

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

RELAÇÕES ENTRE VALORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS
NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Maria Aparecida Silva Dias Vieira
Orientadora: Kátia Barbosa Macêdo

Golânia
Novembro de 2001

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

RÊLAÇÕES ENTRE VALORES INDIVIDUAIS
ORGANIZACIONAIS NO PROCESSO DE
SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Maria Aparecida Silva Dias Vieira

Orientadora: Kátia Barbosa Macêdo

Dissertação apresentada ao Mestrado
em Psicologia Social da Universidade
Católica de Goiás, como requisito parcial
à qualificação para obtenção do grau
de Mestre em Psicologia

Goiânia
Novembro de 2001

i

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

Folha de Avaliação

Autora: Maria Aparecida Silva Dias Vieira

Título: **RELAÇÕES ENTRE VALORES INDIVIDUAIS
E ORGANIZACIONAIS NO PROCESSO DE
SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Data de avaliação: 13 de dezembro de 2001.

Banca Examinadora

Avaliação

Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo
Orientadora

Nota ou Grau

Prof. Dr. Sérgio Araújo

Nota ou Grau

Profa. Dra. Ana Raquel Rosa Torres

Nota ou Grau

Goiânia
Dezembro de 2001

SUMÁRIO

Folha de Avaliação	i
Sumário	ii
Resumo	v
Cultura e Socialização	01
Valores Humanos e Valores Organizacionais	18
A Organização e o Curso	35
Metodologia	48
Apresentação e Análise dos Dados	62
Referências Bibliográficas	90
Anexos	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Motivacional dos Valores Humanos	25
Figura 2 – Estrutura dos Valores Organizacionais	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Motivos para a escolha da <i>Hércules</i> pelos Alunos do 1º Ano	69
Gráfico 2 – Motivos para a escolha da <i>Hércules</i> pelos Alunos do 3º Ano	69
Gráfico 3 – Expectativas dos alunos do 1º Ano ao entrarem na <i>Hércules</i>	70
Gráfico 4 – Expectativas dos alunos do 3º Ano ao entrarem na <i>Hércules</i>	70
Gráfico 5 –Técnicas de socialização utilizadas na <i>Hércules</i>, segundo os alunos do 1º Ano	71
Gráfico 6 –Técnicas de socialização utilizadas na <i>Hércules</i>, segundo os alunos do 3º Ano	71
Gráfico 7 – Comparação entre as expectativas dos alunos do 1º Ano, ao entrarem na <i>Hércules</i>, com a vivência posterior	72
Gráfico 8– Comparação entre as expectativas dos alunos do 3º Ano, ao entrarem na <i>Hércules</i>, com a vivência posterior	73
Gráfico 9– Sentimentos declarados pelos alunos do 1º Ano quando entraram na <i>Hércules</i>	74

Gráfico 10–Sentimentos declarados pelos alunos do 3º Ano quando entraram na <i>Hércules</i>	74
Gráfico 11– Divergências entre os Valores individuais e os Valores Organizacionais para os alunos do 1º Ano	76
Gráfico 12– Divergências entre os Valores individuais e os Valores Organizacionais para os alunos do 3º Ano	76
Gráfico 13–Conflito entre Valores individuais e ações para os alunos do 1º Ano	77
Gráfico 14–Conflito entre Valores individuais e ações para os alunos do 3º Ano	78
Gráfico 15 – Convergência e divergência dos Valores individuais e organizacionais na prática profissional, para os alunos do 1º Ano	78
Gráfico 16 – Convergência e divergência dos Valores individuais e organizacionais na prática profissional, para os alunos do 3º Ano	79
Gráfico 17 – Vantagens e desvantagens de trabalhar na <i>Hércules</i> , vistas pelos alunos do 1º Ano	80
Gráfico 18 – Vantagens e desvantagens de trabalhar na <i>Hércules</i> , vistas pelos alunos do 3º Ano	80
Gráfico 19 – Imagem da <i>Hércules</i> para os Familiares dos alunos do 1º Ano	81
Gráfico 20 – Imagem da <i>Hércules</i> para os Familiares dos alunos do 3º Ano	82
Gráfico 21 – Reação dos alunos do 1º Ano ao Controle da sua liberdade pela <i>Hércules</i>	84
Gráfico 22 – Reação dos alunos do 3º Ano ao Controle da sua liberdade pela <i>Hércules</i>	84
Gráfico 23 – O regime disciplinar da <i>Hércules</i> visto pelos alunos do 1º Ano	85
Gráfico 24 – O regime disciplinar da <i>Hércules</i> visto pelos alunos do 3º Ano	86
Gráfico 25 – Sistema de manutenção de recursos Humanos da <i>Hércules</i> visto pelos alunos do 1º Ano	87
Gráfico 26 – Sistema de manutenção de recursos Humanos da <i>Hércules</i> visto pelos alunos do 3º Ano	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos Motivacionais de Valores	24
Tabela 2 - Disciplinas e Carga Horária do <i>Curso de formação de gerentes da Hércules</i>	42
Tabela 3 – Distribuição da Amostra quanto ao Sexo	63
Tabela 4 – Distribuição da Amostra quanto ao Estado Civil	63
Tabela 5 – Média de Idade da Amostra	64
Tabela 6 – Distribuição da Amostra quanto ao Trabalho	

anterior na Organização	64
Tabela 7 – Distribuição da Amostra quanto a ter Familiar na Organização	64
Tabela 8 – Médias de Adesão aos Valores Individuais em função do Ano do Curso	65
Tabela 9 – Médias de Adesão aos Valores Organizacionais em função do Ano do Curso	66
Tabela 10 - Coeficientes de Correlação de Pearson entre Valores Individuais e Valores Organizacionais dos dois Grupos	67

RESUMO

A cultura constitui o contexto para a ação humana. Para Hofstede, os valores são seu núcleo. Valores são princípios norteadores das aspirações, ações e avaliações, instituindo normas, sejam individualmente ou socialmente, para obtenção do que se necessita ou se deseja. As organizações também possuem sua cultura e valores, direcionando ações para o atingimento de metas. A pesquisa objetivou conhecer as relações entre os valores individuais e os organizacionais. Pretendeu-se compreender como se comportavam os valores individuais frente aos organizacionais, no processo de socialização organizacional. Verificou-se o que acontecia quando eles eram coincidentes e quando eram divergentes. Realizou-se um estudo de caso, em uma organização pública que presta serviços de segurança, com sujeitos em processo de treinamento, integrantes de um curso de *gerência* que tem duração de três anos. Foram formados dois grupos: um de treinandos que estavam no primeiro ano e outro dos que estavam no terceiro ano. Como instrumentos, foram utilizados os Inventários de Valores Individuais de Tamayo e Schwartz e de Valores Organizacionais de Tamayo. Utilizou-se ainda uma entrevista semi-estruturada. Para análise dos dados referentes a valores, utilizou-se tratamento estatístico viabilizado pelo programa *SPSS*. Na análise das entrevistas, foi utilizada a técnica da análise gráfica do discurso de Lane. Os resultados demonstraram a importância dos valores individuais na opção pelo ingresso e, principalmente, para permanência na organização. Os grupos tiveram diferenças significativas nos valores individuais apenas nos tipos motivacionais de estimulação (mais valorizado pelos alunos do 1º ano) e de tradição (mais valorizado pelos alunos do terceiro ano). Quanto aos valores organizacionais, apenas o eixo hierarquia apresenta diferença significativa entre os grupos, denotando um dos efeitos do treinamento e do convívio na organização, onde são utilizadas várias técnicas de socialização, fatores relatados como essenciais na assimilação dos Valores Organizacionais pelos alunos do curso.

CULTURA E SOCIALIZAÇÃO

“O Homo sapiens é sempre, e na mesma medida, homo socius”

(Berger e Luckmann, 1995 p.75)

O objetivo desse capítulo é apresentar os conceitos de cultura e cultura organizacional, enfocando basicamente os conceitos de Schein e Hofstede. Apresenta-se ainda as principais perspectivas e abordagens no estudo da cultura organizacional, considerando-a como contexto maior para o estudo dos valores. Na cultura organizacional brasileira referencia-se estudos de autores como Barros e Prates, Freitas, Motta e Wood Jr. Ao final, trabalha-se com o conceito de socialização, devido ao fato de ser este o modo de apreensão da cultura e dos valores pelos indivíduos.

A CULTURA

CONCEITOS DE CULTURA E ABORDAGENS

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

Existem vários conceitos de cultura, demonstrando a dificuldade em padronizar conclusões acerca de um fenômeno tão complexo.

Vala e outros relatam que *“no âmbito da antropologia, Kroeber e Kluckhohn identificavam já, em 1952, 164 definições diferentes de cultura”* (Vala e outros, 1995, p. 15). Contudo, nos últimos vinte anos, sob orientação da antropologia, ligando os conceitos de cultura e as perspectivas da psicologia social cognitiva, pode-se focar as perspectivas simbólicas (Geertz) e cognitivas (Goodenough) da antropologia dos fenômenos culturais.

Os autores assinalam que Geertz (1973) vê a cultura como uma série de mecanismos de controle do comportamento e que Goodenough (1971, 1957) define a cultura como os modos de organização das experiências de cada povo sobre o mundo real, percebendo-as, dando-lhes estrutura e conceitos, ou ainda, tudo que uma sociedade conhece ou acredita, com o objetivo de operar de um modo aceitável para seus membros.

Ainda segundo os autores, na antropologia essas duas perspectivas são opostas, mas tem pontos em comum, para criação de uma teoria da cultura organizacional, pois ambas

concebem a cultura como sistemas de idéias. Também distinguem analiticamente o conceito de cultura do conceito de estrutura social e concebem que as relações entre estes dois campos analíticos podem ser de consonância e harmonia ou de dissonância e conflito.

Nas perspectivas que concebem a cultura relatadas acima, pode-se notar que uma a aborda concebendo-a como *mecanismo de controle* e outra tem uma visão ampliada, com uma perspectiva de interação e construção social entre os indivíduos e o mundo. Tais perspectivas vão subsidiar diferentes abordagens do tema *cultura* em seus estudos, refletindo-se inclusive em métodos de coleta, análise de dados e aplicações práticas de tais estudos.

Para Hofstede a cultura é “*uma programação coletiva da mente*” (Hofstede, 1980, p.13). Ela vai desde os aspectos mais subjetivos (crenças, valores, etc) até os aspectos biológicos. Esta programação coletiva distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros grupos.

Em pesquisas empíricas, procura-se estudar as construções que descrevem programas mentais, necessitando-se achar fenômenos observáveis da qual a construção pode ser deduzida. Em alguns tipos de pesquisa, isso leva a estudos quantitativos; em outros tipos, para descrição, estudos não quantitativos.

A palavra cultura é reservada para descrever sociedades inteiras, ao passo que, para grupos dentro delas, é usado o termo subcultura. Cultura nesse sentido inclui sistemas de valores e valores estão entre os blocos da cultura. “*Ao estudar ‘valores’ nós comparamos indivíduos; ao estudar ‘cultura’ nós comparamos sociedades*”. (Hofstede, 1980, p.28).

Nesse conceito, nota-se um dos significados dados por muitas línguas ocidentais para cultura, como civilização ou refinamento da mente.

Schein apresenta uma definição largamente citada nos trabalhos que abordam a cultura e a cultura organizacional:

“Cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”(Schein, 1985 p.247).

Nos conceitos estudados, tem-se em comum que a cultura reflete o que é aprendido, partilhado e cultivado em um grupo como aceitável aos membros, que contém certa estabilidade e serve às resoluções de problemas, sendo passada de uns para os outros ao longo da história de vida do grupo.

Schein e Hofstede foram escolhidos para o presente estudo por enfatizarem a importância dos valores para a compreensão da cultura em geral e da cultura organizacional. Porém, privilegia-se a visão de Hofstede que ressalta a importância da cultura nacional para a compreensão da organizacional, o que considera-se ser uma visão mais abrangente para o presente estudo.

Ressaltam-se ainda os estudos interculturais de Hofstede, na área organizacional, em diferentes países, deixando clara a possibilidade de poder-se comparar certos aspectos ou categorias, mesmo em culturas diferentes (Hofstede, 1980, 1994).

No presente estudo também haverá comparações, pois serão comparados dois grupos diferentes (primeiro e terceiro ano de um curso), em momentos diferentes do processo de socialização organizacional, porém com aspectos que podem ser comparáveis, tais como: valores individuais e valores organizacionais dos grupos.

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS DIFERENTES ABORDAGENS

O termo *cultura organizacional* é relativamente recente. Surgiu primeiramente na literatura de língua inglesa nos anos 1960, como sinônimo de clima. O equivalente “cultura corporativa”, usado nos anos 1970, ganhou popularidade após a publicação de um livro com o mesmo título, de Terrence Deal e Allan Kennedy, que surgiu em 1982. Desde então, a literatura técnica específica vem utilizando o termo. Apesar disso, não há convergência quanto ao conceito do termo utilizado, não existindo nenhuma definição clássica ou básica para os conceitos, mas muitas pessoas que escreveram sobre o assunto provavelmente concordam que cultura organizacional é: holística, historicamente determinada, relacionada aos conteúdos que os antropólogos estudam, socialmente construída, difícil de ser modificada. Assim, cultura organizacional poderia ser definida como uma “*programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria dos de outro*” (Hofstede, 1994 p.5).

No âmbito das organizações, o estudo da cultura se intensificou a partir da década de 1980, tornando-se importante instrumento na compreensão das mesmas.

Frost assinala que alguns acolheram o tópico da cultura organizacional como “... *um antídoto à estéril medição fácil de variáveis. Outros foram atraídos pelas sedutoras promessas da cultura como a chave para melhoria moral, lealdade, harmonia, produtividade e finalmente rentabilidade*” (Frost, 1991, p.7). Apesar das várias pesquisas, os estudiosos não

a tem abordado sob o mesmo ponto de vista teórico, epistemológico e metodológico, o que tem dificultado trocas e esclarecimento do que foi aprendido do fenômeno.

Tem-se reconhecido como fundamental o conhecimento da cultura para possibilitar melhores condições de adaptação e mudança organizacional (Caldas e Wood Jr., Freitas e Motta, 1997) ao mesmo tempo em que se reconhece a limitação dos instrumentos e métodos tradicionais no estudo das organizações (Fleury e outros, 1997).

A discussão em torno dos conceitos de cultura organizacional é interdisciplinar e tem bases na sociologia, antropologia, psicologia e na administração. Daí encontrar correntes diferentes que enfocam diferentemente o estudo da cultura, o que se reflete também nos métodos aplicados ao referido estudo.

Smircich (1985) aborda a questão da grande variedade de tratamentos concedidos pelos autores ao assunto e sintetiza que os estudiosos tenderiam a ver a cultura organizacional sob duas formas:

Como **variável**, considerando cultura como algo que a organização *tem* e então pode ser diagnosticada e manipulada. Como exemplos, incluem-se os “trabalhos de *Boje et al, 1982, Wilkins, 1983, Sathe, 1983, Tichy, 1982*” (Smircich, 1985, p.62).

Como **metáfora** (na qual ela se enquadra), considerando a cultura como algo que a organização *é* e então não se manipula, já que é tida como uma construção social da identidade organizacional, ou seja, estudar cultura significa estudar a construção do mundo em termos de símbolos, representações e atribuições de significados (Smircich, 1985).

Ainda com respeito à modelos de estudo da cultura, Martin e Meyerson (1987) apontam três grandes perspectivas que dominaram a pesquisa em cultura organizacional:

Na perspectiva de integração, retrata-se a cultura em termos de consistência, o consenso da organização. Não há lugar para ambigüidades. A cultura é uma das variáveis manipuláveis da organização, sendo controlável e administrável.

Na perspectiva de diferenciação, em contraste com a anterior, retratam-se manifestações culturais como predominantemente inconsistentes com cada outra, ou entre si. De acordo com esses estudos, para a extensão que o consenso emerge, ele ocorre apenas a nível de subculturas. Subculturas são como ilhas de claridade e a ambigüidade é levada para além de suas fronteiras. A cultura é então compreendida pela diversidade.

Na perspectiva de fragmentação, a ambigüidade é vista como um aspecto inevitável da vida contemporânea. Esses estudos focalizam predominantemente a experiência e expressão de ambigüidade nas culturas organizacionais. Consistências claras ou inconsistências claras são raras. De acordo com esses pontos de vista, consenso e dissenso

coexistem num padrão de constante flutuação influenciado por mudanças, por exemplo, nos eventos, atenção, saliência e mudanças cognitivas. Qualquer manifestação cultural pode ser e é interpretada através de uma multiplicidade de modos. Nenhuma visão clara da organização ou consenso entre subculturas estabilizam quando a cultura é vista a partir de um ponto de vista de fragmentação (Martins & Meyerson, 1987, citados em Frost, 1991).

Com tais diferenças de abordagens, também os conceitos de cultura organizacional vão se diversificar.

Sá e Lemoine comentam que Elliot Jaques (1952) definiu a cultura da organização como a maneira tradicional e usual de pensar e trabalhar. Neste sentido, a cultura envolve uma gama ampla de comportamentos como métodos de produção, habilidades no trabalho, conhecimento técnico, atitudes relativas à disciplina e à punição, costumes e hábitos de comportamento dos dirigentes, objetivos da empresa, maneira de conduzir o negócio, métodos de recompensa e valores ligados às diferentes modalidades de trabalho (Sá e Lemoine, 2000).

Tavares ressalta que *“a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de soluções observáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais”* (Tavares, 1993, p. 67).

Se as várias definições de cultura organizacional forem reunidas como o fez Santos (1992), encontram-se três grupos de definições, embora não seja uma classificação rígida: o primeiro faz referência aos sinais e aos símbolos que, intencionalmente ou não, dão informações sobre os valores da organização; o segundo se refere à cultura como um conjunto de valores compartilhados pelos membros da organização, e o terceiro define a organização como um conjunto de referências fundamentais. Essas resultam de experiências vividas pelos membros do grupo, tendo dado resultados positivos e sendo cristalizados ao nível do inconsciente. Estas referências comuns determinam como os membros se comportam e como eles percebem e representam a organização (Sá e Lemoine, 2000, p.3).

Schein afirma *“... eu vejo várias abordagens competindo para a definição e estudo da cultura organizacional”* (Schein, 1985, p. 243). São elas:

- 1- A pesquisa de intervenção (survey research approach), onde há a paixão para medir e quantificar e a cultura é vista como algo que é mensurável através de questionários individuais (ex: Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1988; Kilmann, 1984).

- 2- Abordagem analítico-descritiva, onde, como na anterior a necessidade é descrever e medir a cultura, mas nessa abordagem estuda-se os componentes da cultura que são empiricamente mais tratáveis tais como ritos, rituais, histórias organizacionais, manifestações simbólicas como fenômenos “mais profundos” e estas manifestações se tornam de fato definições da cultura (ex: Harris & Sutton, 1986; Martins & Siehl, 1983; Schall, 1983; Trice & Beyer, 1984; Wilkins, 1983)..
- 3- Abordagem etnográfica, onde, como a antropologia e a sociologia consideram, há estruturas mais profundas e que não podem ser reveladas e compreendidas sem uma intensiva e extensiva observação complementada por dados das pessoas que participam da cultura – informantes (ex: Geertz, 1973). Acreditam que a cultura só pode ser decifrada na medida em que é vivenciada (Schein, 1985).

As várias definições de cultura organizacional apresentadas trazem em seu núcleo a idéia subjacente de cultura como um fenômeno que estrutura, padroniza e estabiliza o comportamento, modos de agir, pensar, desempenhar, os valores, das crenças e da transmissão de informações.

Os níveis em que a cultura é manifestada e pode ser estudada, conforme Schein (1985) são:

- 1- Artefatos: estruturas organizacionais visíveis (nível externo, observável) e processos (é difícil decifrar). Como exemplo de artefatos tem-se: a linguagem, a arte, a arquitetura e a tecnologia.
- 2- Valores: estratégias, metas e filosofias (justificativas compartilhadas). Como exemplo tem-se: regras, princípios, normas, valores morais que governam o comportamento dos indivíduos.
- 3- Pressupostos implícitos: inconscientes, crenças, hábitos de percepção, pensamento e sentimento (fonte básica de valores e ação).

Os dois primeiros níveis são manifestações da cultura enquanto que o terceiro forma a cultura propriamente dita.

Sá e Lemoine (2000) afirmam que a divisão de Schein é também adotada por Hofstede (1990), que separa a cultura em valores e em práticas. As práticas são as manifestações da cultura, traduzidas em símbolos, heróis e rituais enquanto que a essência da cultura é formada pelos valores que interpretam os sentimentos em bom e mau, bonito e feio, regular e irregular,

racional e irracional. Esses sentimentos são em geral inconscientes e invisíveis, mas eles se revelam em diferentes comportamentos.

Ressalta-se novamente aqui a importância dos valores na compreensão da cultura organizacional, tanto para Schein quanto para Hofstede. Daí este estudo tê-los utilizado como um dos elementos na compreensão do processo de socialização, tido como um processo onde são transmitidos, legitimados ou alterados valores.

CULTURA BRASILEIRA

Hofstede (1994), aborda a relação da cultura organizacional com a cultura nacional, considerando a importância da compreensão desta na formação daquela. Nesse aspecto, a abordagem dele é mais ampla que a de Schein, por levar em conta o contexto no qual a organização está inserida.

Tal autor realizou um estudo em 1994 em vários países, categorizando em cinco dimensões as diferenças interculturais mais importantes: *distância de poder* (grande ou pequena); *individualismo* (as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles mais próximos) e *coletivismo* (redes sociais mais profundas, incluindo parentes, clãs e organizações, além de outros grupos); *masculinidade* (ênfase na assertividade, aquisição de dinheiro e coisas) e *feminilidade* (ênfase nas pessoas e seus relacionamentos), *nível em que se procura evitar a incerteza* (alto ou baixo). Mais recentemente, a quinta dimensão foi identificada, *orientação a curto ou longo prazo*.

No Brasil, que participou da amostra, gerou resultados que demonstraram traços de uma sociedade coletivista (não se colocando, entretanto entre as mais coletivistas) e caracterizada pela distância de poder muito grande, que busca ainda evitar a incerteza e encontra-se na dimensão feminina, muito próximo da masculina, sendo impossível situá-lo com precisão. As empresas são marcadas por decisões que tendem a caracterizar-se por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos. As relações sindicais ocorrem em nível bastante baixo.

Os trabalhos que procuram levantar as principais características da cultura brasileira, baseiam-se nas obras de antropólogos e sociólogos brasileiros como: Gilberto Freire, Caio Prado Júnior, Sérgio Buarque de Holanda, Roberto DaMatta e Darci Ribeiro. A partir desses textos clássicos, foram realizados estudos como o de Barros e Prates (1996), Freitas (1997) dentre outros.

Para Freitas “a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização” (Freitas, 1997, p. 41). Ele levantou em 1997 os principais traços da cultura brasileira que influenciam o espaço organizacional:

“1- *HIERARQUIA*: Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais; distanciamento das relações entre diferentes grupos sociais; passividade e aceitação dos grupos inferiores.

2-*PERSONALISMO*: Sociedade baseada em relações pessoais; busca de proximidade e afeto nas relações; *paternalismo*: domínio moral e econômico.

3-*MALANDRAGEM*: Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; *jeitinho*.

4-*SENSUALISMO*: Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.

5-*AVENTUREIRO*: Mais sonhador do que disciplinado. Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico” (Freitas, 1997, p. 44).

Barros e Prates (1996) integrando traços culturais do Brasil, desenvolveram o que eles chamam de modelo da ação cultural brasileira na gestão empresarial. Tal modelo caracteriza-se como um sistema composto de quatro subsistemas: o institucional ou formal, o pessoal ou informal, o dos líderes e o dos liderados, apresentando traços culturais em comum e traços especiais, que articulam o conjunto como um todo. Os traços culturais brasileiros são dispostos inicialmente nas intersecções entre os quatro subsistemas. Posteriormente são colocados novos traços que garantem a consistência e dão uma característica mais definida ao subsistema. A disposição dos traços, conforme proposta pelos autores é a seguinte:

- Intersecção formal x líderes: concentração do poder;
- Intersecção formal x liderados: postura de espectador;
- Intersecção pessoal x líderes: personalismo;
- Intersecção pessoal x liderados: evitar conflitos.

No subsistema líderes, ficar-se-ia então com concentração de poder e personalismo, que resultaria no traço de *paternalismo*, que reuniria a face supridora e afetiva do pai, juntamente com a face hierárquica e absoluta. Este traço aponta para relações líder-liderados que envolvem trocas tanto fiduciárias (trabalho por remuneração) quanto afetivas (dedicação e colaboração não atritos a por favorecimentos e intimidade pessoal).

No subsistema liderados, tem-se a postura de espectador, de evitação de conflitos, que resultariam num traço de *flexibilidade*, que expressa tanto um lado criativo, como um lado de adaptação a imposições e desigualdades.

No subsistema formal, tem-se a postura de espectador e a concentração de poder, resultando no *formalismo*, ou seja, na discrepância entre o direito, aceito tacitamente, e o fato. Da combinação dos traços anteriores ter-se-ia ainda a impunidade.

No subsistema informal, encontra-se o personalismo e evitar conflito, redundando numa característica de *lealdade pessoal*. Os autores argumentam que, no Brasil, o membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido. A confiança é depositada na pessoa do líder e a ele o membro prestará lealdade. Tanto maior será fundamental o papel deste líder na medida em que a lealdade passe pela identificação e pela imitação.

Em autores como Caldas, Freitas (1997), Motta e Wood Jr. (1995) destacam-se os seguintes pontos na cultura brasileira:

- O hibridismo da sociedade brasileira (formada principalmente pela mistura entre os portugueses – um povo que já trazia em si uma mistura de raças – o índio e o negro, mais a contribuição do sangue de diversos outros povos), gerador de uma característica cultural em que contrastes podem conviver dentro de um equilíbrio beirando à harmonia. A mistura de raças não evita, porém, o estabelecimento de uma sociedade hierarquizada e de um preconceito velado.

- Uma colonização exploratória, baseada na exploração do trabalho do índio e do negro por parte de famílias patriarcais detentoras de grandes propriedades tanto no meio rural quanto, posteriormente, no meio urbano. Os autores nos lembram ainda que ao patriarca cabia os destinos dos outros membros da família.

- Manutenção, mesmo com a independência e com o deslocamento do eixo econômico do norte para o sul, da nítida separação entre a aristocracia agrária latifundiária e o trabalho escravo. Isso, somado à influências do catolicismo vai formando um espírito individualista contrário ao espírito empreendedor.

- Desenvolvimento de uma ambigüidade entre normas e prática social, gerando um formalismo jurídico responsável por esconder a desigualdade social e moral por detrás de uma pretensa igualdade legal.

- A desigualdade social e o potencial de conflito social expresso na frase “você sabe com quem está falando?”

- O *jeitinho brasileiro* que denota, por um lado, a flexibilidade e a criatividade do povo brasileiro e que representa uma saída mais pessoal para lidar com a rigidez de nossos sistemas formais, mas que pode redundar em situações de favorecimento incabível ou mesmo

na espoliação do patrimônio público ou privado, ou seja, desvirtuar-se na malandragem, tida como predisposição para tirar vantagem, passar para trás, enganar.

Nas abordagens culturais brasileiras descritas anteriormente, destacam-se a coerência, complementaridade e síntese dos diversos traços da cultura brasileira que estão presentes nas organizações.

O ESTUDO DA CULTURA

No estudo da cultura, Freitas (1996) ressalta que “*a cultura expressa-se de forma escorregadia, sempre parcial, sempre sutil, um conjunto de nuances sobrepostas que escapam a uma análise matematizável, ou pragmática em relações aos objetivos e ao tempo em que eles devem ocorrer, mesmo quando a organização assume explicitamente a via repressiva*” (Freitas, M. E. 1996, p. 294).

Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), afirmam que a abordagem qualitativa do fenômeno cultural é proposta por Schein (1989, 1992), Morgan e Smircick (1980). Para essa abordagem qualitativa de investigação da cultura organizacional, pode-se utilizar de um variado conjunto de técnicas de coleta e análise de dados. Entre essas técnicas cita-se: entrevista em profundidade (clínica), entrevista em grupo, jogos de dinâmica de grupo, técnicas projetivas (colagem, personificação, etc.). Tais autores ressaltam ainda que pelo fato da cultura conter elementos inconscientes, estes não se entregariam à observação direta e seus significados esgueiram-se por entre as dobras do discurso manifesto dos atores organizacionais.

Sackmann (1991) relata que os métodos para estudo da cultura nas organizações englobam desde questionários enviados pelo correio, até observações participantes. Outros métodos como entrevistas estruturadas, análise de documentos, discussões em grupos e entrevistas aprofundadas podem ser encontradas num *continuum* entre esses dois diferentes métodos de investigação

No presente estudo, como a cultura, os valores e a socialização são tidas como fenômenos dinâmicos e complexos que se dão na interação entre os indivíduos e seu meio, (podendo este ser inclusive a organização), optou-se por utilizar tanto métodos qualitativos (como por exemplo entrevistas semi-estruturadas e análise de discurso), quanto métodos quantitativos (questionários-escalas e análises estatísticas descritivas e correlacionais), buscando apreender o melhor possível os objetos de estudo.

Como a transmissão da cultura e dos valores ocorre por meio do processo de socialização, esse será o tema a ser apresentado na seqüência.

O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

CONCEITOS E TIPOS DE SOCIALIZAÇÃO

A cultura não é inata, mas sim aprendida por meio do processo de socialização.

Considerando o homem um ser social, este não só “produz” cultura como também “se acultura” à sociedade em que vive e interage constantemente, estabelecendo uma influência mútua.

Berger e Luckmann (1985) por terem uma visão abrangente da cultura e processo de socialização, integrando a perspectiva construcionista, embasarão o presente estudo na compreensão do processo de socialização, tido por eles como o processo pelo qual o indivíduo se torna um membro da sociedade.

Esses autores afirmam que a sociedade é uma realidade ao mesmo tempo *objetiva* (a realidade da vida cotidiana é evidente em si mesma) e *subjetiva* (é interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente) e para se compreender teoricamente essa realidade, deve-se abranger ambos aspectos. A realidade da vida cotidiana é partilhada com outros. “*O Homo sapiens é sempre, e na mesma medida, homo socius*” (Berger & Luckmann, 1995, p. 75).

Para eles o indivíduo não nasce membro da sociedade, mas com a predisposição para a sociabilidade e para tornar-se como tal. O ponto inicial desse processo é a interiorização, ou seja, apreender ou interpretar um acontecimento objetivo e dotá-lo de sentido subjetivo, tornando-o significativo na própria experiência. Isso é a base da compreensão de nossos semelhantes e, em segundo lugar, da apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido. No processo de aprendizagem chamado socialização, ocorre uma influência recíproca entre indivíduo e sociedade.

Ainda para esses autores, a socialização ocorre em dois níveis, a socialização primária e a secundária, conforme a seguir:

A **socialização primária** é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância e através da qual torna-se membro da sociedade. Ela implica seqüências de aprendizados socialmente definidos e ocorre em circunstâncias carregadas de alto grau de

emoção. Implica ainda, uma dialética entre a identificação pelos outros e a auto-identificação, entre a identidade objetivamente atribuída e a identidade subjetivamente apropriada.

O mundo interiorizado na socialização primária torna-se mais firmemente sedimentado na consciência do que os das socializações secundárias porque a criança não interioriza o mundo como sendo um dos muitos mundos possíveis, mas como o único mundo existente e concebível. A socialização primária *“termina quando o conceito do outro generalizado foi estabelecido na consciência do indivíduo”* (Berger & Luckmann, 1985, p.184). Assim, a pessoa passa a ser um membro efetivo da sociedade e possui subjetivamente uma personalidade e um mundo. Mas, essa socialização nunca é total e definitiva

A socialização secundária *“é a interiorização de ‘submundos institucionais’ ou baseados em instituições”... É a aquisição do conhecimento de funções específicas, direta ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho”* (Berger & Luckmann, 1985 p. 184-5). Ela pressupõe um processo anterior de socialização primária e deve tratar com uma personalidade já formada e um mundo já interiorizado. A socialização secundária não pode construir a realidade subjetiva partindo do nada, o que representa um problema, porque a realidade já interiorizada tem tendência a persistir.

O formalismo e o anonimato com que são ensinados os conteúdos da socialização secundária tem como consequência principal a inevitabilidade muito menos subjetiva do que a possuída pelo conteúdo da socialização primária. Assim, o tom de realidade do conhecimento interiorizado é mais facilmente posto entre parênteses.

Para essa socialização, as táticas devem ser reforçadas por técnicas pedagógicas específicas para tornarem os conteúdos vívidos e “provados”. Nesse enfoque, o fato de estar em sociedade acarreta um contínuo processo de modificação da realidade subjetiva.

A realidade subjetiva (a que é interpretada subjetivamente pelo indivíduo e dotada de sentido, formando um mundo coerente) pode então ser conservada e transformada, tendo a linguagem, a comunicação no grupo e os rituais individuais e coletivos importante papel nestes processos .

Porém, conforme assinalam os autores, *“uma vez que a realidade subjetiva nunca é totalmente socializada, não pode ser totalmente transformada por processos sociais”* (Berger & Luckmann, 1995, p. 208). Os casos de transformação que parecem totais são chamados de alterações e exigem processos de re-socialização.

Na **re-socialização**, os processos se assemelham à socialização primária. Neste processo o passado é reinterpretado para se harmonizar com a realidade presente, havendo a tendência a retrojetar no passado vários elementos que subjetivamente não eram acessíveis naquela época. A realidade básica para a re-socialização é o presente, para a socialização secundária é o passado, o que constitui a diferença básica entre as duas. Entende-se por socialização bem sucedida o estabelecimento de um elevado grau de simetria entre a realidade objetiva e a subjetiva.

Fica claro que o processo de socialização se encarrega de transmitir tanto objetiva quanto subjetivamente ao sujeito os valores, crenças, mitos presentes na cultura de um determinado grupo. E essa cultura internalizada influenciará bastante esse sujeito em suas relações sociais, podendo ser modificada a partir de suas experiências em diversos grupos, ao longo do tempo.

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Vala comenta que Schein (1968), definiu a socialização organizacional como o processo de endoutrinamento e formação no qual se ensina o que é importante numa organização. Este processo é determinante para o sucesso da adaptação do comportamento do indivíduo à organização. Essa adaptação é induzida através da transmissão de uma série de conteúdos que dizem respeito, basicamente, aos objetivos fundamentais da organização, aos meios escolhidos para os alcançar, às responsabilidades dos membros e aos padrões comportamentais necessários para um desempenho eficaz, assim como a todo um conjunto de regras ou princípios relativos à conservação da identidade e integridade da organização.

O autor afirma que a socialização organizacional é um processo bidirecional: por um lado a organização procura influenciar e conduzir os indivíduos a comportamentos desejáveis e, por outro, eles reagem, transformando o que lhes é transmitido, procurando alterar o ambiente organizacional (Vala, 1995).

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Verifica-se que o objetivo da socialização organizacional é *integrar o novato* à organização de forma satisfatória e possivelmente que ele se identifique como um membro dela. Nesse sentido, é importante prestar atenção não só ao que é transmitido, mas também à recepção e às possíveis transformações ocorridas durante o processo.

Macêdo afirma que:

“Vários autores como Legge, Leitão, Heloani, Stats e Maanen afirmam que existem várias estratégias de socialização organizacional, em sua maioria promovidas pelos Departamentos de Recursos Humanos. Essas estratégias podem atuar em nível formal ou informal, em nível individual ou coletivo, podendo ser sequenciais e não seqüências, fixas ou variáveis, pôr competição, em série ou isoladas, ou, ainda, pela investidura e pelo despojamento.

Esses nomes se referem à técnicas específicas utilizadas em socialização organizacional e servem para ilustrar a especificidade do arsenal utilizado pelos gestores de pessoal. O que todas elas tem em comum é o papel muito poderoso de influenciar a concepção do indivíduo sobre seu papel no trabalho, bem como sua adequação na organização” (Macêdo, 2001, p. 43).

Percebe-se que as organizações lançam mão de vários recursos para socializar o indivíduo, o que é feito de maneira mais intensa a partir de seu ingresso ou quando são atravessados limites internos, como por exemplo mudanças de cargos. Porém, devido a socialização ser um processo contínuo, as táticas também são importantes para reforçar e manter a socialização ao longo da permanência do indivíduo na organização.

No Brasil, Segnini (1988) realizou uma pesquisa em uma instituição financeira e demonstrou como os processos de socialização organizacional podem interferir negativamente na dinâmica psíquica dos funcionários.

Borges sintetiza que:

“quatro aspectos conceituais importantes para caracterizar a socialização: (1) tomar o indivíduo como sujeito do próprio processo de socialização, (2) considerar a continuidade processo, (3) supor a interação de causas ambientais e pessoais, e (4) considerar o seu caráter histórico. A socialização organizacional, compreendida como um

tipo de socialização secundária, deve, portanto, ser estudada partindo destes quatro aspectos conceituais elucidados” (Borges, 1998, p. 338).

A autora distingue três enfoques entre os estudos de socialização organizacional: (1) o enfoque nas táticas organizacionais, que destaca mais o papel da organização, enquanto agente socializador, do que o papel do próprio indivíduo enquanto sujeito deste processo, tendo Van Maanen e Schein como representantes, (2) o enfoque desenvolvimentista, que destaca os estágios da socialização, citando como representante Feldman e (3) o enfoque em critérios de conteúdo que destaca as informações e os conteúdos transmitidos e no qual menciona Ostroff e Kozlowsk como exemplos. Esses três enfoques trazem a influência da abordagem cognitiva na Psicologia e apresentam uma tendência a privilegiar técnicas empíricas de estudo. *“A integração de todas estas formas de estudo da socialização, revela muito mais uma tendência para percebê-los como complementares e não como opostos”*(Borges, 1998, p. 354).

Para ela, o estudo da socialização organizacional *“suscita o levantamento empírico de indicadores de dois níveis de análise distintos: nível organizacional (táticas organizacionais) e no nível individual (nível de socialização)”* (Borges, 1998 p. 360).

Sendo o treinamento uma das táticas de socialização, o presente estudo propôs-se a comparar semelhanças e diferenças entre dois grupos de um curso que tem a duração de três anos, sendo que os alunos estavam em diferentes estágios da socialização (primeiro ano e terceiro ano), visando captar como se dá o processo de socialização, tanto do ponto de vista da organização, quanto do ponto de vista do indivíduo. Os detalhes do curso e a metodologia serão descritos nos capítulos a seguir.

Caldas (1999) ao estudar a socialização de *trainees*, ressalta que a iniciação de indivíduos à organização é analisada de duas formas:

- Na teoria de organizações convencional, onde a iniciação de novatos é tida como objetiva e um processo controlável.
- Na abordagem simbólica, tida como mais subjetiva, consoante com a tradição da cultura organizacional, a iniciação de indivíduos na organização moderna é passível de ser entendida como um *rito de passagem*.

Em seu estudo, o autor integrou as duas abordagens para atingir diferentes dimensões da realidade social, enriquecendo o entendimento da socialização organizacional.

Ao falar de cultura e simbolismo organizacional como uma linha teórica no campo da teoria das organizações, que interpreta a vida social partindo do princípio que a organização é um fenômeno cultural, um sistema de significados compartilhados socialmente construídos (da qual Berger e Luckman são representantes), afirma que “*a socialização de novos membros na organização é um processo de introdução simbólica à sua cultura e a seu imaginário social*”(Caldas, 1999, p.219). Assim, o conceito de *passagem*, de Van Gennep, pode ser útil para entender processos de iniciação e socialização de membros na organização.

Caldas comenta que Van Gennep (1978) observou, em sociedades tribais, padrões de comportamentos similares, em momentos de eventos comuns e inevitáveis (por ex. gravidez, nascimento, maturidade sexual, casamento, morte, etc.) que se constituíam marcos de mudança no papel e *status* do indivíduo, denominando-os de *ritos de passagem*.

Nesses ritos, percebiam-se três etapas que chamou de *ritos de separação* (há o afastamento do indivíduo do grupo social ao qual pertencia, provocando-se a negação e a repulsa a seu comportamento e identidade passada), *ritos de margem* (o indivíduo aprende, por humilhação e doutrinação, os comportamentos e crenças de seu novo *status*, reforçando a assimilação de uma nova identidade) e *ritos de agregação* (o indivíduo é introduzido no novo papel e assume sua nova identidade no grupo, o que é geralmente marcado por uma cerimônia que destaca seu “nascimento” no novo *status*, pontuando sua definitiva *passagem* (Caldas, 1999).

No curso tido como referência para a pesquisa, cujos detalhes seguem-se no próximo capítulo, pode-se observar estes ritos, importantes na compreensão do processo de socialização na organização estudada.

Os valores adquirem uma função fundamental no processo da socialização organizacional, tendo em vista que eles são elementos centrais da cultura organizacional, que deverá ser transmitida e absorvida pelo novo funcionário.

Ao estudar as principais teorias de valores e percebê-los como o cerne da cultura e que, pelo fato de originarem-se, conservarem-se e serem partilhados entre os grupos,

direcionam as ações tanto individuais quanto grupais, considera-se que não é possível compreender pessoas, organizações ou quaisquer grupos, sem atentar aos seus valores.

Na presente pesquisa justifica-se, então, abordar o estudo dos valores individuais e valores organizacionais, como meio de abranger melhor o processo de socialização referente ao “Curso de Formação de Gerentes na Hércules” (nome fictício dado ao curso e à organização tida como campo da pesquisa).

A linguagem é concebida por Lane (1995) como um sistema de códigos com o qual as pessoas nomeiam os objetos do mundo externo, suas ações, qualidades e as relações entre eles. Assim, a função primária da linguagem é a interação social. Ela influenciará o pensamento, ações. A pessoa, ao falar, reproduz a visão de mundo de seu grupo social, assim como a ideologia subjacente que mantém as relações sociais de tal grupo, e é levada a agir de forma coincidente com a ordem vigente.

A comunicação e linguagem têm papel fundamental no processo de socialização e é por esta razão que analisar-se-ão os discursos dos alunos em processo de socialização no curso, segundo a técnica de Lane para ampliar a compreensão de tal processo.

A seguir abordar-se á o tema Valores, por tê-los como elementos centrais na compreensão da cultura e do processo de socialização.

VALORES HUMANOS E VALORES ORGANIZACIONAIS

“Em estudos de ‘valores’ nós comparamos indivíduos; estudando ‘cultura’ nós comparamos sociedades” (Hofstede, 1980 p.28).

Este capítulo apresenta as abordagens de Valores humanos propostas principalmente por Rockeach, Schwartz e Tamayo, seus conceitos, tipos, estrutura, contribuições e críticas, bem como metodologias para seu estudo.

Apresenta-se ainda os Valores organizacionais, enfatizando principalmente os estudos desenvolvidos no Brasil por Tamayo e outros.

VALORES HUMANOS

CONCEITOS DE VALORES E SUAS ABORDAGENS

Os valores tem se constituído tema de interesse de vários estudiosos, dando origem a várias pesquisas, inclusive transculturais, já que por meio deles pode-se tecer comparações entre culturas e grupos diferentes, bem como estabelecer relações com outros conceitos. O presente estudo é exemplo disso, já que tenta-se compreender relações existentes entre valores e socialização.

Como é um tema já bastante estudado, muitos conceitos foram elaborados, contendo elementos comuns. Não se pretende neste estudo abordar todos eles, mas particularmente Rockeach, pioneiro nos estudos e Schwartz e Tamayo, principalmente por terem desenvolvido pesquisas também no Brasil.

Antes de mais nada, o conceito de valores, para teóricos como Rockeach (1973), Hofstede (1980), Schwartz (1987, 1992, 1993, 1994) e Tamayo 1993, 1997), ressalta o seu poder motivacional, já que eles expressam interesses e desejos de tipo individual, coletivo, ou misto, dentro de áreas motivacionais bem definidas.

Hofstede destaca como a mais precisa definição antropológica de Valor, a de Kluckhohn *“O valor é uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, do desejável, que influencia a seleção de modelos disponíveis, significados e fins das ações”* (Kluckhohn, 1951, citado em Hofstede, 1980, p.19). Um valor, então, distingue e influencia o indivíduo ou o grupo em suas ações.

O tema “Valores” passou a ter relevância dentro da Psicologia, a partir da obra do psicólogo Rokeach, que pesquisou e estruturou seu conceito, metodologia, instrumentos e pressupostos para a compreensão dos mesmos.

Para Rokeach

“um valor é uma crença duradoura em que um modo específico de conduta ou estado-final de existência, é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado-final de existência oposto ou inverso. Um sistema de valores é uma organização duradoura de crenças em relação a modos de conduta preferíveis ou estados-finais de existência ao longo de um continuum de importância relativa” (Rokeach, 1973, p.5).

Ele assinala que atitude difere de valor devido ao fato de a atitude referir-se a uma organização de várias crenças acerca de um objeto ou situação específica.

Rokeach afirma que os valores são poucos e gerais (o mesmo valor pode ativar comportamentos e julgamentos em várias situações) e transcendem a situações específicas, dando procedimentos de conduta para se atingir determinados objetivos almejados.

Pode-se verificar pelas idéias de Rokeach que os valores embasam a conduta em diferentes situações na vida da pessoa.

Schwartz e Bilsky (1987) revisando a literatura dos valores humanos, levantaram cinco características que são comuns à maioria das definições de valores (Allport, 1961; Levy & Guttman, 1974; Maslow, 1959, Morris, 1956, Pepper, 1958, Rokeach, 1973; Scott, 1965, Smith, 1963, Williams, 1968):

“Valores são princípios ou crenças sobre o desejável ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos e que são ordenados por sua importância.

Assim, Valores são representações cognitivas de três tipos de necessidades universais humanas: necessidades biológicas do organismo, necessidade de interação social para coordenação interpessoal e demandas sócio-institucionais para a sobrevivência e o bem estar dos grupos” (Becker, 1950; Kluckhohn, 1951; Parsons, 1957; Rokeach, 1973; Williams, 1968, citados em Schwartz e Bilsky, 1987, p.551).

Tamayo e Schwartz (1993) dando prosseguimento ao estudo dos valores, afirmam que na psicologia social, os valores *“são definidos como princípios transituacionais, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou modelos de comportamentos desejáveis, que orientam a vida do indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos, bem como diversos tipos motivacionais”* (Tamayo & Schwartz, 1993 p. 330). Nesta definição são ressaltadas as metas que o indivíduo fixa para si mesmo, relativas a estados de

existência - valores terminais ou a modelos de comportamentos desejáveis - valores instrumentais (Lovejoy, 1950; Rescher, 1969, Rockeach, 1973).

Tais autores comentam sobre a *raiz motivacional* dos valores, já que eles expressam interesses e desejos de tipo individual, coletivo, ou misto, dentro de áreas motivacionais. Ressaltam que os valores apresentam uma *hierarquia* (prioridades axiológicas), baseada na importância (maior ou menor) que eles têm na vida do indivíduo (Rockeach, 1968 e 1969 e Tamayo, 1988) e uma *função* que é de determinar a rotina diária, orientando a vida da pessoa e determinando a forma de pensar, de agir e de sentir (Williams, 1968; 1970). Desta forma, para a psicologia, os valores são um dos motores que iniciam, orientam e controlam o comportamento humano” *Eles constituem um projeto de vida e um esforço para atingir metas de tipo individual ou coletivo*”(Tamayo & Schwartz, 1993 p. 331).

Os referidos autores dizem que, além deles, psicólogos como Kluckhohn, 1951 e Rokeach, 1973, situam a fonte dos valores em exigências universais do ser humano e que estas são constituídas por três necessidades: *biológicas* do organismo, *sociais*, relativas à regulação das interações interpessoais e *socio-institucionais*, relativas à sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Para estes autores, o indivíduo rumo à satisfação das necessidades, deve reconhecê-las, planejar, criar ou aprender respostas consideradas adequadas pela cultura. O desenvolvimento cognitivo (pelo qual o indivíduo representa conscientemente essas necessidades como valores ou metas a atingir) e a socialização (aprendizado das maneiras culturalmente apropriadas para comunicar com os outros ao nível das metas ou valores) desempenham um papel muito importante neste processo.

Nota-se que valores são os guias que orientam a forma de pensar e sentir, bem como também os comportamentos, julgamentos e ações, a fim de satisfazer as exigências universais que se manifestam ao indivíduo no dia-a-dia.

Em 1994, Schwartz redefiniu: “valores são *metas transituacionais desejáveis, variando em grau de importância, que servem como guias principais na vida de uma pessoa ou entidade social*”(Schwartz, 1994, p.21).

Tamayo (1997) afirmou que, na compreensão psicológica, o sentido da utilização das palavras na linguagem cotidiana é mais importante do que o sentido técnico das mesmas. A palavra valor refere-se à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Ela expressa a diferença entre as coisas, os fatos, os fenômenos

ou as idéias. Assim, a palavra valor é aplicada para distinguir a preferência por uma circunstância em relação à outra.

Para ele, o valor implica, portanto, em romper com a indiferença do sujeito diante dos objetos, dos eventos ou das idéias ao manifestar a preferência por algo ou por alguém, o que é, talvez, o comportamento mais comum da vida cotidiana. Neste sentido, a palavra valor expressa uma experiência comum a todo ser humano.

Aqui Tamayo avança na definição de valores, focalizando o reconhecimento de prioridades e as escolhas a que a pessoa está sujeita diante dos outros e das coisas.

Para Rodrigues “*valores são categorias gerais dotadas também de comportamentos cognitivos, afetivos e predisponentes de comportamento, diferindo de atitudes por sua generalidade. Uns poucos valores podem encerrar uma infinidade de atitudes*” (Rodrigues, 1978, p.404).

Pode-se concluir que os valores implicam em conhecimento, sentimento e ação.

Nas palavras de Kruger “*são os valores que nos orientam e fornecem parâmetros para o julgamento, avaliação e adoção de condutas, doutrinas, crenças, ideologias e culturas*” (Kruger, 1996, p.39).

Sintetizando então tantas definições, pode-se afirmar que valores são princípios que norteiam as percepções, aspirações, metas, ações, avaliações do “certo ou errado”, desejável ou indesejável e as normas instituídas principalmente socialmente.

TIPOS DE VALORES

Rokeach, Schwartz distinguiram tipos de valores, conforme os interesses ou tipos de metas a que servem.

Para Rokeach (1973), os valores se diferenciam em:

- **Valores Instrumentais:** Modos de conduta, meios que as pessoas utilizam para alcançar algo desejado. Estes subdividem-se em *morais*, de natureza interpessoal que, quando violados, produzem na pessoa um sentimento de culpa em função do não cumprimento de um comportamento desejado (Ex: honesto, polido) e *de competência*, de natureza mais pessoal que interpessoal e sua violação produz um sentimento de vergonha e a diminuição da auto-estima (Ex: inteligente e lógico).
- **Valores Terminais:** Estados finais da existência, o próprio desejável. Estes são subdivididos em *pessoais*, auto-centrados (Ex: salvação e harmonia interior) e *sociais*, socialmente centrados (Ex: mundo de paz e fraternidade).

Schwartz (1987), partindo dos estudos de Rokeach, classifica os valores conforme:

- O tipo de meta a que servem, em **terminais**, relativos a estados finais de existência e **instrumentais**, relativos a formas de conduta. Essa distinção não foi constatada em estudos posteriores (1990).
- Os interesses a que servem:, em *individualistas*, que servem a interesses individuais (por ex: prazer, auto-realização, poder social, autodeterminação e estimulação) , *coletivistas*, que servem a interesses coletivos (por ex: conformidade, benevolência e tradição) e *mistos*, que referem-se a ambos os tipos de interesses (por ex: segurança, filantropia e sabedoria).

Observa-se pela que a classificação dos valores proposta pelos teóricos, refere-se ao tipo de necessidade que está em jogo e o meio para atingir sua satisfação.

Além das diferenças entre os tipos de valores propostos, nota-se que existem discussões a partir da concepção de valores como constructos sociais ou como individuais, sendo essa última relatada por alguns autores como sendo a perspectiva de Schwartz.

Torres e outros (2001) ressaltam que os modelos de análise dos valores na verdade são complementares, representando níveis diferentes de análise.

Tais autores localizam Rokeach e Schwartz entre os níveis intrapessoal - que explica o comportamento social pela maneira como o indivíduo, pelas disposições internas, organiza sua experiência social - e interpessoal - que explica o comportamento social pelas formas concretas que as relações entre as pessoas assumem - já que as explicações dadas por esses autores para a adesão a determinados sistemas de valores falam de motivações e prioridades individuais e dão pouca relevância ao social.

É comentado ainda que Hofstede se localiza no nível intergrupar - que explica o comportamento social pelas diferenças na posição social dos indivíduos, ligada às diversas pertenças ou filiações sociais - e o societal - que explica o comportamento social pelas ideologias, sistemas de crenças, representações e normas que as sociedades criam - visto que tenta entender a adesão baseada na cultura.

O que se tem percebido ao longo de várias pesquisas mais recentes porém, principalmente em Schwartz, é que ele ressalta como as prioridades de valores podem variar entre indivíduos dentro das sociedades, bem como entre grupos de nações diferentes. Isto tem possibilitado efetuar comparações entre similaridades e diferenças de grupos (Schwartz, 2001). Em relação a isto, Hofstede (1980) também afirmou que sociedades variam

substancialmente na ênfase que seus membros dão para o individualismo versus o coletivismo.

Conclui-se então que não são os valores que Schwartz considera individuais, mas sim as prioridades (ou nível de adesão - dar mais ou menos importância a um determinado valor), ao hierarquizá-los, já que quando ele fala que valores expressam interesses e desejos de tipo individual, coletivo ou misto e que a satisfação das necessidades requer a interpretação da realidade para se chegar inclusive à formas culturalmente aceitas de satisfazê-las, crê-se aqui que ele os reconhece como sociais.

Há que se ressaltar também que as necessidades surgem num contexto e os valores são criados, compartilhados, conservados e alterados nas interações indivíduo-sociedade. Os valores são manifestados pelo indivíduo ou pelo grupo, mas são construídos socialmente. A pessoa, convivendo no mundo e sendo socializada, não tem como isolar suas crenças, satisfação de necessidades e criações do meio em que vive, a não ser em estados patológicos. Assim, o ser humano é sujeito de sua história e da história social, construindo, aderindo e modificando valores, em constante interação e atualização no meio em que vive.

Partindo dessa visão, pode-se afirmar que valores totalmente individuais não existem. Podem existir diferenças na adesão aos valores.

ESTRUTURA DOS VALORES HUMANOS

Schwartz e Bilsky (1987) consideram que as exigências universais do ser humano se expressam através de tipos motivacionais. O número e a terminologia que os designou foram alterados ao longo das pesquisas realizadas. A configuração atual (elaborada em 1992), propõe dez tipos motivacionais, após verificada em diferentes culturas de vinte países e será descrita na tabela 1, a seguir, definindo cada um dos tipos motivacionais de valores em termos de sua meta central:

Definição	Exemplos	Fontes
Poder: status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.	Poder social Autoridade Riqueza	Interação Grupo
Realização: sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com padrões sociais	Sucesso Capacidade Ambição	Interação Grupo
Hedonismo: prazer e sensações gratificantes para si próprio	Prazer Vida divertida	Organismo
Estimulação: excitação, novidade e desafios na vida	Vida excitante e variada	Organismo
Auto-determinação: pensamento e ação independente – escolhas, criação e exploração	Criatividade Curiosidade Liberdade	Organismo Interação
Universalismo**: compreensão, apreciação, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza	Justiça social Proteção do ambiente	Grupo* Organismo
Benevolência: preservação e promoção do bem-estar das pessoas com as quais mantém contato freqüente	Útil Honesto Perdão	Organismo Interação Grupo
Tradição: respeito, comprometimento e aceitação de costumes, idéias que a cultura tradicional e a religião propõem	Humildade Devoto Aceitação da minha parte na vida	Grupo
Conformidade: restrição de ações, inclinações, impulsos que poderiam prejudicar os outros e violar as expectativas e normas sociais	Polidez Obediência Honrar os pais e os mais velhos	Interação Grupo
Segurança: harmonia e estabilidade da Sociedade, das relações e do <i>self</i>	Segurança nacional Ordem social, limpo	Organismo Interação

Tabela 1 – Tipos Motivacionais de Valores (Schwartz, 1994, p.22)

Nota: organismo: necessidades universais dos indivíduo como organismos biológicos; Interação: necessidades universais de interação social; Grupo: necessidades universais para o bom funcionamento e sobrevivência dos grupos.

* Emergem quando as pessoas entram em contato com outros grupos externos ao grupo primário, reconhecem a interdependência intergrupala e tornam-se conscientes da escassez de recursos naturais.

** É traduzido no Brasil por Filantropia.

Os dez tipos motivacionais foram agrupados em quatro fatores de ordem superior que representam duas dimensões bipolares:

- A Primeira dimensão é a abertura a mudanças *versus* a conservação, que enfatiza valores de pensamento próprio independente, ações e mudanças de direção e estímulo *versus* valores que enfatizam regras de submissão, preservação da tradição e manutenção da estabilidade.
- A Segunda dimensão evidencia a autotranscendência *versus* autopromoção, que enfatiza valores de aceitação dos outros como iguais, interessando-se pelo seu bem-estar *versus* valores que enfatizam a busca do sucesso e dominância sobre outros.

A estrutura motivacional dos valores e as dimensões postuladas são esquematizadas na figura 1 a seguir:

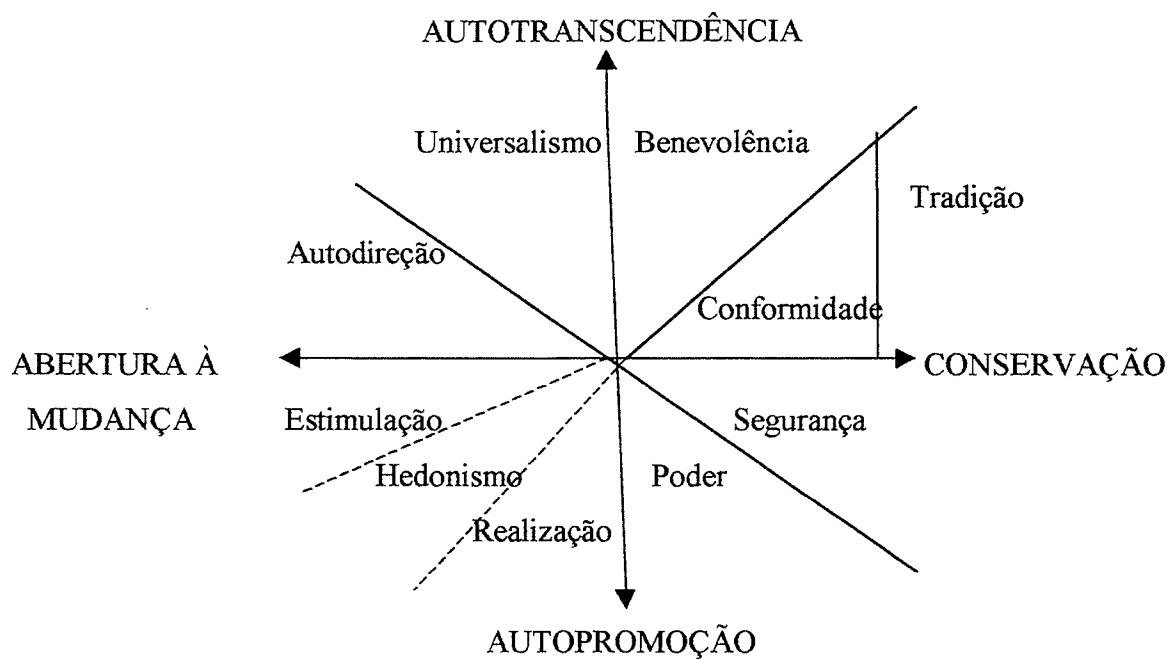


Figura 1 – Estrutura Motivacional dos Valores Humanos (Schwartz, 1992, p. 43)

Nesta estrutura motivacional inserem-se todos os valores, que se relacionam de forma dinâmica. Além disso, por ter sido testada empiricamente em vinte países de diferentes culturas, ela é considerada atualmente como uma estrutura suficientemente sólida para o estudo de valores (Tamayo & Schwartz, 1993).

Nota-se na estrutura motivacional, representada na figura 1, que os valores que servem a interesses individuais (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodireção) formam uma região oposta aos tipos de valores que servem a interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais universalismo e segurança servem a interesses mistos e estão localizados entre as regiões referentes aos interesses individuais e coletivos.

Como os valores estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos, a relação estabelecida entre eles é basicamente de dois tipos: de compatibilidade e de conflito, dependendo da busca simultânea de tipos diferentes de valores compatíveis ou divergentes.

=

CONTRIBUIÇÕES E CRÍTICAS DAS TEORIAS DE VALORES

A construção de uma teoria é uma constante busca e renovação do conhecimento e compreensão da realidade. Não poderia deixar de existir contribuições, assim como críticas às teorias dos autores aqui abordados, acerca dos Valores humanos. Assim, apresenta-se a seguir, as principais contribuições das teorias:

Rokeach foi o pioneiro no estudo empírico dos valores, falando dos pressupostos básicos, origem, função, hierarquia, natureza fenomenológica e poder preditivo. Foi ele quem elaborou a primeira escala de valores validada em várias pesquisas ao longo de mais de 15 anos, permitindo vários estudos comparativos. Sua teoria serviu de modelo para várias outras, inclusive a de Schwartz, um dos mais destacados teóricos no assunto atualmente.

Schwartz se destacou pelo alto nível de pesquisas e elaboração teórica que vem empreendendo em diversos países e com várias parcerias, denotando a confiabilidade de sua base empírica e a facilidade para aplicação, permitindo estabelecer elos entre os valores e outros elementos como as atitudes, comportamento e outros. Seu modelo possibilita identificar um conjunto limitado de tipos de valores que podem ser reconhecidos em vários grupos humanos e usados para verificar prioridades. Atualmente, tem sido a teoria dos tipos motivacionais mais utilizada na psicologia. Devido a todas essas contribuições é que essa abordagem embasará o presente estudo.

Pode-se notar que a teoria dos valores tem avançado a cada dia, sendo que as descobertas de um teórico podem complementar e até mesmo dar nova perspectiva à evolução da mesma.

Como estas teorias também são passíveis de crítica, cita-se algumas:

Nos estudos de Rokeach não há evidências empíricas que sustentem a diferenciação entre valores instrumentais e terminais (Schwartz & Bilsky, 1990). Quanto ao método utilizado para os sujeitos hierarquizarem os valores da escala, não há como saber quais são as estratégias utilizadas para a classificação, as quais podem ser diferentes para cada sujeito (Perron, 1987). Além do mais, o tempo decorrido a partir de suas pesquisas faz com que os dados estejam ultrapassados (Torres e outros, 2001).

Quanto à Schwartz, as críticas referem-se principalmente ao modelo de análise dos valores individuais. Tal crítica já foi rebatida anteriormente, quando se considera neste estudo que Schwartz diferencia a adesão individual aos valores, mas ao colocar também como fontes dos mesmos as necessidades de interação social e as demandas sócio- institucionais, ao mesmo tempo que considera que para a satisfação das necessidades deve-se encontrar formas socialmente aceitas, nota-se claramente a sua contextualização no social.

Vê-se nas críticas alguns aspectos que podem ser aperfeiçoados na teoria, porém é quase um consenso que a teoria de Schwartz é a mais consistente atualmente, já que ao falar de prioridades individuais nos valores, não entende-se que ele tenha negligenciado a dimensão social do homem, pois fala em interesses individuais, coletivos ou mistos, considerando ainda que deve haver uma mediação entre as necessidades individuais e os limites e possibilidades do social.

METODOLOGIAS PARA O ESTUDO DE VALORES

O modelo para o estudo dos valores individuais é fundamentado nas pesquisas de Schwartz (1992), envolvendo 20 países. O estudo verificou que 88% dos sujeitos da amostra organizam os valores em função de prioridades que refletem suas necessidades individuais.

Os valores individuais tem sido estudados por meio do Inventário de Valores criado por Schwartz (1992), a partir da escala de Rokeach. Tal instrumento foi traduzido e validado para o Brasil por Tamayo e Schwartz (1994, 1998). Atualmente, contém 61 valores (*princípios guias na sua vida*), pontuados numa escala de 7 (suprema importância) a -1 (oposto aos meus valores), o qual contempla tanto valores instrumentais quanto terminais (duas listas). O referido instrumento foi testado e alterado ao longo de pesquisa transcultural em vinte países para validação, e com pesquisa de valores específicos da cultura brasileira.

Geralmente os dados são analisados utilizando-se a SSA (*Smallest Space Analysis*, Canter, 1985, Guttman, 1968). Esta técnica traduz as relações de semelhanças e diferenças

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

entre os valores, apresentando isso em pontos num espaço multidimensional, de tal modo que os pontos refletem as relações empíricas sobre os valores, medidas pelas correlações entre seus graus de importância sobre as avaliações fornecidas pelos sujeitos que fazem parte da amostra. Tem-se utilizado também estatísticas descritivas (frequência, médias e desvio padrão), através do programa SPSS (Statistical Package for the Social Science), bem como a técnica estatística ANOVA ONE-WAY e teste o de *Duncan*, para identificar possíveis diferenças, ou correlações, entre valores e outras variáveis. Utiliza-se ainda regressões múltiplas *stepwise*.

Para os Valores organizacionais, tem-se utilizado o IVO (Inventário de Valores Organizacionais, validado por Tamayo (1997). O inventário contém 66 itens e uma escala que varia em 7 pontos.

Na análise dos dados encontra-se também relatos de análises qualitativas, contemplando por exemplo, análise de conteúdo (Mendes, 1999, Kabanoff & Daly, 2000).

Também tem sido utilizada a técnica da triangulação, que integra métodos quantitativos e qualitativos como complementares na coleta de dados e análise de dados, objetivando abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto em estudo (Triviños, 1994).¹⁷

VALORES ORGANIZACIONAIS

CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES GERAIS

A compreensão das organizações e do comportamento dos indivíduos nas mesmas, também pressupõe o estudo da cultura organizacional e dos valores que constituem o seu núcleo.

Na área organizacional são necessários ainda muitos estudos, pois não há tantas pesquisas como existem em relação aos valores humanos. A teoria dos valores organizacionais é análoga e uma ampliação da teoria dos valores humanos. Tamayo será o autor privilegiado no presente estudo, devido estar desenvolvendo e orientando várias pesquisas relativas ao tema.

Katz & Kahn postulam que os componentes principais das organizações são os valores, os papéis e as normas. O essencial são os sistemas de crenças e valores, as interações entre os seus membros, as atividades por eles executadas e o próprio funcionamento da organização. Os papéis, as normas e os valores definem e norteiam o funcionamento da

empresa. Os papéis definem e ditam formas de comportamento para as tarefas a executar; as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores justificam as aspirações ideológicas mais gerais (Katz & Kahn, 1978, citados por Tamayo, 1996, p.175).

Tanto Schein (1991) quanto Hofstede (1994) ao proporem o modelo de desenvolvimento da cultura organizacional, também atribuem aos valores uma posição de destaque.

De forma geral, pode-se dizer que a cultura consiste em elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar. A sociedade e as empresas transmitem aos seus membros, por meio de diversos mecanismos, esses elementos compartilhados. As prioridades axiológicas de uma sociedade ou de uma empresa expressam a estrutura básica da sua cultura (Schwartz, 1995, 1996).

Denota-se pelas idéias dos teóricos que os valores constituem o núcleo da cultura, também quando se referem às organizações. Eles orientam práticas, políticas organizacionais e o comportamento dos empregados. Eles são demonstrados através da missão organizacional, nos documentos e práticas expressivas e nos ritos organizacionais.

Tamayo afirma que *“Os valores, com as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma empresa”* (Tamayo, 1996, p.175). Basicamente, os valores organizacionais são crenças sobre o que é bom e desejável para a empresa.

Conforme assinala Tamayo, essa idéia também está presente em Deal & Kennedy (1988), ao afirmarem que os valores organizacionais são as crenças e princípios básicos numa organização e que eles constituem o núcleo da cultura organizacional, representando a essência da filosofia da organização, na obtenção do sucesso. Os valores forneceriam um senso de direção comum para todos os empregados e se constituem num guia para o comportamento diário.

Atualizando, tem-se em Tamayo e Gondim a seguinte definição:

“Valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Os valores organizacionais são de capital importância para a empresa. Eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação”(Tamayo & Gondim 1996) .

Eles enfatizam, no conceito dos valores organizacionais, as dimensões cognitiva (conhecer a realidade organizacional e respostas a problemas da organização), motivacional

(expressam interesses e desejos dos indivíduos), hierárquica (implicam em preferências, distinguindo entre o importante e o secundário) e funcional (orientam a vida da empresa e guia o comportamento dos seus elemento).

Os autores afirmam que tal como Rokeach (1973) distinguiu duas categorias de valores individuais, os terminais e os instrumentais, isto pode ser aplicado também aos valores organizacionais: os terminais, que expressam as metas relativas a tipos de estrutura (hierarquia organizacional, igualdade, democracia e produtividade) e os terminais que referem-se às metas relativas a modelos desejáveis de comportamento organizacional (pontualidade, respeito aos colegas e assiduidade ao trabalho).

Ainda em analogia e ampliação à teoria dos valores humanos, a fonte dos valores organizacionais pode estar em exigências da organização e dos indivíduos que a compõe, sendo estas desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização.

Os referidos autores alertam ainda que *“os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os que eles gostariam que existissem na empresa. Por valores organizacionais entende-se aqui os que são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização”*(Tamayo & Gondim, 1996, p. 64). Assim, esses dois tipos de valores podem coincidir parcialmente ou podem ser diferentes e até conflitivos.

A importância dos valores no funcionamento de uma organização e a inexistência de instrumentos apropriados para avaliá-los, motivaram os autores acima a construir e validarem uma escala de valores organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996). Este foi o primeiro instrumento psicométrico publicado no assunto.

Em 1999 é publicado em Mendes o Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo, contendo sessenta e seis valores, propondo uma avaliação “como um princípio orientador na vida da minha organização”, pontuando numa escala de 0 (nada importante) a 6 (muito importante), os valores percebidos por empregados das organizações. Este foi o instrumento utilizado no presente estudo.

Tamayo, Mendes e da Paz (2000), propuseram uma abordagem diferente que consistiu em estudar os valores organizacionais a partir de como os empregados percebem os valores existentes e praticados na sua empresa, elaborando o inventário de valores organizacionais, a partir dos estudos iniciados em 1996.

Para Roe & Ester “é importante notar que nas sociedades modernas valores do trabalho são tipicamente considerados como salientes, básicos e influentes. Isto é claramente demonstrado por pesquisas sobre “centralidade do trabalho” (Roe & Ester, 1999, p.5).

Eles mencionam que valores não influenciam a atividade das pessoas diretamente, mas bastante indiretamente, através de atitudes e metas. Assim, valores são uma fonte de motivação para a ação individual. Com respeito ao nível societal, uma influência indireta similar é assumida: valores definem normas e metas compartilhadas, que obtêm e guiam ações coletivas.

No Brasil, várias pesquisas tem confirmado a importância dos valores humanos e organizacionais em diversos campos: no civismo nas organizações (Porto e Tamayo, 1999), nas vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional (Mendes, 1999), no comprometimento organizacional (Tamayo e outros, 2000), no envolvimento nos direitos humanos (Pereira, 2000) e inúmeros outros estudos.

Optou-se aqui em falar sobre os valores organizacionais devido ao fato de eles serem valores partilhados por um grupo, no caso, a “sociedade organização”, local este onde as pessoas passam grande parte de suas vidas, onde adquirem e aperfeiçoam valores, para a satisfação dos mais variadas interesses e do desejável.

Nesse sentido, pesquisas já realizadas demonstram que existe estreita relação entre os valores individuais e os valores no trabalho (Schwartz, 1999). Banas e Sinclair (1998) observaram que os valores individuais têm impacto sobre o desempenho funcional do empregado (Tamayo e outros, 2000, p.272).

Mendes cita que é importante a compatibilidade entre valores individuais e valores do trabalho para a auto-estima, moral e satisfação no trabalho. Os valores fazem parte da constituição da subjetividade mobilizada nas vivências de prazer-sofrimento no trabalho. “Os valores de uma organização podem permitir um espaço tanto para a manutenção, como para a transformação das situações de trabalho que geram prazer-sofrimento...” (Mendes, 1999, p.87).

Nota-se, pelos estudos citados, a importância dos valores na vida das pessoas e das organizações, como elementos primordiais na compreensão das mesmas e no estabelecimento e concretização de metas nas organizações.

Mendonça e Tamayo (2001) ressaltam que na prática o estudo de valores pode contribuir bastante na psicologia aplicada às organizações, podendo servir inclusive na seleção de pessoal e mesmo para agrupar as pessoas no trabalho.

Como a prática da seleção de pessoal e constituição de grupos de trabalho ainda não tem utilizado o conhecimento prévio dos valores dos empregados, esse estudo propôs-se a comparar grupos, inclusive em relação aos valores organizacionais percebidos, para compreender como se dá a relação destes com os valores individuais na socialização e no desempenho das tarefas profissionais, o que pode se constituir em interessante contribuição, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Macêdo e Rossi (2001) realizaram uma pesquisa em instituição financeira e verificaram que os valores organizacionais determinam a escolha por uma decisão ou alternativa, guiando as ações dos gerentes da empresa e que, salvo em raríssimas exceções, os valores individuais se fazem presentes nesse processo.

Ao se estudar os Valores organizacionais e suas formas de transmissão, manutenção e/ou mudanças, estar-se-á não apenas compreendendo as organizações, como também poder-se-á criar práticas de prevenção e aperfeiçoamento das relações dos indivíduos nas mesmas, entre si e com o mercado, proporcionando condições de sobrevivência e competitividade no mercado globalizado e cada vez mais exigente.

As organizações, para se manterem no mercado e serem cada vez mais competitivas, precisam estar atentas aos valores que norteiam suas metas e ações, assim como as de seus empregados e dirigentes, para compreenderem melhor a dinâmica de seu funcionamento, bem como para propor ações preventivas, corretivas e prescritivas.

A manutenção e renovação da cultura nas organizações se faz através de seus elementos, principalmente os ritos e valores. *“Os valores podem ser transmitidos através do processo de socialização e de outras práticas organizacionais, tais como reuniões, seminários, conferências, boletins informativos, avaliação de desempenho, estórias, mitos reforçando a cultura organizacional e determinando o comportamento dos membros organizacionais”*. (Oliveira, 1997 p. 54).

Mendes (1999) afirma que os valores experienciados subjetivamente e compartilhados com outros, criam nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais.

Percebe-se em diversos autores a importância reiterada dos valores, tanto para a manutenção e renovação da cultura organizacional, bem como fator de vínculo e desempenho do indivíduo na organização, razão pela qual não se pode omiti-los ao considerar um processo de socialização, justificando-se seu enfoque no presente estudo.

ESTRUTURA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Assim como os indivíduos possuem exigências universais, conforme postulado por Schwartz e Tamayo, as organizações enfrentam três problemas fundamentais:

- A relação entre o indivíduo e o grupo, sempre conflituosa, pela dificuldade em conciliar metas e interesses individuais e do grupo;
- A necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização, tais como a definição de papéis, normas, etc.;
- A relação da organização com o ambiente físico, com a sociedade e com outras organizações.

A partir dessas necessidades e com base na abordagem cultural dos valores (Schwartz & Ros, 1995), postulam-se três dimensões bipolares para representar as alternativas de respostas das organizações: autonomia (individualismo) *versus* conservação (coletivismo), hierarquia *versus* estrutura igualitária e harmonia *versus* domínio. Essas três dimensões constituem a base teórica para a construção do Inventário de valores organizacionais (Tamayo, Mendes e da Paz, 2000).

A figura 2 a seguir demonstra a estrutura dos valores organizacionais:

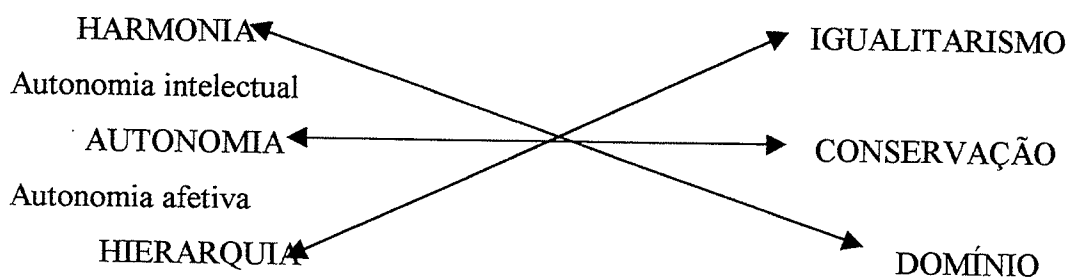


Figura 2 – Estrutura dos valores organizacionais (Tamayo, 1996, p. 188)

Os valores organizacionais tratados nestas dimensões são um referencial teórico importante, uma vez que as prioridades axiológicas da organização determinam e sustentam a cultura organizacional, possivelmente influenciando a formação do vínculo do indivíduo com a organização.

O ESTUDO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores no contexto organizacional têm sido estudados tanto relacionados com o trabalho propriamente dito, quanto com a cultura organizacional (Mendes, 1999).

Tamayo (1996) afirma que estudar a relação entre os valores individuais e os organizacionais, permite estudar as áreas de conflito e de convergência entre as prioridades axiológicas da organização e do empregado, bem como as conseqüências disso no comportamento organizacional e na saúde mental dos empregados.

Tradicionalmente, tem-se utilizado duas abordagens para identificar e avaliar os valores organizacionais:

A primeira estuda os valores a partir de documentos oficiais da empresa (relatórios anuais, estatutos, discursos, etc.), valendo-se principalmente da abordagem qualitativa. Aponta-se como inconveniente dessa abordagem o fato de que geralmente há incongruência entre os valores estabelecidos no papel e os realmente praticados na organização.

A segunda alternativa consiste em utilizar a média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais. O inconveniente dessa abordagem é que freqüentemente os valores individuais dos membros da organização diferem dos da mesma. A partir disso é que se propôs abordar os valores organizacionais do ponto de vista da percepção do indivíduo, que é a determinante efetiva dos comportamentos. Foi validada então o inventário de valores organizacionais que proporciona a possibilidade de avaliar cada um dos tipos motivacionais em dois níveis diferentes: dos valores reais e dos valores desejados, permitindo estabelecer índices de satisfação e insatisfação dos empregados com as prioridades axiológicas da empresa em cada um dos tipos motivacionais (Tamayo, Mendes e Paz, 2000).

Na revisão da literatura, percebeu-se que nos estudos da cultura tem-se tido preferência por estudos qualitativos e nos estudos de valores, pelos quantitativos, devido ao uso de inventários de valores, tipo escala. Essa é mais uma razão para optar-se neste estudo pela pesquisa quanti-qualitativa, além do fato dela possibilitar compreensão mais abrangente dos objetos de estudo.

No capítulo seguinte, apresenta-se a organização tida como campo de estudo e o curso tido como um dos processos de socialização em estudo.

A ORGANIZAÇÃO E O CURSO

*“A pessoa que diz ‘nós’..., esse ‘nós’... tá coincidindo com ‘eu’...
então essa pessoa está totalmente institucionalizada”.*

(Discurso de um dos alunos do primeiro ano do curso, 2000)

Apresenta-se neste capítulo a organização e o curso escolhido para o estudo do processo de socialização. Ater-se-á apenas aos aspectos importantes para a compreensão do fenômeno estudado, uma vez que se pretende resguardar-lhes o anonimato.

A ORGANIZAÇÃO

O trabalho é essencial ao ser humano não só como meio de sobrevivência, mas também como uma forma de se mostrar produtivo e inserido na sociedade.

Conforme afirma Bridges (1995) devido a um conjunto de fatores como a concorrência estrangeira, a terceirização, as privatizações, o avanço da tecnologia e a informatização, os empregos em sua acepção tradicional estão desaparecendo.

Neste cenário, a empresa escolhida como campo de estudo se destaca pela sua tradicionalidade, pela segurança do emprego e vantagens que oferece a seus funcionários, incluindo a relativa estabilidade e a possibilidade de seguir uma carreira bem estruturada, coisas raras no mercado de trabalho atual.

A apresentação que se fará a seguir, tanto da empresa quanto do curso escolhido, foi baseada em entrevista com seu coordenador, pesquisa documental na empresa e informações coletadas de alunos do curso em estudo. Ressalta-se que alguns termos específicos da linguagem personalizada do grupo, que poderiam identificá-los, foram alterados, na intenção de resguardar-lhes o anonimato, condição esta que mostrou-se importante para o presente estudo, proporcionando maior liberdade aos sujeitos para se manifestarem. Consoante a este objetivo, a empresa foi designada como *Hércules*. Entre suas características principais destacam-se:

- É uma empresa pública estadual que presta serviços de segurança.
- O acesso à empresa se dá por meio de concurso público.

- Como serviço público, além dos salários, oferece vantagens como relativa estabilidade, assistência médica e odontológica aos funcionários e dependentes legais e uma carreira definida.
- A administração é amplamente documentada (decretos, regulamentos, etc.).
- Seus funcionários são especializados e treinados, sendo que atualmente conta em seu quadro com doze mil, oitocentos e sessenta e dois funcionários ativos em Goiás.
- A estrutura hierárquica possui doze níveis.

Devido ao fato de ser uma grande e tradicional organização estadual e levando-se em conta os objetivos do presente estudo, deter-se-á apenas a alguns aspectos de seu histórico, do *Centro de Treinamento da Hércules* e do curso de socialização escolhido para a pesquisa, já que não há intenção de se descrever exaustivamente a empresa.

BREVE HISTÓRICO

Por ser a *Hércules* uma empresa que presta serviços de segurança, faz-se necessário compreender as origens e peculiaridades desse tipo de serviço, até mesmo para compreender a necessidade do treinamento intensivo a que estão sujeitos os funcionários que nela trabalham.

A origem histórica de organizações como a *Hércules*, remonta aos tempos da colonização brasileira, objetivando manter a ordem interna, defender e proteger a sociedade.

A partir do Brasil colônia, para fazer a defesa local e garantir o funcionamento dos órgãos institucionais, foram criados, em 1570, os serviços de defesa da Colônia Brasil. Tais serviços eram executados pela população masculina da Colônia, com exceção do clero e dos funcionários reais. A descoberta do ouro exigiu melhor estruturação desses serviços.

No final do século XVII, com a conquista do Brasil Central, criou-se a Capitania de Goyaz, integrada às Capitânicas de São Paulo e Minas Gerais, cuja ocupação foi iniciada com a descoberta das minas de ouro, estabelecendo a luta pela posse da terra entre brancos e índios, o que tornou necessário organizar uma defesa local que se encarregasse dos problemas relacionados ao ouro (Souza e outros, 1999).

Em 1858, oficializou-se a *Hércules* em Goiás, denotando-se por este dado a tradicionalidade da empresa na prestação de serviços de segurança em Goiás.

O CENTRO DE TREINAMENTO

A prestação de serviços de segurança demanda treinamento especializado a quem se propõe a oferecê-los, devido a suas peculiaridades, bem como aos riscos da profissão.

Nesse sentido, foi criado na *Hércules*, a partir de 1940, um departamento responsável pela organização, orientação e fiscalização do treinamento de seus funcionários, o qual visa à formação e aperfeiçoamento dos quadros, além de preparar os funcionários para o exercício de suas funções, conforme a especificação de cada cargo.

Um fato relevante é que de 1942 a 1945 este departamento deixou de funcionar motivado por falta de instrutores. Em 1966, com nova denominação, é restabelecido seu funcionamento. Em 1971 novamente o departamento muda de nome, ao mesmo tempo em que houve um crescimento de suas atividades. Em 1985, houve a designação atual de *Centro de Treinamento*, sendo que alguns treinamentos foram distribuídos para outras Unidades da Empresa (Informativo técnico científico da empresa, 1999).

Atualmente o *Centro de Treinamento* conta com um total de oitenta e sete funcionários, havendo quatro níveis de chefia, responsabilizando-se pelo ensino superior da empresa. Sua finalidade é “*promover a realização dos cursos de formação, aperfeiçoamento, adaptação, especialização e habilitação de ‘chefias da empresa’*”, bem como “*executar os planos de ensino da Hércules*” (Regulamento do *Centro de Treinamento da Hércules*, p. 3), desempenhando o que for necessário para tal.

A estrutura do *Centro de Treinamento*, abrigada no mesmo espaço físico onde é realizado o curso em estudo, é a seguinte:

- I- *Gerência Geral*
- II- *Área de Ensino*
- III- *Área Administrativa*
- IV- *Setor de Formação e Aperfeiçoamento de Gerentes*
- V- *Equipe de Gerenciamento e Serviço*
- VI- *Equipe Musical*
- VII- *Conselho Educacional*

A *Área de Ensino* conta com onze funcionários, está subdividida em quatro chefias (uma geral e três setores) e sua estrutura, por estar diretamente ligada aos objetivos da

pesquisa, é pormenorizada a seguir, destacando-se as responsabilidades apenas dos setores ligados diretamente à administração e ao controle do curso estudado:

- I- *Setor Técnico de Ensino*, responsável por planejamento, pesquisa, estatística e medidas de aprendizagem.
- II- *Setor de Ensino Profissionalizante*, responsável pelo *Curso de Formação de Gerentes*
- III- *Setor de Ensino Fundamental*
- IV- *Setor de Orientação Educacional e Pedagógica*
- V- *Setor de Meios Auxiliares*

(Regulamento do *Centro de Treinamento da Hércules*, p. 4)

Como dado adicional, salienta-se que em 2001, até outubro, passaram pelo *Centro de treinamento* quatorze turmas de especialização (com tempo de treinamento variável de duas semanas a oito meses) e 4 turmas de formação (duração de sete meses), além do curso superior em foco, atualmente com três turmas (primeiro, segundo e terceiro ano).

Pelo que foi descrito até então, pode-se perceber o preparo e a estrutura da empresa para ministrar seus treinamentos.

O PROCESSO SELETIVO PARA O CURSO

De antemão, ressalta-se que o curso foi designado como *Curso de formação de gerentes*, também para preservação do anonimato, igualmente ao caso da empresa.

O ingresso ao curso se dá por meio de concurso público, bastante concorrido. Segundo informações da empresa, no concurso de 2000, inscreveram-se dois mil quinhentos e cinquenta candidatos para ocuparem quarenta vagas, o que registrou a concorrência de sessenta candidatos do sexo masculino por vaga e noventa e cinco candidatas por vaga. Dentre os candidatos, 3,69% possuíam o curso superior completo, 22,63% possuíam o curso superior incompleto e 73,68% possuíam o segundo grau completo. Ressalta-se que a escolaridade exigida é o segundo grau completo. Quanto aos candidatos aprovados em 1998, também focalizada pelo estudo (alunos do terceiro ano em 2000), não foi possível obter tais dados, devido ao fato de os registros não estarem mais disponíveis.

Quanto ao ingresso, ainda é interessante ressaltar que funcionários que já trabalham na organização muitas vezes se submetem ao concurso, já que após a conclusão do curso se é efetivado em nível hierárquico elevado na carreira (existem seis níveis abaixo).

Estado do Góia
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Os pré-requisitos para inscrição, segundo o edital 2000 são: ser brasileiro; possuir o segundo grau completo; idade mínima de 17 anos e máxima de 26, sendo que se for funcionário da empresa, a idade máxima é de trinta anos incompletos até o dia da matrícula; altura mínima; estar quites com obrigações militares e eleitorais; ter bons antecedentes e idoneidade moral que o recomendem para o cargo; estar expressamente autorizado pelo pai ou responsável no caso de ser menor de dezoito anos; se já é funcionário da organização, ter bom comportamento; não estar indiciado, respondendo a inquérito ou processo criminal ou ter sido condenado; não possuir incapacidade física ou moral que torne incompatível o exercício do cargo; não ter sido desligado de estabelecimento de ensino por motivo disciplinar.

O processo de seleção, ainda segundo o edital 2000, é realizado em cinco etapas, a seguir:

- Primeira etapa: prova de conhecimentos ao nível de escolaridade do segundo grau. Tem caráter eliminatório.
- Segunda etapa: também de caráter eliminatório, constitui-se de rigoroso exame de saúde física e mental, por meio de exame clínico e biométrico, com uma junta médica, exigindo-se uma bateria de exames laboratoriais, toxicológico, de acuidade auditiva e visual, com a finalidade de detectar doenças previstas como incapacitantes para o ingresso na organização.
- Terceira etapa: exame psicotécnico, que servirá para posterior acompanhamento do candidato em caso de aprovação (não reprova, mas se houver restrições, o candidato já entra na organização com acompanhamento psicológico);
- Quarta etapa: rigoroso teste de aptidão física, também de caráter eliminatório (é um dos que reprova muito);
- Quinta etapa: prova oral envolvendo conhecimentos gerais (atualidades políticas, econômicas e sociais e tecnologia). Possui também caráter eliminatório.

O CURSO

O curso escolhido para estudo é seriado e tem sido ministrado pela *Hércules* desde 1940, sendo o primeiro *curso de emergência para gerentes*, com duração de um ano, objetivando atualizar os conhecimentos dos *gerentes* concursados. Na ocasião, entraram quinze alunos, formando-se apenas doze. Durante a história do curso foram firmadas parcerias da organização com outras similares do ramo em outros estados e até mesmo com faculdades,

sendo seu tempo de duração alterado algumas vezes, estando a partir de 1992 com duração prevista para três anos e ministrado pela própria organização. Em 1983 o curso foi reconhecido como equivalente ao terceiro grau pelo Conselho Federal de Educação (Informativo técnico científico da organização, 1999).

Existe a possibilidade do curso ser reconhecido pelo MEC a partir de 2002, segundo a informação de seu coordenador.

De 1966 a 2000, o *Centro de Treinamento* registrou trinta e uma turmas formadas no *Curso de formação de gerentes*, totalizando 1093 graduados, sendo que houve um aproveitamento total dos mesmos no preenchimento dos cargos de gerência. Nota-se que de 12.862 funcionários ativos na *Hércules*, apenas 691, ou seja, 5,4% estão enquadrados nos cargos de *gerentes*, o que dá uma idéia da importância do curso para a empresa e do *status* para o funcionário que o acessa e o conclui.

A contratação dos selecionados pela empresa se dá desde o início do curso, sendo o aluno remunerado e tendo como prioridade o estudo, considerado como prestação de serviços, entre outras atividades. A remuneração é acrescida a cada ano progressivo do curso. Neste período, então, o aluno é considerado funcionário, porém sua estabilidade somente estará assegurada ao concluir o curso, o que além da frequência e média mínima – cinco em cada matéria individual e seis em todas as matérias (média coletiva) - leva em conta também o comportamento adequado do funcionário, registrado ao longo deste período. Acrescenta-se que os alunos estão sujeitos aos regulamentos disciplinares da organização, sendo que as punições escolares se encerram com o curso, mas as profissionais continuam a fazer parte do currículo do funcionário.

A possibilidade de fazer um curso superior bem estruturado, com a vantagem de ser remunerado, além da assistência médica e odontológica, bem como a relativa estabilidade e segurança do emprego, certamente são diferenciais que atraem tantos candidatos ao concurso.

O curso é realizado nas dependências da *Hércules*, bem como em campo, nas atividades práticas. Seus objetivos gerais são:

- *Habilitar o gerente para o desempenho das atribuições institucionais compatíveis com os cargos de chefia da Hércules.*
 - *Desenvolver o raciocínio, a expressão oral e escrita, a disciplina, a forma física e a capacidade de relacionamento com indivíduos e grupos sociais.*
 - *Habilitar o gerente, dando-lhe conhecimentos gerais e técnico-profissionais, e ainda, dotá-lo de apurados conhecimentos jurídicos, necessários ao desempenho de suas futuras funções.*
-

- *Desenvolver no gerente a mentalidade de respeito às leis, a dedicação ao cumprimento do dever, o senso de responsabilidade, o interesse pela comunidade e o fortalecimento das convicções democráticas.*

(Currículo-Plano de matéria, 2000).

O corpo docente é constituído de professores, instrutores e monitores que são convidados considerando-se sua qualificação profissional, exigindo-se no mínimo um título de pós-graduação, e que se adequem ao sistema de ensino do *Centro de treinamento*. Geralmente, busca-se os professores nas universidades, a partir de informações sobre sua qualificação. Também fazem parte da equipe pessoas que estejam exercendo atividades correlacionadas com a disciplina ministrada, bem como possuam habilidades para o magistério, em se tratando de funcionários da empresa.

Ressalta-se que não há limitação da porcentagem de professores externos ao quadro de funcionários da empresa em relação aos funcionários internos. Tal limitação pode ocorrer devido a características próprias de certas disciplinas, principalmente as específicas a serviços de execução prática. Faz-se notar ainda que geralmente o quadro interno dispõe de pouco tempo para ministrar aulas, uma vez que suas outras funções permanecem. Porém, procura-se não exceder a seis horas-aula a carga horária do professor.

No ano de 2000, haviam sessenta e seis professores, sendo que 4% deles possuíam o título de doutores, 25% possuíam o título de mestres e 80% possuíam o título de especialistas. Em 2001 encontra-se a mesma situação, uma vez que a rotatividade de professores é mínima, havendo uma constância no quadro de professores, apesar de não haver um quadro definitivo.

A composição do quadro de professores é feita sob a orientação da *Área de Ensino*, com aprovação do *Gerente geral do Centro de Treinamento*.

A carga horária total do curso atualmente é de três mil novecentos e sessenta e sete horas, sendo mil trezentos e setenta e cinco no primeiro ano, mil trezentos e vinte e oito no segundo ano e mil duzentos e sessenta e quatro no terceiro ano. O aluno tem em média, no mínimo, nove horas diárias de aulas (teóricas ou práticas), ficando ainda disponível para outras atividades, caso seja necessário à organização.

Dentre as disciplinas ministradas incluem-se as comuns a outros cursos universitários (Português, Inglês, Estatística, metodologia científica, etc.) e principalmente, disciplinas ligadas ao Direito e às atividades a serem desenvolvidas em função do cargo (chefia, administração e defesa). O currículo é descrito a seguir, na tabela 2:

Quanto aos procedimentos didáticos são utilizados: exposição oral, conferência, debate, demonstração, estudo dirigido, discussão dirigida, estudo de caso, estágio, painel, palestra, resolução de problemas, trabalho de grupo, visitas de estudo, atividades extra-classe, pesquisas, monografia, participação em cerimônias e reuniões.

O *‘Curso de formação de gerentes’* tende a satisfazer às necessidades de formar hábitos e uniformizar procedimentos das áreas técnico-profissional e humanística, em nível superior, do gerente, habilitando-o para o exercício das funções de gerenciamento, chefia e direção” (Plano Geral de Ensino, 2000).

O perfil pretendido que se procura desenvolver ao longo do curso inclui as capacidades e habilidades a seguir:

- *“Capacidade de comunicação interpessoal e expressão correta por meio oral e escrito;*
- *Capacidade de confeccionar e manusear documentos legais, técnicos e específicos de interesse da instituição e da sociedade.*
- *Capacidade de raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e formulações estatísticas e matemáticas, racionalizando os procedimentos com base nas relações causais entre fenômenos, além de expressar-se de modo crítico e criativo em face dos diferentes contextos organizacionais e sociais.*
- *Habilidade para lidar com instrumentos e equipamentos próprios das atividades de segurança pública.*
- *Capacidade de selecionar procedimentos e estratégias, adequadas às ações empreendidas e que privilegiem a atuação em parceria com a comunidade, de forma a integrar a instituição com a sociedade.*
- *Através do currículo e das condições da própria natureza humana dos homens que escolhem ser ‘funcionários da empresa’ – vocação - detectada antecipadamente pela seleção prévia, unido ao fato da ação socializante da própria instituição, espera-se que resulte no ‘gerente’ o surgimento dos seguintes valores:*
 - a) *Procurar manter a coerência entre as suas atitudes e ações, de maneira a suscitar credibilidade à sua pessoa, respeitando os bens e direitos individuais e coletivos, objetivando a manutenção dos padrões e vida, socialmente aceitáveis para o convívio comum, tanto no ambiente da empresa quanto fora dela.*

- b) *Saber interagir com pessoas diferentes e contornar divergências, mantendo autocontrole, de modo a não interferir no julgamento de situações, levando em conta os direitos fundamentais da pessoa humana.*
- c) *Reconhecer, nos valores da instituição, seus próprios valores, acreditando que os mesmos aumentam sua auto-estima, a eficácia do seu papel social.*
- d) *Manter-se bem informado sobre todos os fatos históricos e atuais, relevantes para sua vida profissional.*
- e) *Valorizar os benefícios decorrentes do condicionamento físico, incluindo a prática motora como instrumento cotidiano para uma qualidade de vida integral.*
- f) *Demonstrar capacidade de expressão, por escrito ou oralmente, manifestando equilíbrio na sua forma de pensar e argumentar.*
- g) *Ser organizado e disciplinado na execução de suas tarefas, de modo a facilitar a conclusão das mesmas.*
- h) *Estabelece contatos interpessoais harmoniosos, alcançando interação mesmo em situações críticas.*
- i) *Representar as idéias de um grupo, assim como coordena pessoas no cumprimento de suas tarefas, fazendo-se considerar no desempenho desse papel.*
- j) *Ao tomar decisões sempre escolher as melhores opções, levando em conta os objetivos da 'empresa', sendo capaz de condensar e avaliar a situação com adequação, pautado no direito, na lei e no bom senso.*
- k) *Prever, prepara e acompanha empreendimentos, seguindo uma determinada metodologia.*
- l) *Responder legal ou oralmente por ações e atitudes próprias ou do grupo no qual participa..*
- m) *Comprometer-se com ações iniciadas, assumindo a tarefa, levando-se ao bom termo, perseguindo resultados com objetividade. Esses resultados, assim delineados, poderão servir de indicadores de desempenho pós-curso, o que servirá de balizamento avaliativo, podendo ser feito tanto a nível de avaliação de desempenho no cargo, como de auto-avaliação durante o processo do curso”.*

(Projeto Pedagógico, 2000).

A importância desse curso para a organização prende-se ao fato de ser um curso preparatório para exercer funções gerenciais, dando suporte físico, teórico, psicológico, legal e criminalístico necessários à isso, tendo em vista as atividades de prestação de serviços da empresa na área de segurança à sociedade.

Além das características e do perfil descrito, por meio de informações coletadas de um aluno do primeiro ano, foi relatado que *“no primeiro ano tem-se o objetivo principal de aprender a trabalhar em conjunto. Para isso, nas avaliações a ‘turma’ é analisada, e não somente o indivíduo. Isso faz com que os alunos se ajudem mutuamente para não ‘puxar a nota da turma pra baixo’. É o ano que mais ‘rala’ na instituição, em vários sentidos (adaptação à empresa, às exigências, pressões e cobranças constantes). O segundo ano é a ‘turma apagada’ e o terceiro ano é o que ‘cobra’, pois se o primeiro ano não vai bem, o terceiro ano é punido por isso, já que avalia-se a liderança”* (SIC, 2001).

Nas avaliações, a média mínima por matéria é cinco e por série anual é seis (média coletiva das matérias), sendo que o aluno terá oportunidade de fazer recuperação, no caso de ter insuficiência de média em até duas disciplinas. Caso isso se verifique em mais de duas disciplinas, o aluno estará reprovado. A reprovação também acontecerá quando o aluno não atingir média seis no conjunto de matérias da série.

Quanto aos meios de avaliação, pode-se lançar mão de prova escrita, oral ou prática, dependendo das características da disciplina, havendo normas específicas para elaboração, montagem e correção das avaliações. Como exemplo, cita-se o nível de dificuldade das questões, onde 20% devem ser fáceis, 60% médias e 20% difíceis. Quanto aos resultados, serão considerados anormais quando mais de 80% da turma obtiver nota de 8,30 a 8,99 ou mais de 40% receber de 0 a 4,99. Ressalta-se que neste curso, há preferência pela avaliação escrita, devido ao fato de que décimos podem ser um diferencial competitivo em oportunidades de promoções.

O aluno poderá ser desligado do curso pela conclusão do mesmo, a pedido, ou mesmo por: frequência, faltas que o tornem incompatível com o cargo ou comprometam o regime disciplinar a que está sujeito, tiver mau comportamento, revelar ausência de aptidão para a carreira, não obter média suficiente numa disciplina que repetiu (não há uma segunda chance para repeti-la), por problemas de saúde que o incapacitem, utilizar meios fraudulentos nas provas ou exames, exercer função ou atividade incompatível com sua condição de aluno, for condenado pela justiça comum ou da empresa, por prática de crimes, revelar inaptidão ou conduto incompatível com sua condição de aluno.

O rendimento do ensino ministrado é constantemente acompanhado pela observação direta da conduta e atividade dos professores e instrutores, pesquisas pedagógicas e processos estatísticos de aferição do aproveitamento dos alunos, com a finalidade de aperfeiçoar sempre os processos de ensino Regulamento do *Centro de Treinamento* e Plano geral de ensino, 2000).

Quanto aos Regulamentos Disciplinares a que os alunos estão sujeitos, são os mesmos dos outros funcionários da organização. Neles se prevê detalhadamente as responsabilidades, o desempenho e os comportamentos esperados na empresa em relação à hierarquia, ao comportamento em cerimoniais e os que são considerados transgressões, prevendo-se as punições e as recompensas aplicadas para tal, bem como as normas de interposições de recursos. Muitos desses detalhes já foram descritos anteriormente, citando-se como fonte o Plano Geral de Ensino (Regulamento Maior dos Cursos), Regulamento do *Centro de Treinamento* e o projeto pedagógico (mais específicos da *Área de Ensino*). Por analogia aos serviços prestados, apresenta-se, nos anexos 6 e 7, dois dos principais deles para os funcionários da organização.

Acréscenta-se ainda o que preconiza o estatuto da organização, em relação às suas bases institucionais:

“Art. 13º A hierarquia e a disciplina são a base institucional da ‘Hercules’, crescendo a autoridade e a responsabilidade com a elevação do grau hierárquico”. A hierarquia refere-se à distribuição da autoridade, conforme os cargos na estrutura e a disciplina, ao rigoroso acatamento e cumprimento integral das normas no desempenho de funções. Aqui percebe-se, em concordância com as outras descrições dos regulamentos, o quanto as atitudes e comportamentos dos funcionários são detalhadamente formalizados.

Existem ainda outros regulamentos, os quais não foram apresentados no presente estudo, pois conforme assinalou a chefia da *Área de Ensino*, isso se constituiria em um número exaustivo de anexos a serem acrescentados a este trabalho, razão pela qual não figuram nele.

O elevado nível de formalização das atitudes e comportamentos na empresa, de um lado, facilita ao funcionário saber exatamente o que se espera dele, dando-lhe certa segurança nas ações, após conhecer os regulamentos. Por outro, pode diminuir-lhe a espontaneidade, iniciativa e criatividade, tornando-se um “pressão constante” ou gerando insatisfações, já que restringe o comportamento informal, devido à tantas exigências. Mesmo assim, o número de alunos que não chegam a concluir o curso é baixo. Dos 1353 ingressos desde 1966 (incluindo-se a turma de 2000 em estudo, que se formará em 2002 e a que se formará este ano), formaram-se 1183, havendo apenas 170, ou seja, 12,6% que não concluíram o curso, o que demonstra a eficiência deste enquanto processo de socialização na organização, até mesmo pelo aproveitamento de cem por cento dos graduados nos cargos para os quais foram treinados.

Pode-se perceber, pela descrição das características principais da organização e do curso, boas condições para se estudar o processo de socialização organizacional, principalmente no tempo permitido para a pesquisa e publicação do trabalho (mestrado de no máximo trinta meses). Justifica-se então a escolha da organização e do curso pesquisado.

A seguir, detalha-se a metodologia para o estudo.

=

METODOLOGIA

*“A relação desejada entre o quantitativo com o qualitativo
pode ser considerada complementar.”*

(Silva, 1998, p. 171).

Neste capítulo é apresentado o método que embasou a presente pesquisa, bem como justificava da escolha do mesmo. Apresenta-se ainda as formas de coleta e análise de dados utilizadas. Além disso, descreve-se as técnicas de análise de dados para os valores individuais (Tamayo & Schwartz, 1993) e os organizacionais (Tamayo, 1996 e Mendes e Tamayo, 1999), assim como a análise gráfica do discurso de Lane (1985).

OBJETO E ASPECTOS GERAIS DO ESTUDO

As relações existentes entre os Valores organizacionais e os Valores Individuais no Processo de Socialização, constituíram o objeto do presente estudo, que teve como questões norteadoras:

- Como se comportam os Valores individuais frente aos Valores organizacionais no processo de socialização?
- O que acontece quando esses valores são congruentes?
- O que acontece quando esses valores são incongruentes?

Através da revisão bibliográfica, notou-se que apesar de existirem muitas pesquisas com o tema *Valores*, em relação à *Valores organizacionais* e à *Socialização*, ainda há poucas publicações. A pesquisa buscou então, tentar preencher um pouco dessa lacuna, acrescentando conhecimentos que poderão ser úteis aos indivíduos e às organizações.

Para isso, realizou-se uma pesquisa comparativa entre dois grupos, em diferentes momentos do processo de socialização (primeiro e terceiro ano de um curso).

O motivo principal que justificou a escolha de dois grupos distintos para estudo foi o tempo previsto para a pesquisa (mestrado de vinte quatro a trinta meses), que não permitia uma avaliação longitudinal (acompanhamento de um único grupo ao longo do processo de socialização), como alguns estudos anteriores sobre o processo de socialização. Devido o curso ser um processo intenso, conforme descrito no capítulo anterior, com duração de três anos, acreditou-se ser possível realizar tal estudo, tomando-se como base os alunos que estavam ingressando e os que estavam concluindo. Ao mesmo tempo, esta foi uma inovação

proposta no estudo do tema, possibilitada pela comparação das prioridades de valores e do discurso entre grupos diferentes de uma mesma organização e de um mesmo curso e, portanto, de uma mesma cultura organizacional, em momentos distintos do processo de socialização.

O estudo caracterizou-se por ser do tipo descritivo - exploratório e contemplou tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas, na coleta e análise de dados, devido à realidade multifacetada dos fenômenos em estudo.

O método escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso, tido como possibilidade de aprofundar o conhecimento em relação ao tema, nesse curso específico, devido às características da empresa e do curso em si, descritas anteriormente.

=

O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso, que é tido como um estudo aprofundado de um objeto ou de poucos objetos, permitindo um conhecimento detalhado do(s) mesmo(s), tem sido um método utilizado em várias pesquisas atuais (Gil, 1994; Triviños, 1995).

O método tem como principais vantagens a simplicidade e economia, possibilitando viabilizar certos estudos que seriam difíceis em outros delineamentos e sua utilidade em estudos exploratórios e também em situações bem conhecidas, quando se pretende enquadrar o caso em determinado tipo ideal ou mesmo estabelecer comparações entre dois ou mais casos.

Por outro lado, em relação à sua capacidade de generalização dos resultados obtidos, recebe críticas por ser limitado. Isso pode ser minimizado estudando-se vários tipos de casos, ou ainda, selecionando o caso adequadamente, ou seja, segundo critérios de sua representatividade no universo estudado, podendo-se então fazer generalizações do particular para o geral com razoável grau de confiança (Gil, 1994; Chizotti, 1998; Fonseca, 1999; Rey, 1999). É o que ressalta Fonseca ao dizer *que*, observando-se o que é representativo no estudo de caso, "*É o dado particular que abre o caminho para interpretações abrangentes*" (Fonseca, 1999, p. 60).

Como o estudo atual é descritivo-exploratório, acreditou-se ser o método válido, inclusive pelas características oferecidas pela empresa e pelo curso no processo de socialização.

Foi escolhida como campo de estudo uma organização pública que presta serviços de segurança. Tal escolha pautou-se no fato dela oferecer aos alunos selecionados previamente

para compor seu quadro de funcionários, um curso bem estruturado, ministrado por equipe qualificada e que inclui várias técnicas de socialização como aulas, palestras, ritos, cerimônias e a prática dos serviços no campo de trabalho.

Adotou-se o nome fictício de *Hércules* para designar a organização, a fim de resguardar-lhe o anonimato, conforme Termo de compromisso firmado entre a mesma e a pesquisadora (Anexo 1).

Considerou-se o caso escolhido como representativo em seu universo, uma vez que são utilizadas várias táticas de socialização, inclusive marcadas por ritos de passagem durante o processo, intensificando a transmissão, reforço e manutenção da cultura organizacional e seus valores perante os funcionários ingressos na organização, para funções de gerenciamento, o que torna o curso um processo de socialização intenso, possibilitando estudar com profundidade o fenômeno.

Além das considerações acima, ressalta-se ainda as várias pesquisas realizadas atualmente, tendo como método o estudo de caso, inclusive abordando cultura e valores (Gondim, 1996; Oliveira, 1997; Baldi, 1998; Crubellate & Silva, 1998; Porto, 1998; Beatriz e Silva, 1999) e socialização organizacional (Caldas, 1999).

Assim, respalda-se este estudo de caso como viável para os objetivos deste trabalho.

A PESQUISA QUANTI-QUALITATIVA

Na revisão da literatura, percebeu-se que nos estudos da cultura tem-se tido preferência por estudos qualitativos (Smircich, 1983, Freitas, 1996, Caldas, 1999, dentre outros) e nos estudos de valores, pelos quantitativos (Schwartz & Tamayo em várias pesquisas, dentre outros). Essa é uma das razões para optar-se neste estudo pela pesquisa quanti-qualitativa.

Autores como Crubellate e Silva (1998) e Mendes (1999), desenvolveram estudos abordando cultura e valores, no ambiente organizacional, utilizando técnicas quanti – qualitativas para coleta e análise de dados, por concordarem com seu caráter complementar.

Uma outra razão é que o processo de socialização dos dois grupos não poderia ser apreendido somente através da comparação dos valores, principalmente por estudar-se dois grupos distintos, não permitindo uma avaliação longitudinal. Além do mais, por este ser um processo de transmissão e apropriação de valores, o que é um processo dinâmico, salientou-se também as comparações do discurso dos grupos, tornando a compreensão desse processo mais abrangente.

Levando-se em conta as considerações acima, apresenta-se as principais características das pesquisas quantitativa e qualitativa, sintetizadas a partir dos pontos de vistas de vários autores: Triviños (1995); Goldemberg (1997), Chizzotti (1998); Mazzotti (1998); Silva (1998) e Rey (1999), a seguir:

- **Pesquisa quantitativa:** os projetos são bem detalhados *a priori*, o ambiente é controlado; as variáveis são definidas operacionalmente; normalmente existem hipóteses a serem verificadas empiricamente; há preocupação com a representatividade numérica do estudo; supõe população de objetos comparáveis entre si; pretende alcançar generalizações e leis que explicam o comportamento humano; há mais objetividade, neutralidade e passividade do pesquisador em relação ao que é observado; procedimentos claros e rigorosos na coleta de dados, regras precisas, estabelecidas *a priori*; utiliza métodos quantitativos para coleta e análise de dados; mede e quantifica os dados; os dados estatísticos são padronizados e resumidos em tabelas; a estatística apresenta os fenômenos apenas na região visível, concreta; existe preocupação com os resultados e o produto da pesquisa; utiliza análise estatística na interpretação dos dados; domínio do paradigma dedutivo para análise de dados; dá importância à validade interna (medir o que se propõe), validade externa (generalização dos resultados) e fidedignidade (possibilidade de replicação) para confiabilidade dos dados.

Dentre as **vantagens da pesquisa quantitativa**, ressaltam-se: velocidade, custo, objetividade e precisão, rigor metodológico, possibilidade de análises estatísticas, inclusive comparando informações.

As principais **críticas à pesquisa quantitativa** giram em torno da incapacidade da estatística de dar conta de fenômenos complexos, incapacidade para medir precisamente a realidade humana e social, que não é exata e não funciona como nas ciências naturais, bem como ao distanciamento do pesquisador em relação ao objeto investigado, tornando-se ineficaz para compreender as ações práticas dos sujeitos, em sua vida prática. A suposta neutralidade do pesquisador pode inclusive se constituir em um viés, na medida em que se achando neutro no estudo, não reconhece a interferência de sua subjetividade na pesquisa.

- **Pesquisa qualitativa:** os projetos podem ser alterados na medida das necessidades da pesquisa; o ambiente é o natural (o pesquisador se insere no contexto da pesquisa); o pesquisador descreve os objetos de estudo, como um todo, à medida que se dão a conhecer; existem questões norteadoras revistas ao longo da pesquisa;

admite a subjetividade do pesquisador; o pesquisador é instrumento chave na investigação e por isso exige dele criatividade; há flexibilidade nos procedimentos de coleta de dados, sem regras precisas *a priori*; é multimetodológica (várias estratégias de coleta e análise de dados, de acordo com o objeto estudado); inclui a singularidade, especificidade e particularidades do objeto de estudo; pretende compreender profundamente o comportamento humano; é descritiva (descreve o fenômeno num contexto captando sua essência; os dados são descrições detalhadas de situações para compreensão do indivíduo e seu comportamento; há preocupação com a qualidade e compreensão profunda; apreende o significado dos fenômenos dando grande importância ao contexto; há preocupação com o processo da pesquisa; analisa o significado dos dados; utiliza o paradigma indutivo para análise de dados; dá importância à transferibilidade (transferência para outros contextos ou outras épocas), credibilidade (resultados e interpretações plausíveis), consistência (resultados estáveis no tempo), confirmabilidade (resultados confirmáveis).

A **pesquisa qualitativa tem como algumas vantagens:** dar conta da singularidade e especificidade dos fenômenos sociais, não desprezar o contexto, os dados organizacionais são menos contaminados pelos interesses políticos e mecanismos de defesa e recalque, os dados identificam os significados, são úteis para complementar, validar, explicar, iluminar ou reinterpretar dados quantitativos.

Dentre as **críticas à pesquisa qualitativa** ressaltam-se: a parcialidade da abordagem, sociocentrismo dos pesquisadores, não objetividade, rigor e controle, falta de regras rigorosas e a grande experiência e maturidade que deve ter o pesquisador, do qual a pesquisa fica muito dependente.

A partir das características relatadas, pode-se verificar que é possível complementar com a outra, o que uma delas não oferece, levando-se em conta os objetos estudados e suas características específicas, bem como adaptando aos objetivos da pesquisa em si e à forma de ler e interpretar os dados fornecidos, conforme as bases que orientam a pesquisa e o pesquisador.

Conforme Minayo, *“a pesquisa social é sempre tateante, mas, ao progredir, elabora critérios de orientação cada vez mais precisos”* (Minayo, 1994, p.13). Assim, como a pesquisa tem muito a evoluir para se tornar mais precisa, as duas pesquisas acima diferem mais quanto à maneira de abordar e compreender o objeto, do que nos métodos em si, tendo tanto vantagens quanto limitações.

Triviños salienta que a multiplicidade de recursos de que se pode lançar mão na realização de um estudo, permite a alguns autores falarem em “*técnica da triangulação, que tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo*” (Triviños 1995, p. 138). Essa técnica se sustenta no princípio de que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, ou seja, sem suas raízes históricas, seus significados culturais e suas vinculações com o social. Essa técnica possibilita então apreender o processo dinâmico de interação dos sujeitos (pesquisador e sujeitos pesquisados) no seu contexto social e os resultados dessa interação.

A eficácia da triangulação enquanto combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno está em que a limitação de um único método será compensada pela força de outro.

Silva assinala que “*a relação desejada entre o quantitativo com o qualitativo pode ser considerada complementar. Ou seja, enquanto o quantitativo ocupa-se de ordens de grandezas e de suas relações, o qualitativo é um quadro de interpretações para medidas ou a compreensão para o não quantificável*” (Silva, 1998, p. 171). Assim, não existe oposição entre Quantitativo e Qualitativo. As verdadeiras oposições estão eventualmente nos paradigmas que embasam as pesquisas.

Ainda com respeito à integração das pesquisas quantitativa e qualitativa, Goldemberg afirma que tal integração permite que o pesquisador faça um “cruzamento” de suas conclusões, assegurando maior confiança de que os dados não são produto de um procedimento específico ou de alguma situação particular (Goldemberg, 1997).

Percebe-se a partir destes autores que é possível utilizar, como complementares, os métodos quantitativos e qualitativos, tanto para coleta de dados, quanto para sua análise, no sentido de ampliar o leque de compreensão dos objetos de estudo. Nesse sentido é que utilizou-se para esta pesquisa a abordagem quanti-qualitativa.

Além dos motivos acima, o crescente interesse por essa abordagem comprova-se em levantamento feito no curso de Mestrado em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina, no período de dezembro 1998 a abril de 1999, tendo como referência as dissertações produzidas de 1994 a 1998, onde constatou-se que de cento e duas dissertações produzidas, doze eram estudos “quanti-qualitativos”, o que representou 11,8% do total (contra 76,4% “qualitativos” e 11,8% “quantitativos”), sendo que ainda houve um acréscimo no número de trabalhos produzidos no período (de um em 1994, foi para cinco em 1998) (Patrício e outros, 1999).

Em outras Universidade, tem-se também desenvolvido estudos quanti-qualitativos, como por exemplo Universidade de Brasília (Mendes, 1999) e Universidade Estadual de Maringá (Crubellate e Silva, 1998), cujos trabalhos foram referenciados neste estudo.

Mais uma vez, nota-se a possibilidade de integração dos métodos na produção do conhecimento científico, validando a escolha desse tipo de pesquisa no presente estudo.

POPULAÇÃO

A população referência da pesquisa foram todos os alunos do *Curso de formação de gerentes da Hércules*, no ano de 2000. O nome da organização e do curso são fictícios, no intuito de resguardar-lhes o anonimato, condição importante para o estudo.

AMOSTRA

A amostra do estudo foi intencional. Compôs a amostra inicial um número de oitenta alunos, do primeiro e do terceiro ano, do *Curso de formação de gerentes da Hércules*, no ano de 2000.

O curso é seriado, tem a duração de três anos, realizado em tempo integral (carga horária semanal de trinta e nove horas-aula, em média, excluindo o horário destinado a atividades esportivas) e é reconhecido pelo Conselho Federal de Educação como de nível superior na formação acadêmica. O ingresso se dá através de rigoroso concurso público, conforme já descrito. Durante a frequência ao curso o aluno é considerado funcionário, sendo inclusive remunerado, já que as atividades escolares são consideradas como prestação de serviços e tidas como prioritárias até a conclusão do curso. A aprovação em todas as etapas é condição para que o funcionário se efetive no cargo e adquira estabilidade, dando prosseguimento à carreira.

A escolha do curso foi pautada pelas várias e intensas atividades ministradas, tanto à nível teórico, quanto prático e pessoal, conforme se descreveu anteriormente, o que possibilita compreender-se o processo de socialização na empresa para o referido cargo, comparando-se os dois grupos.

Os grupos foram assim constituídos para o estudo:

- Um grupo de alunos que estavam cursando o primeiro ano do curso em 1999 (de um total de 54 alunos, 51 responderam aos dois inventários – de Valores individuais e de Valores organizacionais).

- Outro grupo de alunos que estavam cursando o terceiro ano em 1999 e portanto, no final do curso (de um total de 26 alunos, 24 responderam aos dois inventários referidos acima).

A amostra final ficou, então, composta por setenta e cinco alunos, já que foram eliminados os que não responderam aos dois inventários, no intuito de selecionar posteriormente para as entrevistas somente os que tivessem respondido aos dois instrumentos citados anteriormente.

INSTRUMENTOS

Para o levantamento de dados sobre valores foram utilizados dois Inventários de valores já traduzidos e validados no Brasil:

- Inventário de valores individuais (Tamayo & Schwartz, 1993). O Inventário tem 61 itens e escala de 9 pontos, conforme pode-se ver no anexo 2.
- Inventário de valores organizacionais (Tamayo, 1997, publicado na tese de doutorado de Mendes, 1999). O Inventário tem 66 itens e escala de 7 pontos., conforme vê-se no anexo 3.

Tais instrumentos visaram possibilitar comparações entre as prioridades dos valores dos indivíduos e os valores organizacionais percebidos pelos componentes dos dois grupos.

Para levantamento dos dados relacionados à cultura organizacional, valores e ao processo de socialização utilizou-se: quinze entrevistas individuais semi-estruturadas, constando de um roteiro com dezenove questões, todas realizadas pela pesquisadora, com duração média de uma hora cada uma, sendo gravadas no ato e transcritas posteriormente na íntegra para análise. O roteiro é descrito no anexo 4.

Segundo Triviños , entende-se por “*entrevista ‘semi-estruturada’, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante*” (Triviños, 1995, p. 146).

Utilizou-se tal tipo de entrevista como um caminho para investigar desde o processo de escolha pela entrada na empresa, até o efetivo desempenho das tarefas do cargo, bem como os sentimentos advindos ao longo do processo de socialização e suas implicações. Tal escolha mostrou-se eficiente, uma vez que era possível esclarecer questões não compreendidas com

clareza e mesmo deu acesso à dados que em questionamentos fechados não teria sido possível.

Ressalta-se que a elaboração do roteiro de entrevista se deu após algumas visitas ao campo, ocasiões nas quais foram realizadas observações assistemáticas pela pesquisadora, pesquisa documental ao plano geral de ensino do curso, perfil desejado do cargo e regulamento disciplinar, bem como a aplicação e análises estatísticas descritivas dos dois inventários. Tal processo facilitou centrar o tema da cultura, valores e socialização na empresa em questões que se sobressaíram nos procedimentos anteriores: Além disso, o roteiro foi apresentado ao chefe do setor de ensino e a um aluno do segundo ano, a fim de verificarem a clareza da linguagem utilizada no mesmo.

A entrevista abarca entre suas vantagens, a possibilidade de coletar dados em profundidade a respeito do comportamento humano em seus diversos aspectos, bem como abrange temas complexos que não se dão a conhecer através de instrumentos mais exatos como questionários ou escalas. Por isso é largamente utilizada na investigação social.

Fonseca adverte que na entrevista individual num lugar isolado, o peso recai todo no discurso verbal do informante, estando sujeito às inevitáveis discrepâncias entre discurso e prática, que pode evidenciar-se em respostas interessantes, mas que refletem uma dimensão idealizada da sociedade (Fonseca, 1999).

Por esse motivo, complementou-se os dados da entrevista também com as técnicas a seguir.

- Observação assistemática, realizada pela pesquisadora, por ocasião de suas visitas à empresa, desde a visita para solicitar autorização para pesquisa e nos dias da coleta de dados, bem como quando foi convidada para assistir a formatura de conclusão do curso pela turma do terceiro ano. A observação ocorreu no período entre 25.08.2000 e 11.12.2000. Tal observação visou verificar valores enraizados no dia-a-dia da empresa e também fatos relevantes para esta pesquisa, tendo como forma de registro as anotações de campo.
- Na obtenção dos Valores Organizacionais, foi utilizada ainda pesquisa documental na Organização, verificando os seguintes documentos: Histórico, o Plano Geral de Ensino do curso, o perfil requerido para o cargo e o regulamento disciplinar da empresa. A pesquisa documental visou compreender e complementar as informações fornecidas pelos entrevistados, bem como encontrar as relações entre os fatos sociais ocorridos em determinado tempo.

Os instrumentos qualitativos possibilitaram a compreensão do processo de socialização nas diferentes etapas do processo, o que não se poderia apreender somente por meio dos instrumentos quantitativos, tornando-se as duas espécies de dados complementares, ampliando a compreensão dos objetos de estudo.

Fonseca afirma ainda que *“ao cruzar dados, comparar diferentes tipos de discurso, confrontar falas de diferentes sujeitos sobre a mesma realidade, constrói-se a tessitura da vida social em que todo valor, emoção ou atitude está inscrita”* (Fonseca, 1999 p. 64).

Assim, a utilização desses instrumentos de coleta de dados possibilitou a complementariedade, bem como facilitou o processo de análise dos mesmos posteriormente, dando maior abrangência ao estudo proposto.

=

PROCEDIMENTOS NA COLETA DE DADOS

A aplicação dos Inventários de valores foi coletiva, em sala de aula dos alunos. As entrevistas foram individuais, sendo entrevistados dez alunos do primeiro ano e cinco alunos do terceiro ano, em sala destinada para esse fim, também nas dependências da organização.

Na coleta de dados, respeitou-se todos os preceitos éticos na preservação do anonimato dos alunos, bem como foram conciliados horários para que não houvessem prejuízos nas atividades normais de trabalho.

Ao iniciar tanto a aplicação dos inventários quanto as entrevistas, a pesquisadora explicava o objetivo do trabalho e salientava que os resultados seriam dados pelo grupo, preservando assim o anonimato dos alunos. Na aplicação do primeiro inventário foi solicitado aos alunos que assinassem o termo de compromisso individual de participação na pesquisa, conforme modelo no anexo 5.

A condição de preservar o anonimato da organização e dos alunos foi primordial no estudo da socialização, uma vez que o processo do curso é intenso e os alunos são avaliados constantemente, não só pelo desempenho acadêmico, mas também pelo seu comportamento como um todo na organização, o que poderia interferir nos dados coletados, pois devido ao interesse da organização na pesquisa, a participação dos alunos foi solicitada também pela diretoria. Apesar disso, a pesquisadora salientou em todas as fases da coleta de dados que, caso o aluno não estivesse disponível, poderia não participar. Mesmo assim, não houve recusa por parte deles. A eliminação de alguns alunos da amostra ocorreu devido à falta dos mesmos nos dias em que foram aplicados os inventários (mesmo nos dias em que a pesquisadora retornou para aplicá-los aos que não estavam presentes na primeira aplicação).

Nas entrevistas, era ainda explicado que o critério de seleção para participação nas mesmas foi o de sorteio e solicitava-se permissão para gravar, a fim de facilitar a posterior transcrição. Em nenhum caso o informante se opôs a tal pedido. Houve ainda a preocupação em estabelecer um clima de descontração e confiança, tendo em vista a necessidade de estabelecer um *rapport* (Smircich, 1983, Triviños, 1987), antes do seu efetivo início.

A aplicação dos inventários de valores nos dois grupos ocorreram no período entre 19.09.2000 e 09.11.2000.

As entrevistas individuais com as pessoas escolhidas dos dois grupos, por meio de sorteio, foram realizadas no período entre 14.11.2000 e 07.12.2000, sendo que entrevistou-se dez alunos do primeiro ano e cinco alunos do terceiro ano.

Os dados dos alunos do terceiro ano do curso foram coletados primeiro que os do primeiro ano, nas duas fases (de inventários e de entrevistas), devido à proximidade da formatura dos mesmos, fato este alertado pela própria diretoria de ensino.

Durante toda a coleta de dados, bem como em outras visitas, ficou evidente a disponibilidade e presteza, tanto da psicóloga e da diretoria da organização, quanto dos funcionários participantes da pesquisa, em colaborar com a pesquisadora.

ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva e interpretativa.

Os dados quantitativos foram processados através do programa *SPSS*. Os tipos de cálculos foram baseados em métodos descritivos e correlacionais. A correlação de Pearson foi utilizada para verificar as relações existentes entre Valores individuais e Valores organizacionais dos grupos e o Teste *t* para fazer a comparação entre as médias obtidas nos valores, por meio das pontuações atribuídas a cada um deles pelos grupos. Utilizou-se ainda o teste de *Qui-quadrado* para verificar a significância entre as referidas médias para os dois grupos.

Para a análise dos Valores individuais, os valores foram agrupados segundo a classificação dos tipos motivacionais, de acordo com seu conteúdo, conforme a proposta de Tamayo e Schwartz (1993), a seguir:

No tipo motivacional **Auto-determinação** foram agrupados os valores: curioso, criatividade, liberdade, auto-determinado, independente, auto-respeito.

No tipo **Estimulação**, foram agrupados os valores: audacioso, uma vida variada, uma vida excitante.

No tipo **Hedonismo**, foram agrupados os valores: prazer, que goza a vida e auto-indulgência.

No tipo **Realização**, foram agrupados os valores: bem sucedido, capaz, ambicioso, influente, inteligente, esperto.

No tipo **Poder**, foram agrupados os valores: autoridade, riquezas preservador da minha imagem pública, reconhecimento social e vaidade.

No tipo **Benevolência**, foram agrupados os valores: prestativo, honesto, indulgente, leal, responsável, uma vida espiritual, amizade verdadeira, amor maduro, sentido da vida, trabalho.

No tipo **Tradição**, agruparam-se os valores: ciente dos meus limites, devoto, humilde, respeito pela tradição, moderado, privacidade.

No tipo **conformidade**, agruparam-se os valores: obediente, respeitoso para com os pais e idosos, autodisciplina, polidez.

No tipo **segurança**, agruparam-se os valores: limpo, segurança nacional, retribuição de favores, ordem social, segurança familiar, senso de pertencer, saudável.

No tipo **Filantropia (Universalismo para Schwartz)**, agruparam-se os valores: protetor do ambiente, união com a natureza, um mundo de beleza, aberto, justiça social, sabedoria, um mundo em paz, igualdade, harmonia interior, sonhador.

Para a análise dos Valores Organizacionais os valores foram agrupados conforme as dimensões propostas por Tamayo (1996) e Mendes & Tamayo, 1999), conforme segue:

Os valores do eixo **autonomia** são: criatividade, curiosidade, eficácia, eficiência, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade. Na **conservação** são: disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo.

Na estrutura **igualitária**: democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, co-gestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade. Na **hierarquia**: fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão e tradição.

Na **harmonia**: integração interorganizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, harmonia, preservação da natureza, respeito à natureza, espontaneidade, iniciativa. No **domínio**: previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes e sucesso.

As entrevistas foram analisadas conforme propõe Lane (1985) em sua técnica de *Análise gráfica de discurso*, descrita a seguir:

Tentando captar nos discursos a articulação entre a linguagem e o pensamento em toda sua materialidade, ou seja, a subjetividade individual materializada em dados que na análise desvendaria a consciência individual em sua concretude, a pesquisadora criou um técnica que viabilizou a análise do discurso, na qual se poderia distinguir na análise o que é do *sujeito* e o que é do *pesquisador*, proporcionando chegar-se a uma mesma estrutura básica a ser analisada, mesmo que isso fosse feito por pesquisadores diferentes. Para isso, ela partiu dos seguintes pressupostos:

- Não fragmentar o discurso, como é feito na análise de conteúdo (Bardin, 1995), já que os critérios utilizados para isso trariam em si uma interpretação subjetiva externa.
- As relações entre os “significantes” devem ser mantidas constantes (Procurou-se utilizar preposições e conjunções como critério de definição das unidades de significação, apesar de no discurso oral isso ser pouco utilizado).
- Discurso é o produto da interação entre pensamento e linguagem e se processa em espiral, havendo assim, retornos e avanços, semelhanças e diferenciações.
- Movimento em espiral caracteriza significações centrais e periféricas.

Estes pressupostos possibilitaram elaborar “árvores” de representações, sugerindo a possibilidade de se chegar a um esquema gráfico, semelhante aos elaborados nos sociogramas. A seqüência do método é a seguinte:

- 1- Transcreve-se o discurso da forma mais fiel possível.
- 1- Enumera-se as unidades de significação (em geral sujeito e predicado), apresentadas como frases na seqüência do relato.
- 2- Assinala-se as palavras que se repetem, destacando-as, sem deixar de manter assinalada a relação, ligando as palavras que se relacionam através de setas, reproduzindo a relação graficamente (setas *da* palavra ou *para* a palavra, conforme indicado pela direção do discurso).

Neste processo são detectados os núcleos de pensamento que, descritos, juntamente com as unidades significativas que se relacionam com eles, representam o que o indivíduo elaborou, com suas contradições e rupturas, permitindo detectar elementos ideológicos que permeiam suas representações e assim constata a consciência se processando.

A Análise Gráfica de Discurso proposta por Lane se constitui então num recurso que facilita visualizar, em gráficos, os discursos obtidos em entrevistas, destacando-se os núcleos de pensamento, bem como as relações entre temas e palavras que são indicadas através de

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

“Onde houver uma tarefa que todos recusam, aceita-a tu”.

(Frase escrita nas dependências da organização)

O capítulo apresenta os dados coletados na pesquisa, a partir de instrumentos quantitativos e qualitativos, bem como processa suas análises, baseadas quantitativamente nos procedimentos propostos por Tamayo e Schwartz (1993), no que se referem aos valores individuais e por Tamayo (1996) e Mendes e Tamayo (1999), no que se referem aos valores organizacionais. Para a análise das entrevistas, baseou-se no que propõe Lane (1985) em sua técnica de análise gráfica de discurso. Complementou-se ainda esses dados com as observações assistemáticas realizadas na organização e com os conteúdos obtidos por meio da pesquisa documental.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva e interpretativa, contemplando abordagens quantitativas e qualitativas.

Conforme já mencionado, os dados quantitativos, relativos aos inventários de valores, foram processados através do programa *SPSS* – Statistical Package for Social Science. Os tipos de cálculos foram baseados em métodos descritivos e correlacionais. A correlação de Pearson foi utilizada para verificar as relações existentes entre Valores individuais e Valores organizacionais dos grupos e o Teste *t* para fazer a comparação entre as médias obtidas nos valores, por meio das pontuações atribuídas a cada um deles pelos grupos. Utilizou-se ainda o teste de *Qui-quadrado* para verificar a significância entre as referidas médias para os dois grupos.

Para a análise dos Valores individuais, os valores foram agrupados segundo a classificação dos tipos motivacionais, de acordo com seu conteúdo, conforme a proposta de Tamayo e Schwartz (1993). Quanto aos Valores organizacionais, aplicou-se o agrupamento em dimensões proposto por Tamayo (1996) e Mendes e Tamayo (1999). Tais agrupamentos foram descritos na metodologia.

As entrevistas foram analisadas conforme propõe Lane (1985) em sua técnica de *Análise gráfica de discurso*, também já descrita no capítulo *Metodologia*.

A seguir, relata-se e analisa-se os dados:

Estado do Ceará
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

DADOS DA AMOSTRA

Conforme já mencionado, a amostra final ficou constituída por setenta e cinco alunos do *Curso de formação de gerentes* em 2000 na *Hércules*, sendo 51 do primeiro ano e 24 do terceiro ano. Apresenta-se nas Tabelas 3, 4, 5 4 7 suas principais características, ressaltando-se que um dos alunos do primeiro ano não preencheu os dados solicitados.

Tabela 3 – Distribuição da Amostra quanto ao Sexo

SEXO		ANO CURSO		Total
		Primeiro	Terceiro	
Masculino	Número	47	21	68
	Porcentagem	94,0%	87,5%	91,9%
Feminino	Número	3	3	6
	Porcentagem	6,0%	12,5%	8,1%
Total	Número	50	24	74
	Porcentagem	100,00%	100,00%	100,00%

Observa-se na tabela 3 o predomínio do sexo masculino. Ressalta-se que nesta organização existe regulamentação específica, no sentido de limitar a porcentagem de participação do sexo feminino no curso (máximo de dez por cento).

Tabela 4 – Distribuição da Amostra quanto ao Estado Civil

Estado Civil		Ano do Curso		Total
		Primeiro	Terceiro	
Casado	Número	8	5	13
	Porcentagem	16,0%	20,8%	17,6%
Solteiro	Número	39	17	56
	Porcentagem	78,0%	70,8%	75,7%
Divorciado	Número	2	2	4
	Porcentagem	4,0%	8,3%	5,4%
Outros	Número	1		1
	Porcentagem	2,0%		1,4%
Total	Número	50	24	74
	Porcentagem	100,0%	100,0%	100,0%

A tabela 4 demonstra a predominância de alunos solteiros nas duas turmas.

Tabela 5 – Média de Idade da Amostra

Ano do Curso		Número	Média
Idade	Primeiro	50	22,2
	Terceiro	24	23,67

A média de idade dos alunos é semelhante, sendo que a maior concentração está na faixa entre os 18 e 25 anos. Nesta faixa se encontram 83,8% dos alunos.

Tabela 6 – Distribuição da Amostra quanto ao Trabalho anterior na Organização

Trabalho Anterior na Empresa		Ano do Curso		Total
		Primeiro	Terceiro	
Sim	Número	15	9	24
	Porcentagem	30,0%	37,5%	32,4%
Não	Número	35	15	50
	Porcentagem	70,0%	62,5%	67,6%
Total	Número	50	24	74
	Porcentagem	100,0%	100,0%	100,0%

Nota-se que apesar do alto nível hierárquico do cargo, a maioria dos alunos entram diretamente para o curso, sem antes ter trabalhado na organização, o que justifica o intenso treinamento para o exercício dessa importante função de chefia na *Hércules*.

Tabela 7 – Distribuição da Amostra quanto a ter Familiar na Organização

Familiar na Organização		Ano do Curso		Total
		Primeiro	Terceiro	
Sim	Número	23	18	41
	Porcentagem	46,0%	75,0%	55,4%
Não	Número	27	6	33
	Porcentagem	54,0%	25,0%	44,6%
Total	Número	50	24	74
	Porcentagem	100,0%	100,0%	100,0%

Os dados acima indicam que a presença de familiares na organização pode se tornar uma referência para que outros da família ingressem na mesma e, principalmente, para permanecerem nela.

Para os dados demonstrados nas tabelas até aqui, foi realizado o Teste do *Qui-quadrado*, sem que as diferenças entre os grupos se mostrassem significativas. Apenas na Tabela 7 tal diferença mostrou-se significativa, ou seja $X_1^2 = 5,52$; $p < 0,05$. Isso indica que a presença de familiar na organização, para os alunos do terceiro ano, é significativamente maior em relação ao número de familiares dos alunos do primeiro ano, demonstrando que, para a permanência no curso, este pode ser um facilitador, quem sabe, pelos valores familiares assimilados anteriormente aos da organização e pelo apoio familiar recebido durante o curso.

Na comparação das médias obtidas em relação à presença de familiares na organização, os parentescos que mostraram diferenças significativa foram: “irmãos” (29,2% dos alunos do terceiro ano tinham irmãos na *Hércules*, contra apenas 6,0% do mesmo dado para os alunos do primeiro ano, com $p = 0,06$ e “outros” (45,8%) dos alunos do terceiro ano tinham outros parentes na organização, contra 22,0% do mesmo dado para o primeiro ano, com $p = 0,36$.

Na soma dos dois grupos, registrou-se 55,4%, mais da metade dos alunos, com presença de familiares na *Hércules*, o que pode também indicar tanto o incentivo ao ingresso de novos membros da família na organização, quanto a convivência anterior do candidato com a mesma.

DADOS REFERENTES AOS INVENTÁRIOS DE VALORES

Os valores foram agrupados em Tipos motivacionais, conforme as teorias de Tamayo e Schwartz (1993), Tamayo (1996) e Mendes e Tamayo (1999) já descritas, para então analisar-se suas prioridades entre os grupos. A tabela 8 apresenta os valores individuais agrupados, bem como os resultados do teste *t* para comparação das médias e avaliação dos níveis de significância.

Tabela 8 – Médias de Adesão aos Valores Individuais em função do Ano do Curso

Tipos Motivacionais	Primeiro Ano	Terceiro Ano	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i> <
Auto-determinação	4,5	4,8	-1,814	72	n.s
Estimulação	3,1	2,4	2,155	72	0,05
Hedonismo	4,5	4,5	0,030	72	n.s
Realização	4,2	4,4	-1,063	72	n.s
Poder	3,3	3,3	-0,119	72	n.s
Benevolência	4,8	5,0	-0,950	72	n.s
Tradição	3,7	4,2	-2,707	72	0,05
Conformidade	4,4	4,7	-1,575	72	n.s
Segurança	4,5	4,8	-1,440	71	n.s
Filantropia	4,3	4,6	-1,792	70	n.s

Legenda: *t* = resultante do teste *t*; *gl* = graus de liberdade; *p* = nível de significância

Estes dados indicam que as diferenças de médias são significativas apenas para os Tipos Motivacionais Estimulação e Tradição, ou seja:

Os alunos do primeiro ano enfatizam mais os valores de Estimulação, que situam-se na dimensão da “Abertura à mudança”, na estrutura proposta por Schwartz (1992) à pag. 25. Os valores desta dimensão estão relacionados a comportamentos cuja motivação maior é a independência de pensamento, sentimento e ação, favorecendo a mudança, visando principalmente o próprio bem estar e auto-promoção. Portanto, são valores que servem a interesses individualistas.

Os alunos do terceiro ano enfatizam mais os valores de Tradição, situados na dimensão “Conservação” na mesma estrutura citada acima. Tais valores estão relacionados a comportamentos cuja motivação é a manutenção do *status quo*, adaptação às convenções, normas e tradição, mantendo a estabilidade e a segurança. Estes valores dão preferência a metas grupais, buscando a integridade do grupo e que estão a serviço da coletividade. Portanto, são valores que servem a interesses coletivos.

Percebe-se que a relação entre essas dimensões é de conflito, já que os valores que as representam servem a interesses opostos. Para este estudo essa relação é significativa, indicando que possivelmente os alunos do terceiro ano encontram-se em estágio mais avançado de socialização na organização, tendo internalizado sua cultura e valores, como mostra sua ênfase aos valores de “Conservação”, que são bastante praticados na organização. Quanto aos alunos do primeiro ano, por estarem no início do curso, ainda enfatizam seus valores individuais.

A seguir, apresenta-se na tabela 9, os dados relativos aos Valores Organizacionais

Tabela 9 – Médias de Adesão aos Valores Organizacionais em função do Ano do Curso

Dimensões dos Valores Organizacionais	Primeiro Ano	Terceiro Ano	t	gl	p<
Eixo Autonomia	3,6	3,6	-0,096	72	n.s
Eixo Conservação	4,4	4,8	-1,593	72	n.s
Eixo Igualitário	3,1	3,0	0,440	72	n.s
Eixo Hierarquia	4,5	5,3	-3,238	70	0,05
Eixo Harmonia	3,1	3,3	-0,872	71	n.s
Eixo Domínio	3,2	3,6	-1,814	71	n.s

Legenda: t = resultante do teste t; gl = grau de liberdade; p = Nível de significância

A tabela 9 indica que a diferença de médias foi significativa apenas para o Eixo Hierarquia, ou seja, **os alunos do terceiro ano percebem que a organização valoriza mais a Hierarquia que os alunos do primeiro ano.**

Os Valores enfatizados no “Eixo Hierarquia” são os relacionados à legitimidade da definição e distribuição hierárquica de recursos e papéis sociais na empresa, tais como: autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão, etc. e são tidos como formas de garantir o comprometimento dos membros da empresa com sua missão (Tamayo, 1996).

Como o Inventário de Valores Organizacionais avaliou os valores percebidos pelos alunos, reafirma-se a possibilidade do terceiro ano estar “socializado à empresa”, já que a Hierarquia é uma das suas bases, conforme já mencionado. Quanto ao primeiro ano, os alunos estão ainda vivenciando e assimilando os valores, dentre eles, a Hierarquia, tão importante para a organização.

Na seqüência, apresenta-se as correlações entre os Valores Individuais e os Organizacionais, na Tabela 10.

Tabela 10 - Coeficientes de Correlação de Pearson entre Valores Individuais e Valores Organizacionais dos dois Grupos

Dimensões de Valores Individuais	Eixos de Valores Organizacionais					
	Autonomia	Conservação	Igualitário	Hierarquia	Harmonia	Domínio
Auto-determinação	-0,06	0,03	-0,10	0,22*	0,03	-0,05
Estimulação	0,01	-0,02	0,06	-0,04	0,05	0,03
Hedonismo	0,07	-0,01	0,10	0,15	0,08	0,14
Realização	-0,08	0,18	-0,07	0,37**	0,16	0,20*
Poder	-0,01	0,07	0,02	0,19	0,15	0,30**
Benevolência	-0,06	-0,05	-0,12	0,19	0,03	0,03
Tradição	0,07	0,08	0,04	0,21*	0,19	0,17
Conformidade	0,01	0,05	0,00	0,22*	0,19	0,17
Segurança	0,16	0,13	0,17	0,16	0,28**	0,25*
Filantropia	0,23*	0,09	0,15	0,19	0,33**	0,14

Nota: * indica correlação de Pearson significativa, ou seja, $p < 0,05$

Na tabela 10, as correlações que se mostraram significativas foram:

Realização e Hierarquia e em menor grau com Domínio: quanto mais o aluno valoriza a Realização, mais percebe os valores da Hierarquia e do Domínio na organização.

Poder e Domínio: quanto mais é valorizado pelo aluno o poder social, mais ele percebe o domínio na organização.

Segurança e Harmonia e em menor grau com Domínio: quanto mais é valorizada a segurança, mais se percebe a Harmonia e o Domínio na organização.

Filantropia e Harmonia e em menor grau com Autonomia: quanto mais se valoriza a Filantropia, mais se percebe os valores Harmonia e Autonomia na organização.

Ainda se mostram significativas as correlações seguintes, em menor grau:

Auto-determinação e Hierarquia: quanto mais valorizada a Auto-determinação, mais é percebida a Hierarquia na organização.

Tradição e Hierarquia: quanto mais se valoriza a Tradição, mais se percebe a Hierarquia na organização.

Conformidade e Hierarquia: quanto maior é o valor dado à Conformidade, mais se percebe a Hierarquia na organização.

Nota-se que a Hierarquia (dimensão já comentada) e o Domínio, são as dimensões de valores significativamente mais percebidas pelos alunos em relação ao que a organização valoriza. Tal fato está consoante ao que a *Hércules* preconiza como suas bases.

O Domínio refere-se ao pólo relacionado aos valores que representam a tentativa de afirmação assertiva da empresa no mercado, através do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação (Tamayo, 1996). Dentre os valores dessa dimensão, ressalta-se especificamente para a organização em estudo, o esforço para obter o controle do ambiente, para satisfação de seus interesses.

Quanto à significância das correlações dos valores individuais com os organizacionais, apesar de predominarem valores que servem a interesses individuais (Poder, Realização e Auto-determinação), estão também presentes com significância valores que servem a interesses coletivos (Tradição e Conformidade) e mistos (Filantropia). Isto pode significar a assimilação dos valores organizacionais, já que a *Hércules* valoriza muito as metas grupais, a tradição e a conservação do *status quo*, bem como a interdição dos comportamentos inadequados às normas. Assim, ao fazer parte da organização, os dois grupos, apesar de preservarem seus valores individuais, também se submetem aos coletivos.

A seguir, analisar-se-á as entrevistas.



DADOS REFERENTES ÀS ENTREVISTAS

Os dados das entrevistas desta pesquisa foram processados a partir da técnica de Análise Gráfica de Discurso, proposta por Lane (1985), já descrita na metodologia.

complemento, a ser utilizado na discussão. Quanto à pergunta 12 (relativa às licenças médicas), devido aos motivos estarem ligados à ortopedia, o gráfico também não foi confeccionado.

Para o processo de análise, as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, a partir do que adotou-se a seqüência do método sugerido por Lane

Seguem-se os gráficos dos discursos:

Legenda:  Núcleo de pensamento  Discursos

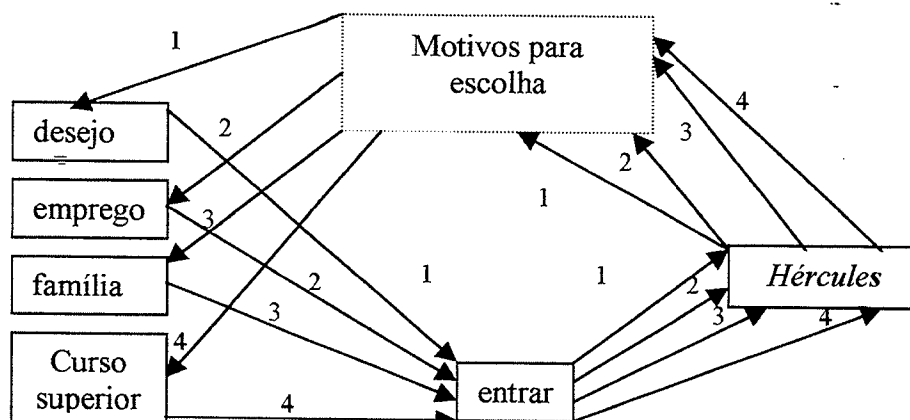


Gráfico 1 – Motivos para a escolha da *Hércules* pelos Alunos do 1º Ano

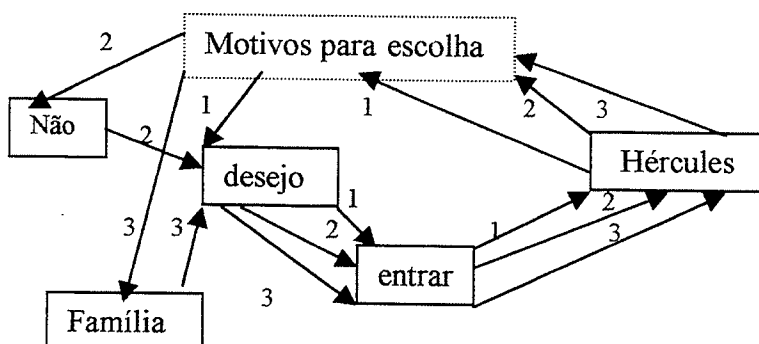


Gráfico 2 – Motivos para a escolha da *Hércules* pelos Alunos do 3º Ano

No que se refere aos motivos para a escolha da *Hércules*, ao se comparar os dois grupos, nota-se que para os alunos do primeiro ano, o emprego e o curso superior foram diferenciais importantes para a entrada na organização, além do desejo-vocação e a influência da família, que são comuns aos dois grupos. A família se constituiu um dado importante aqui no que diz respeito à socialização, denotando que o contato prévio com a organização, principalmente através da família, foi fator importante para a escolha desta profissão.

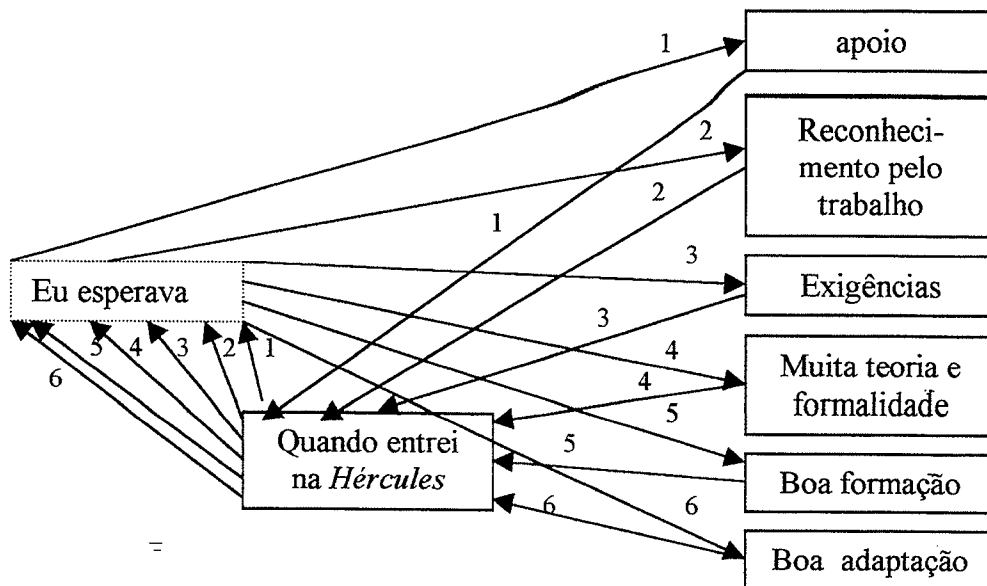


Gráfico 3 – Expectativas dos alunos do 1º Ano ao entrarem na *Hércules*

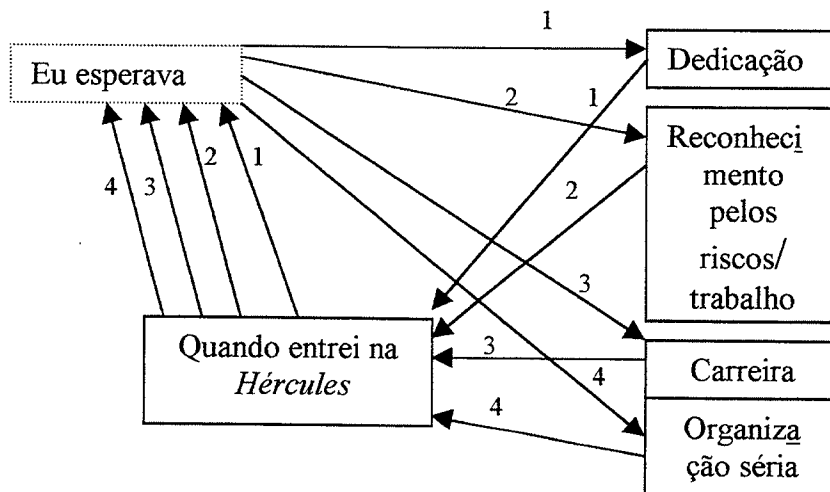


Gráfico 4 – Expectativas dos alunos do 3º Ano ao entrarem na *Hércules*

Nos gráficos 3 e 4 percebe-se que o primeiro ano diferencia-se do terceiro pelas expectativas presentes mais ligadas ao curso e à adaptação à *Hércules*, enquanto o terceiro está mais ligado ao trabalho em si, possivelmente pela prática e adaptação já conseguidas com o processo de socialização.

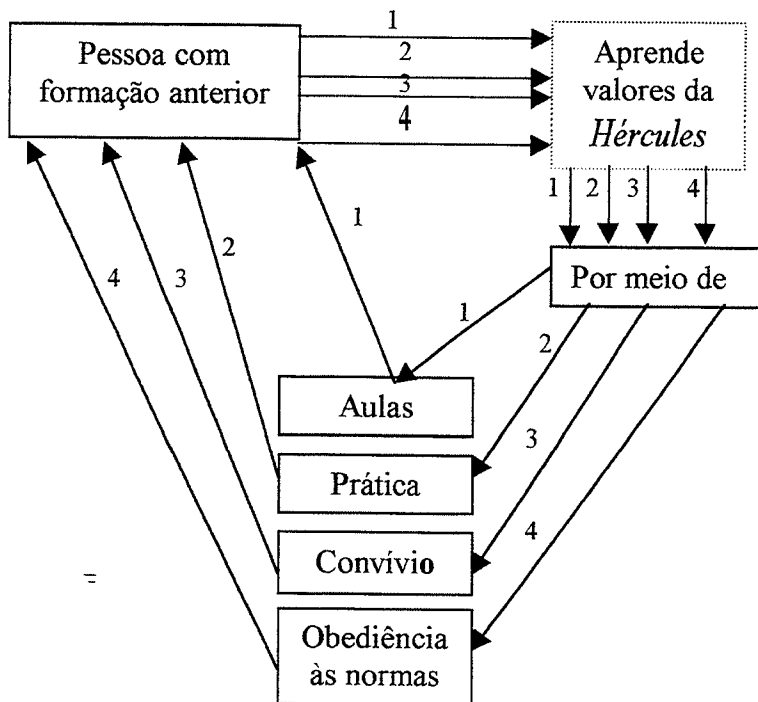


Gráfico 5 –Técnicas de socialização utilizadas na *Hércules*, segundo os alunos do 1ºAno

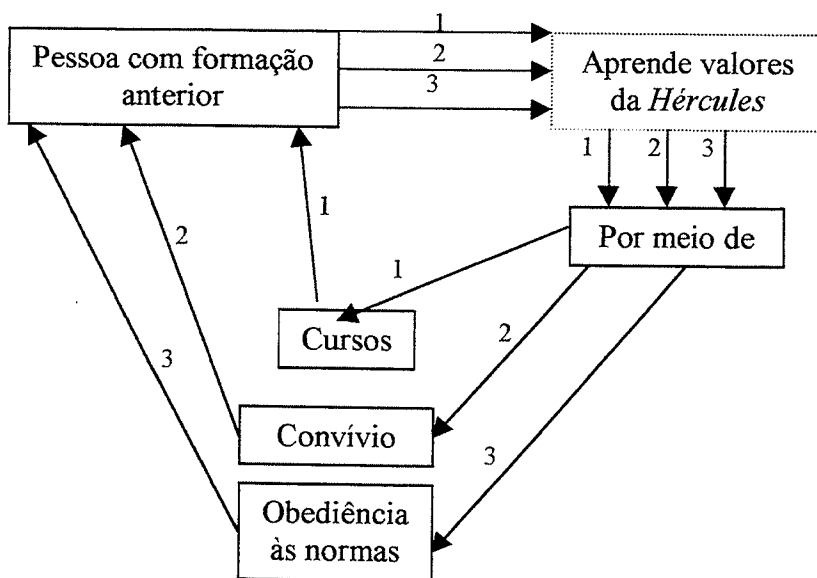


Gráfico 6 –Técnicas de socialização utilizadas na *Hércules*, segundo os alunos do 3ºAno

Os dois grupos coincidem no que se refere às vias pelas quais aprenderam os valores da *Hércules*, destacando-se aqui que as diferentes técnicas de socialização utilizadas são importantes para essa assimilação. É ressaltada pelos dois grupos a importância da formação anterior.

O convívio e as normas são marcados como importantes, até mesmo pelo número de horas que eles passam juntos na organização (média mínima de nove horas diárias). Durante o período que permanecem lá, eles experimentam diferentes tipos de vivências: estudam, fazem refeições juntos, realizam práticas profissionais, observam e convivem com os outros membros da organização, ao mesmo tempo que são também observados e orientados. Além disso, eles tem obrigações referentes ao cuidado com a organização, conservação e asseio do local. Essas vivências são tão importantes que podem ser comparadas às experiências vividas nas “instituições totais”.

Goffman definiu as instituições totais como “um local de residência e trabalho, onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada” (Goffman, 1990 p.11).

De fato, os alunos ficam praticamente afastados do “mundo lá fora”, já que as várias atividades lhes tomam bastante tempo, muitas vezes tendo que permanecerem na organização em atividades durante todo o dia e até mesmo em finais de semana, etc. (como por exemplo, nas jornadas, viagens, etc.). Assim, na prática diária, os valores organizacionais vão sendo assimilados.

Quanto às normas, descritas nos vários regulamentos, que formalmente regulamentam as atitudes e comportamentos, prescrevendo o que é adequado ou inadequado na organização, os alunos ficam atentos, para facilitar sua permanência sem problemas na *Hércules*.

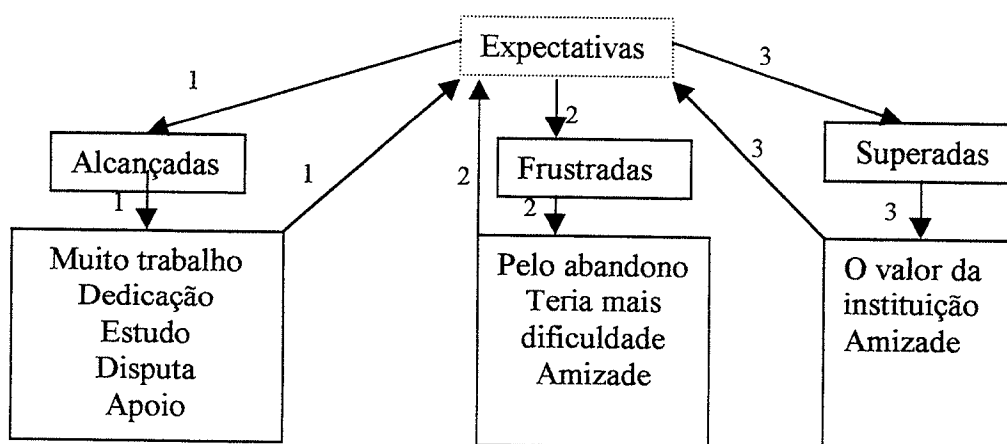


Gráfico 7 – Comparação entre as expectativas dos alunos do 1º Ano, ao entrarem na *Hércules*, com a vivência posterior

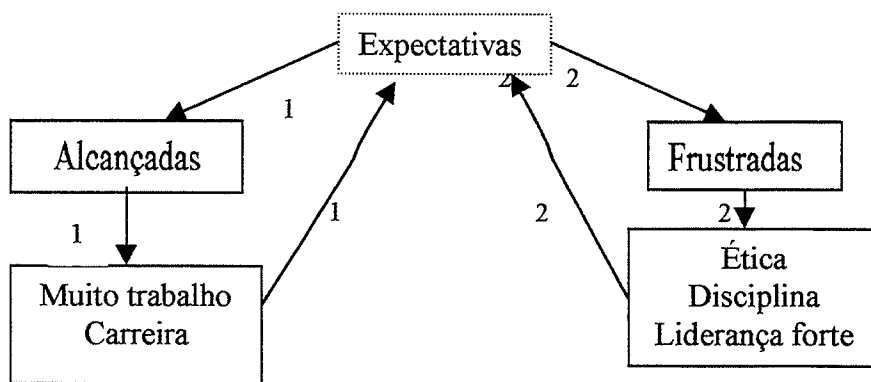


Gráfico 8– Comparação entre as expectativas dos alunos do 3º Ano, ao entrarem na *Hércules*, com a vivência posterior

Na comparação das expectativas que os alunos tinham ao entrarem na *Hércules*, com a vivência cotidiana deles posteriormente, os alunos do primeiro ano pareceram mais “encantados” com a organização. Nota-se que há menos expectativas frustradas para eles do que para os alunos do terceiro ano.

As expectativas frustradas dos alunos do primeiro ano diziam respeito à “*deixar o funcionário na mão*” (recorte da entrevista nº 2, aluno do primeiro ano) em algumas situações nas quais ele precisaria de apoio (por exemplo, quando precisava fazer uma defesa, relativa à infração de regulamentos, quanto executou algo que às vezes lhe foi ordenado) e também, em relação a que haveria mais dificuldades no curso. Esta expectativa estava relacionada a comentários, ouvidos de outros membros da organização, que “*aumentam*” muito o que se vai passar durante o curso, fazendo os alunos “*imaginar o pior*”, o que não se confirmou (recorte da entrevista nº 3, aluno do 1º ano). A amizade também era mais esperada.

Por outro lado, houve para os alunos do primeiro ano até expectativas superadas, quanto ao se perceber o valor da instituição e a possibilidade de desenvolver relações de amizades confiáveis.

Quanto ao terceiro ano, nota-se mais declarações relacionadas ao sentimento de decepção, já que os alunos assinalam a existência de coisas erradas que não se adequam à organização, a falta de disciplina (que existe por ser vigiada e não como ato espontâneo), bem como a falta de uma liderança capaz de influenciar o suficiente seus liderados para atingimento de objetivos.

Nas expectativas alcançadas figura o “*muito trabalho*” para os dois grupos, denotando a “*sobrecarga*” de tarefas a que estão sujeitos, desde o início e em todo o curso: “*são 3 anos*

mesmo! 24 horas dedicando aqui no 'centro de treinamento'"(recorte da entrevista nº 7, aluno do 1º ano).

A sobrecarga de trabalho faz com que, naturalmente, os alunos esperem o reconhecimento pela dedicação e pelos riscos que correm. O reconhecimento, por enquanto, está mais presente nas declarações dos alunos do terceiro ano, referindo-se à carreira estruturada encontrada. Para os alunos do primeiro ano, o curso ainda estava marcado pelo estudo e disputa de notas entre eles.

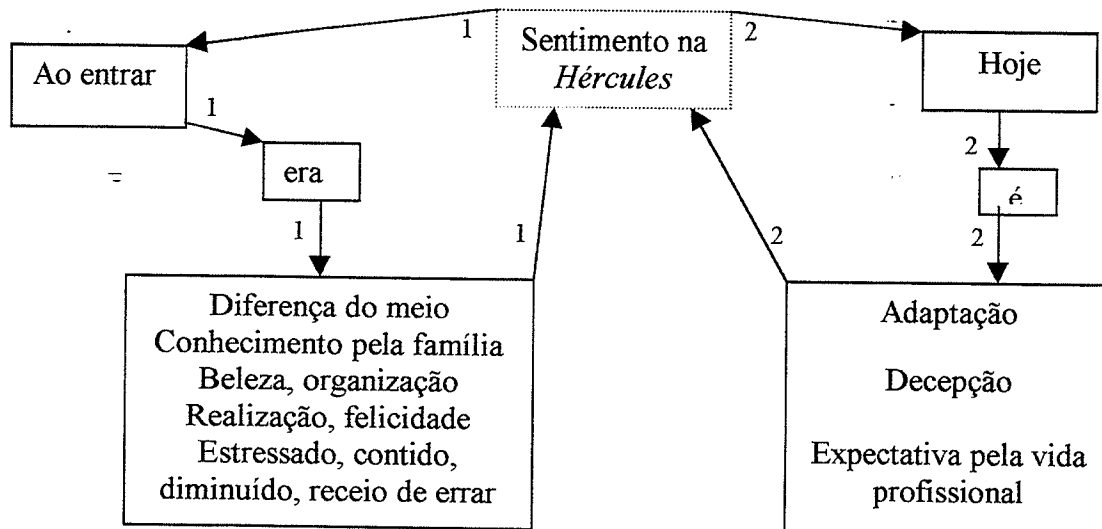


Gráfico 9– Sentimentos declarados pelos alunos do 1º Ano quando entraram na *Hércules*

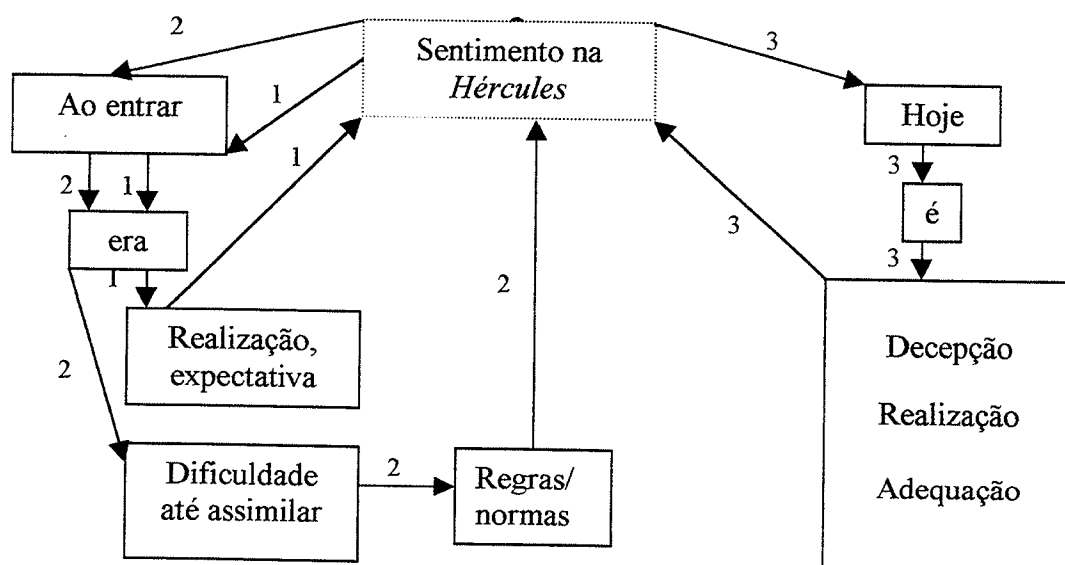


Gráfico 10– Sentimentos declarados pelos alunos do 3º Ano quando entraram na *Hércules*

Nos gráficos 9 e 10 apreende-se que para os alunos do primeiro ano, o “choque” da entrada estava mais presente, já que se encontravam em estágio inicial do processo de adaptação e assimilação de regras e atitudes da *Hércules*. Ao mesmo tempo, havia o

“encantamento” pela beleza e organização da *Hércules*, reforçando o sentimento de realização e felicidade pelo fato de ter entrado nela.

Por outro lado, o “impacto” dos valores da organização, provocado nos alunos do primeiro ano, também gerava *stress* e sentimentos de contenção, restrição e receio de errar, até talvez pela falta de costume com tantas regras, para alguns, a serem não só assimiladas, mas até incorporadas, via alteração de valores individuais que as poderiam embasar. Como exemplo, cita-se um trecho de entrevista:

“No primeiro momento que a gente chega é... tudo é diferente, é... O ‘institucionalismo’ obriga mudar a pessoa. Quem é do ‘meio lá fora’, para o ‘institucional’, é um desastre prá pessoa! é assim... muito cheio de... de picuinhas, é: ‘sim senhor, não senhor’. Precisa ter um condicionamento familiar diferente. Tem gente que chega em casa nem... nem cumprimenta os pais, nem nada. Aqui tem que dar ciência de onde você vai, ciência de chegada, de saída. Chegar numa sala, tem que pedir permissão para entrar. O tratamento é totalmente diferente! Porque a pessoa que veio do ‘mundo lá fora’, um mundo que a pessoa não tá nem aí... aí é muito difícil... a pessoa demora a acostumar” (recorte da entrevista nº 1, aluno do 1º ano).

No trecho acima pode-se notar a importância da socialização primária, a adquirida na infância, como aspecto facilitador da adaptação do funcionário à esta organização em particular, declarada por vários entrevistados, por exemplo, na escolha da *Hércules* como campo de trabalho e no aprendizado dos valores organizacionais, pontos já descritos em gráficos anteriores (1, 2, 5 e 6).

Para o terceiro ano, havia o sentimento de realização e expectativa ao entrar e a dificuldade até assimilar as regras e normas.

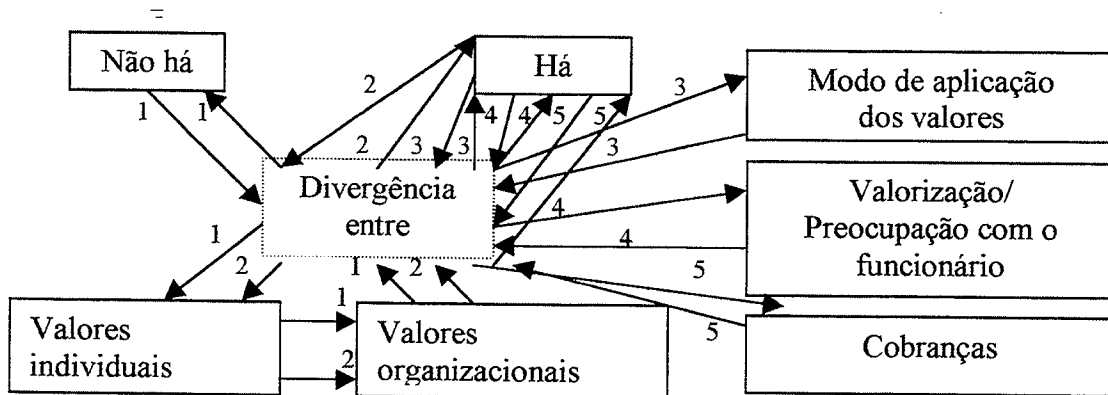
Pode-se verificar como as normas, ao mesmo tempo que se constituem em restrições, que podem gerar sentimentos negativos, após assimiladas, podem gerar também sentimentos de adaptação (1º ano) e adequação (3º ano). Por isso, são importantes no processo de socialização.

A respeito das normas, Lima assinala que elas são, a princípio, um conjunto de mecanismos de controle que abrange os sistemas institucionais operacional, punitivo, de recompensas, controle, coordenação, etc, permitindo o acompanhamento das pessoas e das rotinas mediante processos comparativos. Um sistema normativo racional e equilibrado dá sensação de segurança, tanto para os empregados quanto para os empregadores, já que

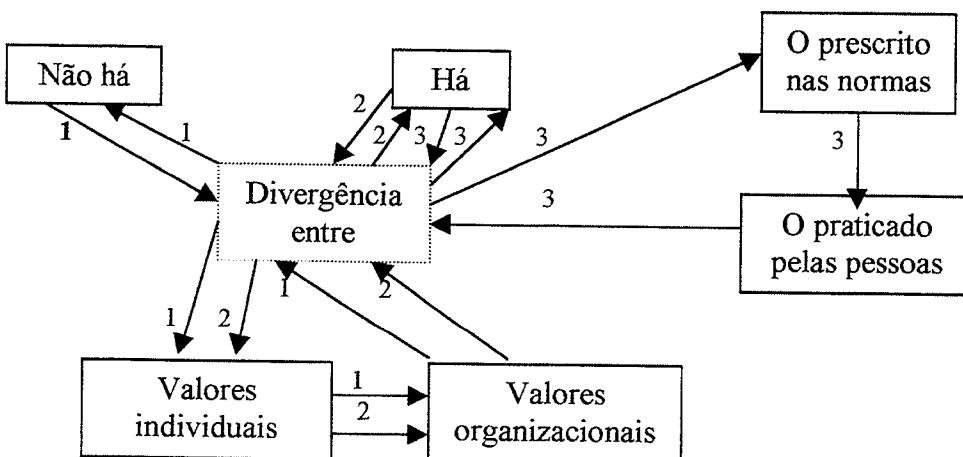
representa uma roteiro formalizado e validado pela chefia em relação a como proceder, garantindo que “*quem age como diz o manual não tem problemas*” (Lima, 1997 p. 134).

Após a entrada e a adaptação, os alunos do primeiro ano se viram na situação de esperar pela vivência na organização e os do terceiro ano, se declararam adequados à ela, sinalizando um estágio mais avançado no processo da socialização organizacional.

Os sentimentos de decepção se fizeram presente nas duas turmas, porém por motivos diferentes: o primeiro ano, por não ter visto o apoio ao funcionário em certas situações e por não ter encontrado amizades como esperava; já o terceiro ano, por ter constatado falta de ética, liderança, disciplina e injustiças em alguns membros da organização, que a prejudicam como um todo.



**Gráfico 11– Divergências entre os Valores individuais e os Valores organizacionais
Para os alunos do 1º Ano**



**Gráfico 12– Divergências entre os Valores individuais e os Valores organizacionais
Para os alunos do 3º Ano**

Nota-se que as divergências entre os valores individuais e organizacionais dos alunos do primeiro ano se referiram à preocupação com o funcionário enquanto “pessoa”, levando em conta suas necessidades individuais, tais como: apoio em erros cometidos, verificando motivos que levaram a cometê-los, cumprimento de obrigações sem que seja de forma “rude”, tempo para convivência com a família, etc. A valorização do funcionário por seu desempenho também é “reclamada”.

Para os alunos do terceiro ano, as divergências declaradas em relação aos valores individuais e os organizacionais, referiram-se ao que é praticado pelas pessoas, e não, aos valores da organização em si. Eles declararam inclusive que “no papel é bonito”, que seus valores coincidem com os da organização. Porém, as pessoas nem sempre praticam o que é prescrito e ensinado. Neste caso, as divergências são em relação às pessoas que gerenciam.

Faz-se interessante comentar que, dos dez alunos do primeiro ano entrevistados, seis declararam notar divergência entre seus valores e os da *Hércules*. Já dos cinco alunos entrevistados do terceiro ano, apenas um deles declarou que, “às vezes”, seus valores não coincidem com os da organização, em relação à existência de coisas muito valorizadas lá que ele pessoalmente “*não leva tão à sério*” (recorte da entrevista nº 5, aluno do terceiro ano).

Esta diferença sinaliza o nível de socialização organizacional em que se encontram, uma vez que para os concluintes do curso, as divergências são menos ressaltadas, até por estarem em estágio mais avançado do processo.

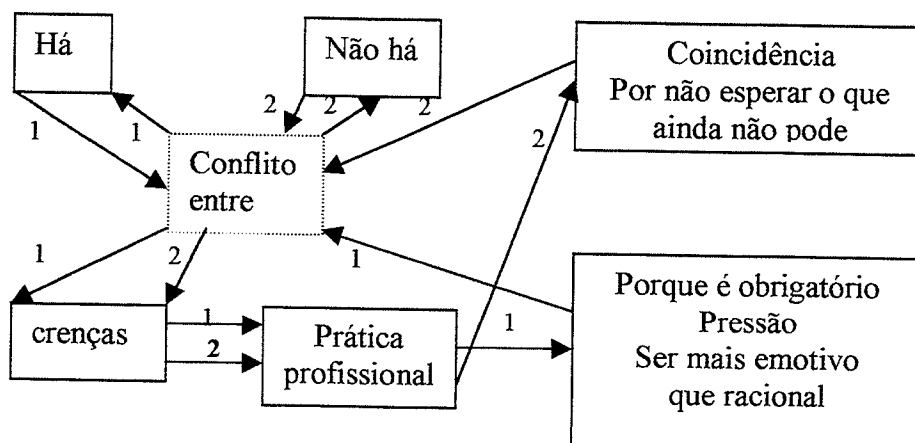


Gráfico 13—Conflito entre Valores individuais e ações para os alunos do 1º Ano

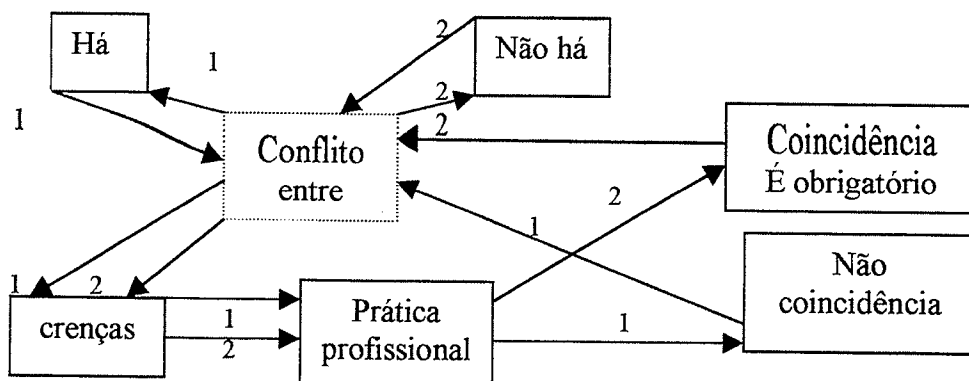


Gráfico 14–Conflito entre Valores individuais e ações para os alunos do 3º Ano

Percebe-se que a coincidência entre os valores individuais e os organizacionais é um fator que não gerou conflito na prática profissional.

Quanto ao que é obrigatório executar, gerou conflito para os alunos do primeiro ano, o que não aconteceu para os alunos do terceiro ano. Estes, mais “acostumados” ao cumprimento de obrigações, enfatizaram-nas como algo a serem cumpridas, pelo motivo de fazer parte da equipe e haverem metas coletivas a serem atingidas.

Nos alunos do primeiro ano, ressalta-se ainda as declarações de “espera” por oportunidades diferentes, em relação às obrigações, como uma estratégia para evitar o conflito. Houveram também declarações quanto a sentirem-se pressionados com tantas obrigações e que a emoção às vezes pode dominar a razão.

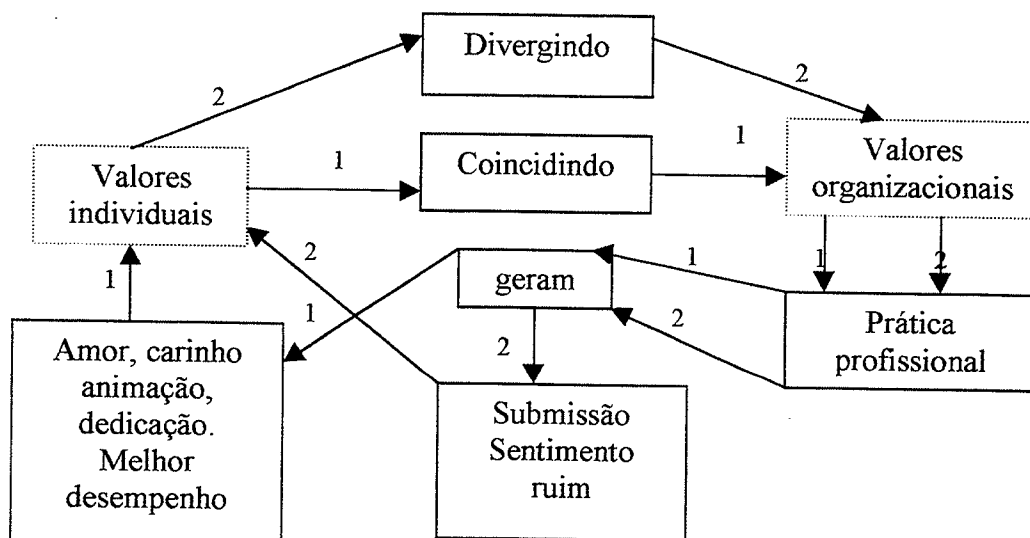


Gráfico 15 - Convergência e divergência dos Valores individuais e organizacionais na prática profissional, para os alunos do 1º Ano

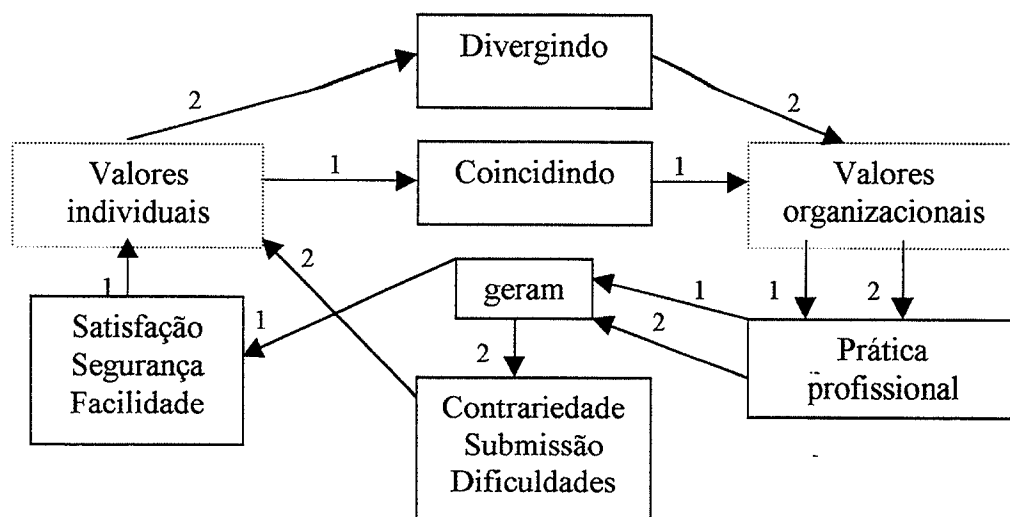


Gráfico 16 - Convergência e divergência dos Valores individuais e organizacionais na prática profissional, para os alunos do 3º Ano

Nos gráficos 15 e 16 notou-se a presença, nos alunos do primeiro ano, de mais sentimentos declarados em relação às experiências, tanto de coincidência de valores, quanto de divergência, na prática profissional, o que demonstra ainda o “peso” de suas necessidades individuais.

Quanto aos alunos do terceiro ano, foi manifestada mais “objetividade” no desempenho de tarefas. Quando se “cumpria o papel”, ficava, para alguns, a sensação do dever cumprido; para outros, foi declarado o sentimento de contrariedade, o inconformismo, e a dificuldade na ação.

Ressalta-se que, mesmo não concordando, os alunos das duas turmas cumpriam o que lhes era ordenado por superiores hierárquicos. Apenas um aluno do terceiro ano aventou que, sendo possível contornar, não cumpriria e arcaria com as responsabilidades.

O fato acima demonstra que os valores organizacionais podem diferir-se dos individuais, sem que isso impeça o que se deve praticar na organização. No caso de divergência entre valores individuais e organizacionais, os valores organizacionais se sobrepõem aos individuais, em nome das ordens a serem cumpridas. Daí se nota o forte significado para a organização da frase escrita em suas dependências “*onde houver uma tarefa que todos recusam, aceita-a tu*”, demonstrando que o que realmente deve ser feito, o será.

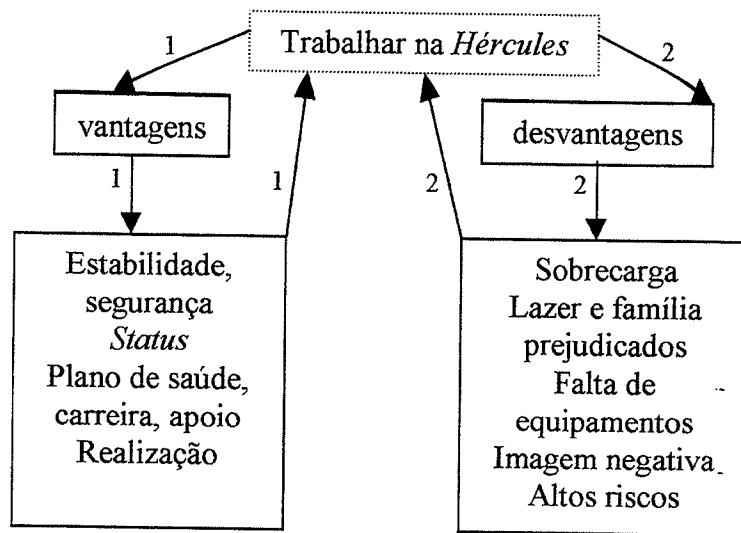


Gráfico 17 – Vantagens e desvantagens de trabalhar na *Hércules*, vistas pelos alunos do 1º Ano

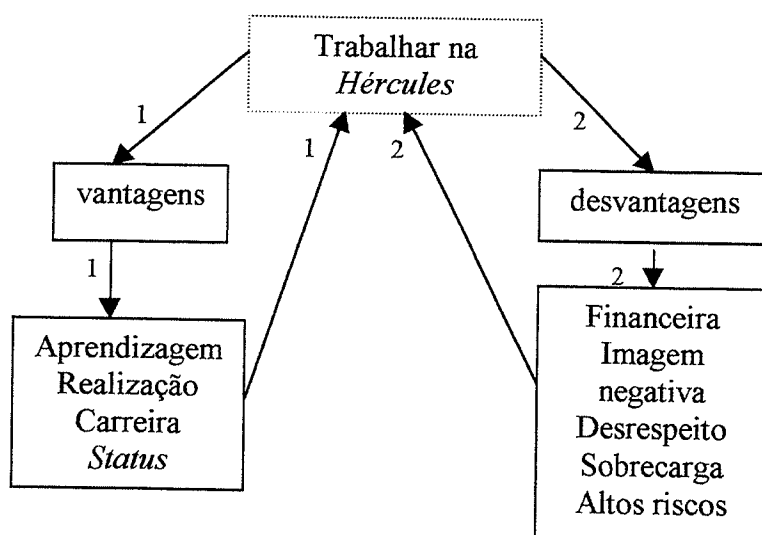


Gráfico 18 – Vantagens e desvantagens de trabalhar na *Hércules*, vistas pelos alunos do 3º Ano

Considerando os gráficos acima, percebe-se que os alunos do primeiro ano estavam mais “maravilhados” com o emprego e as vantagens que a organização oferece. Por outro lado, eles sentiam mais o “afastamento do mundo” e da família, fato com o qual os alunos do terceiro ano já estavam mais acostumados, apesar da carga de trabalho ser um fato relevante para os dois grupos. A carga horária tomava quase todo o tempo do funcionário, inclusive restringindo-o para o convívio com a família, à par de não remunerá-lo à altura dessa

disponibilidade para a organização, levando-se ainda em conta os riscos a que os funcionários se expõem cotidianamente no desempenho de suas funções.

Foi ainda marcante para os alunos do primeiro ano a falta de equipamentos adequados ao trabalho, até mesmo os básicos (como por exemplo, boas armas em pleno funcionamento). Isto interfere diretamente nos riscos assumidos no exercício da profissão. Para o terceiro ano, tal fato podia já ser um costume rotineiro, o que fazia não se atentar mais à sua relevância.

Quanto à imagem negativa do funcionário, principalmente na mídia, tal fato era preocupante para os dois grupos. Dentre os alunos do terceiro ano, existiam alguns que às vezes se sentiam desrespeitados e discriminados pela comunidade, inclusive a interna, devido à propagação distorcida de erros cometidos por alguns funcionários da *Hércules*.

Os erros cometidos estavam ligados principalmente à recebimentos ilícitos e comportamentos inadequados fora da organização. Com isso, passava-se a considerar todos, referenciando-se em poucos. Ao mesmo tempo, tem sido divulgado mais as ocorrências negativas envolvendo funcionários da organização do que as positivas. Quanto a este ponto, eles acreditavam ser necessário um melhor trabalho de divulgação da organização.

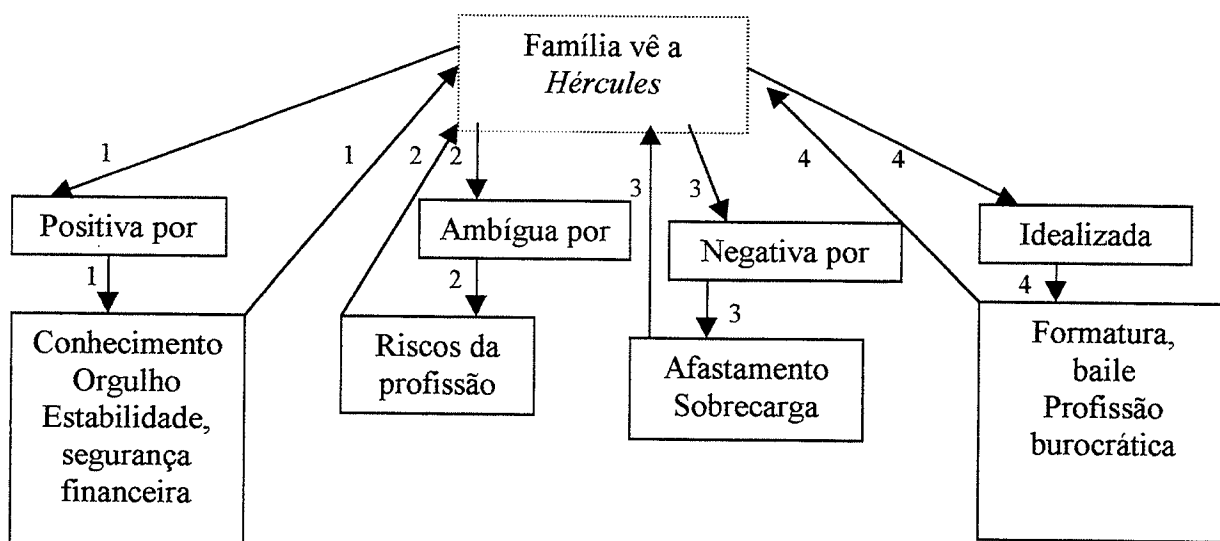


Gráfico 19 – Imagem da *Hércules* para os Familiares dos alunos do 1º Ano

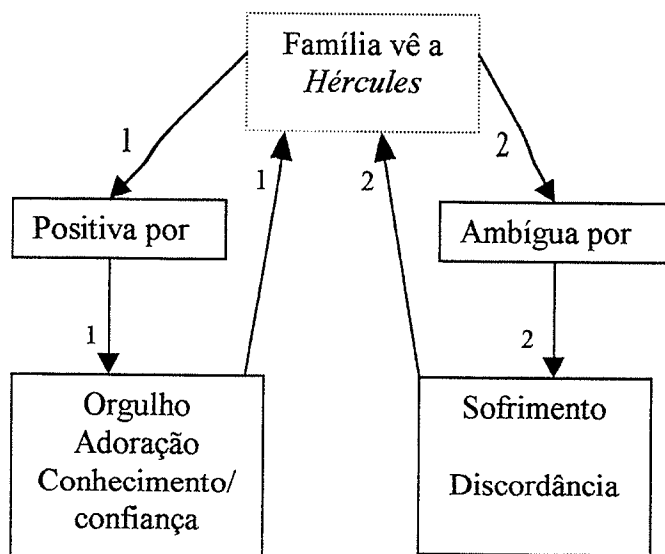


Gráfico 20 – Imagem da *Hércules* para os Familiares dos alunos do 3º Ano

Nota-se nos gráficos 19 e 20 que as famílias dos alunos do primeiro e do terceiro ano orgulhavam-se por eles estarem na *Hércules*, tanto por conhecê-la, quanto pela confiança que podiam creditar-lhe.

Para as famílias dos alunos do terceiro ano a imagem positiva chegava mesmo a ser adorada, talvez pelo tempo maior de convivência, especialmente em momentos especiais de solenidades ou comemorações.

A própria pesquisadora pôde testemunhar um desses momentos emocionantes, numa solenidade de formatura, onde a beleza, organização e *glamour* salta aos olhos e ao coração, despertando sentimentos de admiração. Este tipo de ocasião (formatura), era até mesmo idealizada pelas famílias dos alunos do primeiro ano, a partir da qual imaginavam que seus membros integrantes da *Hércules* “gerenciariam atrás da mesa”, sem maiores riscos, delegando atividades e controlando outros funcionários.

Faz-se aqui um parêntesis para comentar o que Lima afirma sobre os rituais, que “*são conjuntos de práticas adjetivas de caráter simbólico consagradas pelo uso e/ou pelo sistema normativo organizacional, que se devem observar de forma invariável em ocasiões determinadas, geralmente utilizados para premiar o esforço individual e reforçar o apoio organizacional a determinados comportamentos*” (Lima, 1997 p.120).

A formatura é, para os alunos do curso em estudo, para seus familiares, convidados e outros membros da organização, um ritual que demarca a “passagem” da condição de aluno para a de “*estagiário* na gerência”, inclusive ascendendo hierarquicamente a outro cargo.

Este momento é comemorado publicamente com muita beleza, organização e culto a vários simbolismos da *Hércules*. Na ocasião, são destacados e premiados os alunos classificados como primeiro e segundo colocados da turma, pelo “esforço intelectual”.

Por outro lado, os familiares dos alunos do primeiro ano ainda tinham sentimentos ambíguos em relação à *Hércules*, devido aos riscos que a profissão demanda, bem como também tinham imagem negativa da mesma, em função do afastamento que a organização requeria, devido à sobrecarga de trabalho e do curso, “roubando-lhes” o tempo de convívio com o familiar-funcionário (em um caso, para o cônjuge, existia o desejo da saída do (a) funcionário (a) um dia).

Quanto às famílias dos alunos do terceiro ano, existia a imagem ambígua pelo sofrimento que eles passavam durante o curso ou por não concordarem com certas coisas que existiam lá, embora não deixassem de gostar da organização. Apenas em um caso, se dependesse da vontade da mãe, o (a) funcionário (a) não estaria mais lá. (pelos sofrimentos vividos em relação à “algumas pessoas... *que não sabem lutar e lidar com ordens*”).

Para os alunos do terceiro ano, nota-se que não havia a imagem negativa da *Hércules* perante a família, denotando um dos efeitos da socialização dos alunos, que resultou em “fazer parte da organização”, implicando em acatar e se acostumar com suas normas de funcionamento, para pertencer à equipe.

Os dados referentes à imagem da organização que a família tem são importantes também como “indicadores” dos estágios do processo de socialização. Os do primeiro ano, ainda em adaptação, apesar do pouco tempo para convivência com a família, “desabafam” sobre o que lhes acontece na *Hércules*, enquanto que os do terceiro ano, já mais adaptados, passam a ter menos sentimentos ambíguos e negativos, o que também é vivenciado e assimilado pelas famílias. Houveram até mesmo alunos que “não admitiam que ninguém falasse mal da sua *Hércules*”, o que demonstrou a importância dela para sua vida e a vida familiar (principalmente na manutenção estável da mesma e conquista de melhor *status*).

Considerando-se ainda dados anteriores dos gráficos apresentados, corroborou-se a importância da família no processo de socialização do aluno na *Hércules*. Isso se deu até mesmo para escolhê-la como local para o exercício da profissão, bem como mostrou ser um fator importante para permanência na organização, devido à vivência e ao apoio familiar requeridos ao longo do curso.

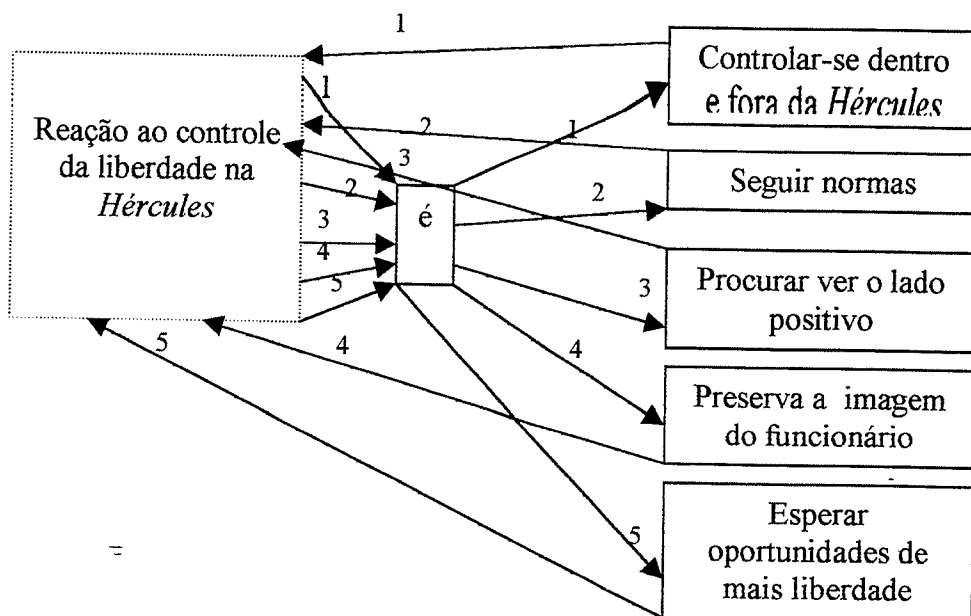


Gráfico 21 – Reação dos alunos do 1º Ano ao Controle da sua liberdade pela Hércules

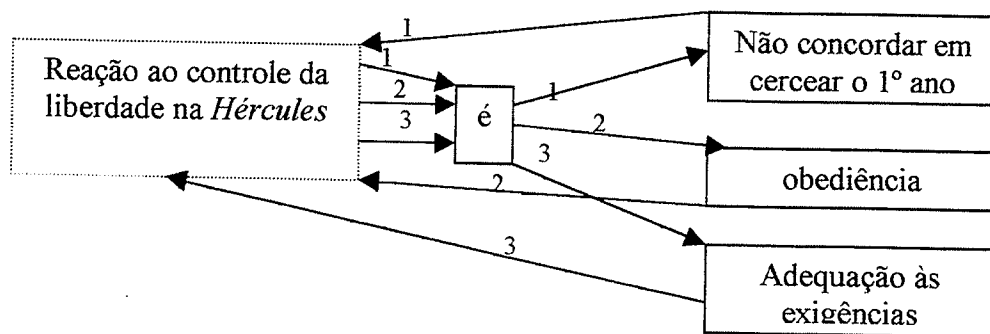


Gráfico 22 – Reação dos alunos do 3º Ano ao Controle da sua liberdade pela Hércules

Nos dois gráficos anteriores, nota-se novamente que os alunos do primeiro ano, em estágio inicial do processo de socialização, se controlavam com mais esforço, porém “aguardavam” oportunidades de maior liberdade de ação. Quanto aos alunos do terceiro ano, em estágio mais avançado da socialização organizacional, adequaram-se, questionando os meios de “cercear” os alunos do primeiro ano, com a finalidade de ensiná-los as normas.

A vida na Hércules foi estendida para “fora”, mantendo-se inclusive muitos padrões de organização e disciplina, conforme relataram muitos alunos do curso, até mesmo porque seus regulamentos relativos a comportamentos e atitudes não se restringem ao âmbito das dependências da organização. Para o primeiro ano este era um processo em andamento, que pôde traduzir-se em:

“A minha liberdade é controlada, mas... eu tenho liberdade para pensar o que eu quero. Só não tenho liberdade de que? poucas coisas. São muitas coisas não... Sabe que eu nem parei prá pensar nisso? Por exemplo, se estou pressionado, tento ver o lado positivo dela... você tem que ver o lado positivo, senão você fica muito... Levo numa boa. Não tenho muito drama não... procuro sempre estar tranquilo” (recorte da entrevista nº 3, aluno do 1º ano).

Para os alunos do terceiro ano, tem-se a impressão de que a “acomodação” os deixou “mais passivos às restrições” e talvez “menos sonhadores”, o que traduziu-se, por exemplo, em: “eu me adequiei, eu me coloquei dentro da ‘Hércules’... Eu consegui fazer com que a minha vida pessoal se... desse certo com a minha vida profissional. Elas andam juntas, entende? Porque muitas vezes acontece de uma divergir com a outra né? Mas não.” (recorte da entrevista nº 3, aluna do 3º ano).

Faz-se aqui um parêntesis para comentar o que Goffman afirma ser o aspecto central das “instituições totais”: várias atividades vitais (por exemplo dormir, brincar, trabalhar), rigorosamente estabelecidas, são desenvolvidas em caráter obrigatório, em um mesmo lugar, junto com as mesmas pessoas, sob as mesmas autoridades, desencadeando uma seqüência de atividades impostas, por um sistema de regras formais explícitas e um grupo de funcionários, planejadas para atender aos objetivos oficiais da organização (Goffman, 1990).

O pensamento de Goffman coaduna-se ao que aconteceu no curso de formação de gerentes da *Hércules*, já que, pela intensidade das vivências proporcionadas, atingiu os objetivos da organização de treinar gerentes, que por sua vez gerenciarão outras pessoas para caminharem juntas rumo à metas grupais, pelo menos para os alunos concluintes do curso em 2000.

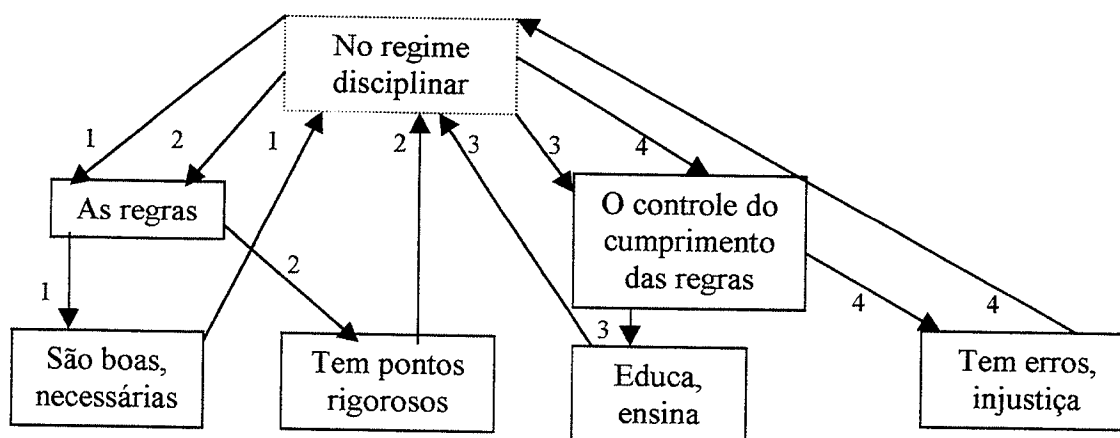


Gráfico 23 – O regime disciplinar da *Hércules* visto pelos alunos do 1º Ano

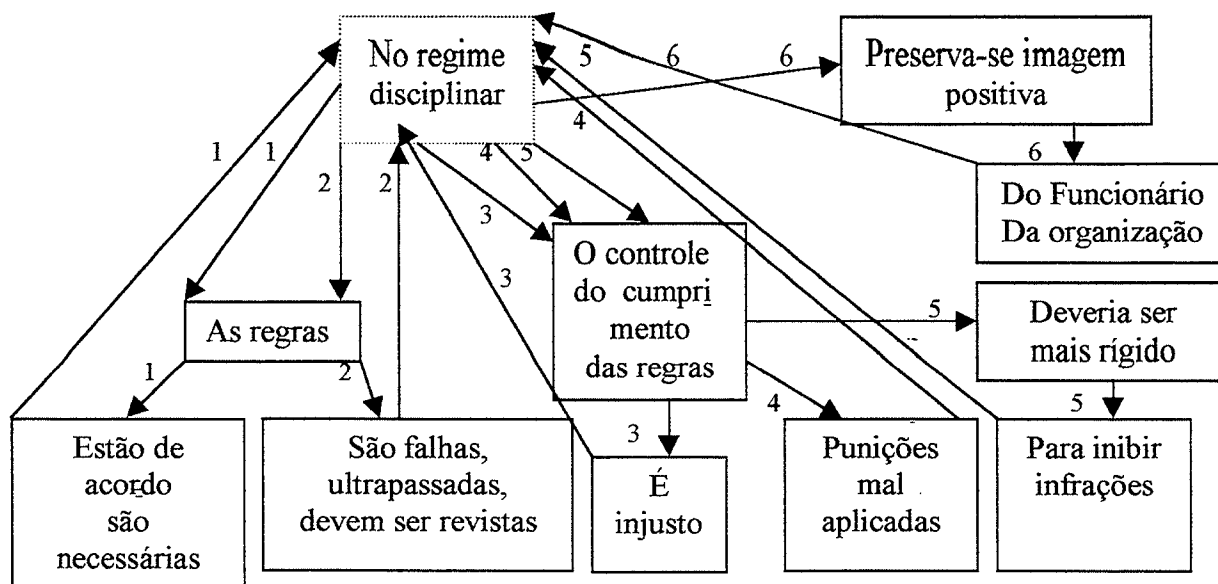


Gráfico 24 – O regime disciplinar da *Hércules* visto pelos alunos do 3º Ano

Quanto ao Regime disciplinar da *Hércules*, nota-se que houve consenso entre os alunos, no que se refere à necessidade das regras.

Na consideração dos alunos do primeiro ano, apesar das regras conterem pontos rigorosos, elas foram importantes para educar e ensinar. Ao mesmo tempo, eles declararam que existem erros e injustiças no controle ao seu cumprimento.

Para os alunos do terceiro ano, foi salientado que elas inibem infrações, preservando a imagem da organização e do funcionário. Também foi declarado por eles que existem injustiças no controle do cumprimento destas. Eles ressaltaram ainda que algumas regras estão ultrapassadas e precisam ser revistas.

Percebe-se que houveram considerações mais detalhadas pelos alunos do terceiro ano, que certamente passaram por mais experiências reais ao longo do curso, o que ainda não aconteceu com os alunos do primeiro ano.

Vê-se, novamente, a importância das regras para a socialização e para a segurança da organização e do funcionário.

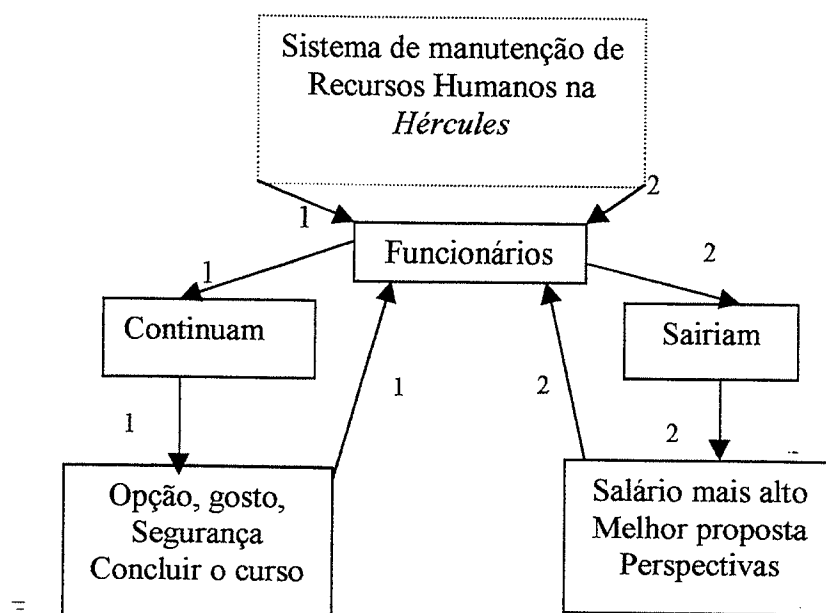


Gráfico 25 – Sistema de manutenção de recursos Humanos da *Hércules* visto pelos alunos do 1º Ano

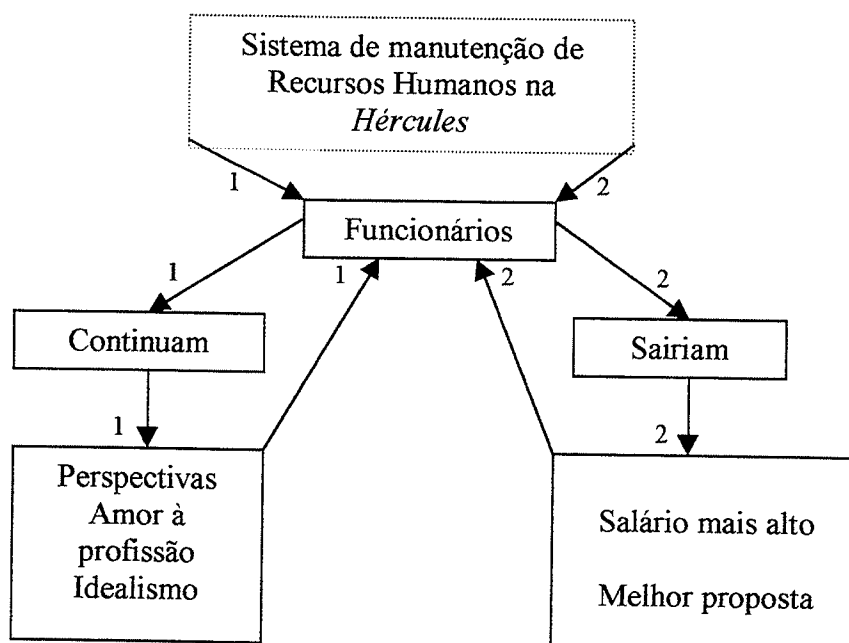


Gráfico 26 – Sistema de manutenção de recursos Humanos da *Hércules* visto pelos alunos do 3º Ano

O sistema de manutenção de recursos humanos na *Hércules* mostrou-se eficiente, uma vez que mesmo os alunos do primeiro ano encontraram boas razões para permanecerem na organização, tais como: gosto pela profissão, perspectivas e segurança profissionais. A turma do primeiro ano se particularizou por incluir, em seus motivos de permanência, o término do

curso superior iniciado. Isso também foi um diferencial para opção pela entrada na organização. Os alunos do terceiro ano fizeram questão de ficar, além dos motivos acima citados, pelo idealismo, adquirido com o exercício profissional, que alimenta a esperança por dias melhores em relação ao crescimento e reconhecimento profissional, até mesmo pela necessidade crescente da comunidade em relação ao tipo de serviços prestados.

Quanto à saída, os alunos do primeiro ano estão “menos enraizados” à organização, como era de se esperar, já que o processo de socialização encontrava-se no início. Assim como o terceiro ano, saíam por melhor salário e melhor proposta de trabalho (que teria que ser “bem melhor mesmo”, devido às vantagens oferecidas pela organização como: segurança, relativa estabilidade, plano de carreira definido, o que os tornaram mais exigentes quanto à mudança para uma outra organização).

Levando-se em conta os resultados apresentados pelas entrevistas, pode-se concluir que a *Hércules*, com suas técnicas para socialização, utilizadas no *curso de formação de gerentes*, bem como as condições profissionais oferecidas de relativa estabilidade, plano de carreira definido, vantagens adicionais como: assistência médica, odontológica e psicológica, conseguiu socializar os alunos formandos em 2000, bem como, apresenta bastante probabilidade de socializar os que se encontravam no primeiro ano.

Isso também se deve à cultura tradicional da *Hércules*, cultuada de várias formas, dentre elas, por meio de vários rituais, dos valores propagados rigorosa e detalhadamente nos regulamentos e pelo convívio entre os membros, em diversas situações, no *centro de treinamento* ou em outras dependências da organização.

Contudo, como os membros da organização também possuem sua cultura, questionando e buscando influenciá-la, através da atualização interativa das culturas individuais e grupais, isso não se constitui uma experiência inócua, nem ao indivíduo, nem à organização.

Os valores do trabalho foram considerados por Roe e Ester (1999) como básicos na vida das pessoas. Isto ficou comprovado na presente pesquisa quando se observou, no desempenho dos funcionários da organização estudada, a prática dos valores organizacionais exigidos, mesmo em detrimento de valores individuais.

Nota-se também que, apesar do informal ser restrito nesta organização, este faz-se presente até mesmo por meio de transgressões. Estas são punidas, é claro. Porém, a aplicação e controle das regras também carregam o “jeitinho brasileiro”, traço da cultura nacional. Tal traço é percebido pelos alunos quando destacam que, muitas vezes, não é que discordem dos

valores da organização “em si”, pois “no papel é muito bonito”. A discordância se manifesta em relação à quem aplica as ordens ou pune, pois nem sempre é imparcial, “personalizando” o tratamento a ser dado aos funcionários. Este também é um traço da cultura nacional, que pode gerar injustiças e até absurdos.

Nos tópicos acima, fica confirmado o traço informal da cultura brasileira, onde, nem sempre, o “papel” é que dá a última palavra. A rigidez pode, inclusive, dar vazão à “falcatruas”, tão preocupantes para profissionais mais sérios e éticos desta organização em particular. Ao mesmo tempo, o informal pode constituir-se em espaço para que a “crise” estimule a criatividade, gerando “novas soluções”, principalmente na área de prestação de serviços de segurança pública, tão reivindicados atualmente pela sociedade.

Reporta-se novamente a Berger e Luckmann em relação a dizer que “*o homo sapiens é sempre, e na mesma medida, homo socius*” (Berger e Luckmann, 1995, p. 75). Assim, como o homem possui a realidade subjetiva e a objetiva, ambos estão em constante interação, mantendo vivo o processo de socialização, durante toda a vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beatriz, M.Z e Silva, C. L. M. da (1999). Mudança organizacional em Instituto Municipal de Administração Pública: A questão dos valores e dos interesses. Em: 23º ANPAD, setembro de 1999.
- Baldi, M. (1998). *Cultura e estrutura organizacional*: um estudo na Unijuí. Em: 22º ANPAD, setembro de 1998.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Trad. L. A. Reto e A. Pinheiro, Lisboa: Edições 70.
- Berger, P. L. e Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*: Tratado de sociologia do conhecimento. Trad. Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes.
- Borges, L. de O. (1998). *Significado do trabalho e socialização organizacional*: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Bridges, W. (1995). *Um mundo sem empregos*: jobshift - os desafios da sociedade pós-industrial. São Paulo: Makron Books.
- Caldas, M. P. (1999). A passagem do pica-pau: Análise da socialização de *trainees* como rito de passagem. em: M. P. Caldas e T. Wood Jr. Org.) *Transformação e realidade organizacional*: Uma perspectiva brasileira (pp.215-237). São Paulo: Atlas.
- Chizzotti, A. (1998). Da pesquisa qualitativa. Em: *Pesquisas em ciências humanas e sociais*. 2.ed. (pp.77-106). São Paulo: Cortez,
- Crubellate, J. M. e Silva, C. L. M. da (1998). Valores, crenças e interesses como mediadores de adaptação organizacional à mudança ambiental: um estudo comparativo de casos. Em: 22º ANPAD, setembro de 1998.
- Fleury, M. T. L e Shinyashiki, G. T. e Stevanato, L. A. (1997). Em: F. C. P. Motta e M. P. Caldas (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp.273-292). São Paulo: Atlas.
- Fonseca, C. (1999). Quando cada caso NÃO é um caso: Pesquisa etnográfica e educação. Em: *Revista brasileira de educação*. 10, 58-78.
- Freitas, A. B. de (1996). Traços Brasileiros para uma análise organizacional. Em: F. C. P. Motta e M. P. Caldas (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 38-69). São Paulo: Atlas.
- Frost, P. J. (1985). *Organizational culture* Newsbury Park: Sage Publications.
- Frost, Peter J. (1991). *Reframing organizational culture*. Newsbury Park: Sage Publications.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Goffman, E. (1990). *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva S. A.
- Goldemberg, M. (1997). *A Arte de Pesquisar*: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. RJ: Record.
- Gondim, M. das G. (1996). *Hierarquia de valores do CNPQ, segundo a percepção de seus servidores*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Hércules – GO. (2000). *Currículo – Plano de Matéria do Curso de formação de gerentes da Hércules*. Goiânia: Centro de Treinamento da Hércules.
- Hércules – GO. (2000). *Edital de concurso público nº 003/2000*. Goiânia.
- Hércules – GO. (2000). *Perfil do profissional que pretende formar o Curso de formação de Gerentes da Hércules S/A.. Em: Projeto pedagógico (2000)*. Goiânia: Centro de Treinamento da Hércules S/A.
- Hércules – GO. (2000). Plano Geral de ensino (2000) da Hércules. Goiânia: Centro de Treinamento da Hércules.
- Hércules (2000). *Regulamento do Centro de Treinamento Hércules* Goiânia:.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994). *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. Harper Collins Publishers, London, 1994
- Kabanoff, B. e Daly, J. P. (2000). Values espoused by Australian and US organizations. *Applied Psychology: An international review*. The international Association of applied Psychology, 49, 284-314.
- Kruger, H. (1986). Introdução à Psicologia Social. Em: C. R. Rappaport, C. R. *Temas Básicos de Psicologia*. 12 (p.p. 38-40). São Paulo: E. P. U.
- Lane, S. T. (Org.). (1995). *Novas veredas da Psicologia social*. São Paulo: Brasiliense EDUC.
- Lane, S. T. (1985). *Uma técnica de análise do discurso*. Trabalho apresentado no XX Congresso Interamericano de Psicologia, Caracas.
- Leal, R. S. (2000). A dimensão estética enquanto elemento influenciador da cultura organizacional: construção de um referencial de análise. Em: *24º ANPAD*.
- Lima, Antônio Ferreira (1997). *Cultura organizacional: definição e elementos básicos*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Macedo, K. B. (1999). *Psicodinâmica nas organizações: poder, cultura e decisão na empresa familiar*. Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Macedo, K. B. (2001). *Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão*. Goiânia: Ed. Terra & Ed. Da UCG.
- Macedo, K. B. e Rossi, E. Z. (2001). Os Valores e suas Implicações nas Organizações. *Estudos: vida e saúde*. UCG, 28, 4, 693-716.
- Mazzotti, A. J. (1998). Debate contemporâneo sobre paradigmas. Em: *O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa* (pp.129-178). São Paulo: Pioneira.
- Mendes, A. M. (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Ministério do Exército (1997). *Regulamento de continências, honras, sinais de respeito e cerimonial militar das forças armadas*. D.F.
- Minayo, M. C. de S. (1994). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social Em: *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (pp.9-29). Petrópolis: RJ: Vozes.
- Moreira, C. A. A. (2000). Considerações sobre a ética nas empresas brasileiras. Em: *24 ANPAD*.
- Motta, F. C. P. (1995). Cultura e organizações no Brasil. Em: F. C. P. Motta e M. P. Caldas (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp.25-37). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, A. de F. (1997). *Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Pardini, D. J. (2000). A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem-sucedidas. Em: *24º ANPAD*.
- Patrício, Z. M. e outros (1999). Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: Uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações. Em: *23º ANPAD*, setembro de 1999.
- Pereira, C. (2000). *Princípios Organizadores do envolvimento nos direitos humanos: uma análise dos sistemas de valores de universitários paraibanos*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Pinto, R. J. V. de (2000). *Trabalho e identidade: O eu faço construindo o eu sou*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- PM/GO (1996).. *Regulamento disciplinar* da Polícia Militar do Estado de Goiás. Goiânia.
- Porto, J. B. (1998). *Prioridades axiológicas e culturas regionais como preditores de civismo nas organizações*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.

- Prates, M. A. S. e Barros, B. T. (1996). O estilo Brasileiro de administrar. . Em: F. C. P. Motta e M. P. Caldas (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (p.p. 55-59) São Paulo: Atlas.
- Rey, Fernando González. (1999). *La investigación cualitativa en psicología: rumbos y desafíos*. São Paulo: EDUC.
- Rodrigues, A. (1978). Conceito de Atitude. Em: *Psicologia Social*. (pp 404-405).Petrópolis: RJ. Vozes.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York. Free Press.
- Roe, R.A. and Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An international review*. The international Association of applied Psychology. 48, 1-20.
- Sá, M. A.D. de e Lemoine, C. (1999). Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. Em : 23 ° ANPAD.
- Sá, M. A. D. de e Lemoine, C. (2000). Cultura de empregado como estratégia de empresa. Em: 24° ANPAD.
- Sackman, S. A. (1991). Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, V. 27(3), P. 295—317. Sep.
- Schein, E. (1991). E. What is culture. In: P. Frost, (Org). *Reframing organizational culture* (pp.245-253). Newbury: Sage Publications.
- Schwartz, S.H. and Bilsky, W. (1987). Towards a psychological structures of humans values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-62.
- Schwartz, S. H. (1992). Universal in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). *Are there universal aspects in the structure and contents of human values?* Journal of Social Issues, 50, 19-45.
- Schwartz, S. H. e Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of cross-cultural psychology*. Western Washington University, 32, 268-290.
- Schwartz, S. H. at all. (s.d). *Validation of a Theory of Basic Human Values with a New Instrument in New Populations*.
- Schwartz, S. H. (s.d). *Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems*.
- Segnini, Liliana (1988). *Liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: educ.
- Smircich, L. (1985). Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In: P. Frost (org.). *Organizational culture* pp.55-69), Beverly Hills: Sage.
- Silva, R. C. da (1998). A falsa dicotomia Qualitativo-quantitativo: paradigmas que informam nossas práticas de pesquisa. Em: G. Romanelli e outros (org). *Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa* (pp.159-174), Ribeirão Preto: Legis Summa, 1998.
- Souza, C. de e outros (1999). *O Anhanguera: órgão informativo técnico científico da Polícia Militar de Goiás*. 1. Goiânia: PM/GO.
- Tamayo, A. e Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 9, 329-348.
- Tamayo, A. (1996). Valores Organizacionais. Em: A. Tamayo e outros (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 175-192). São Paulo: Cooperativa de autores associados.
- Tamayo, A. e Gondim, M. das G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31, 62-72.
- Tamayo, A. (1997). Os valores do brasileiro: uma década de pesquisa. Em: *Cadernos de Psicologia*. Sociedade Brasileira de Psicologia, 1, 15-153.

- Tamayo, A. e Porto, J. B. (1999). *Prioridades axiológicas e cultura brasileira: preditores de civismo nas organizações*. Em: 23º ANPAD.
- Tamayo, A. e Mendes, A. M. e da Paz, M. das G. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de psicologia*. 5, 289-315.
- Tamayo, A. (2000). Relação entre os valores do empregado e comprometimento organizacional afetivo. 24º ANPAD.
- Tamayo, A e Mendonça, H. (2001). Prioridades Axiológicas e Escolhas Acadêmico-profissionais: dados empíricos e perspectivas teóricas. *Estudos: vida e saúde*. UCG, 28, 4, 625-638.
- Tavares, M. das G. de P. (1993). A abordagem antropológica da cultura organizacional. Em: *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. R.J.: Qualitymark.
- Torres, A. R. e outros (2001). Valores e Psicologia Social: modelos de análise. *Estudos: vida e saúde*. UCG, 28, 4, 539-559.
- Triviños, A. N. S. (1995) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vala, Jorge e Outros. (1995). *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
-

Anexo 1**TERMO DE COMPROMISSO**

O *Centro de Treinamento da Hércules S/A*, nesse ato representada por -----
-----, declara estar ciente de sua participação na
pesquisa: *A Influência dos Valores Organizacionais nos Valores Individuais*, de autoria da
psicóloga e mestrande da Universidade Católica de Goiás, Maria Aparecida Silva Dias
Vieira, como campo de pesquisa, tendo ciência de que os dados relacionados à identificação
da Instituição serão resguardados em sigilo, a não ser que haja autorização formal em
contrário.

Declaramos ainda, estar cientes de que receberemos em primeira mão os
resultados da pesquisa, com direito à comentários, não podendo porém promover cortes ou
censura nos resultados obtidos pela referida pesquisa.

Goiânia, ____ / ____ / ____

Anexo 2

INVENTÁRIO DE VALORES INDIVIDUAIS

Fonte: Tamayo, A. e Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 9, 329-348.

Prezado (a) aluno (a)

Gostaríamos de pedir a sua colaboração numa pesquisa científica.

Solicitamos que você preencha este questionário até o final de acordo com as instruções. Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta. Não há respostas certas ou erradas neste questionário. Estamos interessados na sua opinião pessoal. Da sinceridade de suas respostas depende a qualidade desta pesquisa..

Obrigado por sua colaboração!

QUESTIONÁRIO DE VALORES
INSTRUÇÕES

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: "Que valores são importantes PARA MIM, como princípios orientadores em MINHA VIDA, e que valores são menos importantes PARA MIM?" Há duas listas de valores nas páginas seguintes. Esses valores vêm de diferentes culturas. Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajuda-lo(a) a compreender seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:						
não importante	importante				muito importante	
0	1	2	3	4	5	6

0 - significa que o valor não é nada importante; não é relevante como um princípio orientador em sua vida.

3 - significa que o valor é importante.

6 - significa que o valor é muito importante.

Quanto maior o número (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida.

Além dos números de 0 a 6, em suas avaliações você pode usar ainda, os números -1 e 7, considerando que:

-1 - significa que o valor é oposto aos princípios que orientam sua vida.

7 - significa que o valor é de suprema importância como um princípio orientador em sua vida; geralmente, uma pessoa não possui mais de dois desses valores.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:									
Oposto	não importante				muito importante				de
Aos meus	importante		importante		importante		suprema		importância
Valores	0	1	2	3	4	5	6	7	
-1									

No espaço antes de cada valor escreva o número (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) que corresponde à avaliação que você faz desse valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

LISTA DE VALORES I

Antes de começar, leia os valores de 1 a 32, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir, identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-os como -1. Se não houver nenhum valor desse tipo, escolha o valor menos importante para você e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores (até 32).

01 __ IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)

02 __ HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)

- 03 __ PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)
- 04 __ PRAZER (satisfação de desejos)
- 05 __ LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)
- 06 __ TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)
- 07 __ UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)
- 08 __ SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)
- 09 __ ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)
- 10 __ UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)
- 11 __ SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)
- 12 __ POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)
- 13 __ RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)
- 14 __ SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)
- 15 __ AUTO-RESPEITO (crença em meu próprio valor)
- 16 __ RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)
- 17 __ CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)
- 18 __ VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)
- 19 __ UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)
- 20 __ RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)
- 21 __ AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)
- 22 __ AUTO-DISCIPLINA (auto-restrição, resistência à tentação)
- 23 __ PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)
- 24 __ SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família)
- 25 __ RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)
- 26 __ UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)
- 27 __ UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)
- 28 __ SABEDORIA (compreensão madura da vida)
- 29 __ AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)
- 30 __ AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)
- 31 __ UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)
- 32 __ JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)

LISTA DE VALORES II

Agora avalie quão importante é para você cada um dos valores seguintes, como um princípio orientador em sua vida. Estes valores estão expressos como modelos de agir que podem ser mais ou menos importantes para você. Mais uma vez, tente diferenciar tanto quanto possível os valores entre si, usando todos os números.

Antes de começar, leia os valores de 33 a 60, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-o(s) como -1. Se não houver nenhum valor desse tipo, escolha o valor menos importante para você e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores (até 61).

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR DA MINHA VIDA, este valor é:									
Oposto								de	
aos meus		não		importante		muito		suprema	
valores		importante		importante		importante		importância	
-1	0	1	2	3	4	5	6	7	

- 33__ INDEPENDENTE (ser auto-suficiente e auto-confiante)
- 34__ MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)
- 35__ LEAL (ser fiel aos amigos e grupos)
- 36__ AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações)
- 37__ ABERTO (ser tolerante a diferentes idéias e crenças)
- 38__ HUMILDE (ser modesto, não me autopromover)
- 39__ AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco)
- 40__ PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)
- 41__ INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e eventos)
- 42__ RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)
- 43__ SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)
- 44__ AUTO-DETERMINADO (escolher meus próprios objetivos)
- 45__ SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)
- 46__ CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)
- 47__ CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida)
- 48__ HONESTO (ser sincero, autêntico)
- 49__ PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação)
- 50__ OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)
- 51__ INTELIGENTE (ser lógico, racional)
- 52__ PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)
- 53__ ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)
- 54__ QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, sexo, lazer, etc.)
- 55__ DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa)
- 56__ RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)
- 57__ CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)
- 58__ INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros)
- 59__ BEM SUCEDIDO (atingir os meus objetivos)
- 60__ LIMPO (ser asseado, arrumado)
- 61__ AUTO-INDULGÊNCIA (fazer coisas prazerosas)

DADOS COMPLEMENTARES (Por favor não deixe de responder)

1 – Nome*:

Apenas a pesquisadora terá acesso aos questionários e o nome será necessário para posterior convocação às entrevistas, já que seu nome não será divulgado, conforme os preceitos éticos da pesquisa.

2 - Sexo (marque): ___ Masculino ___ Feminino

3 - Idade: _____

4 - Estado Civil: ___ Casado(a); ___ Solteiro(a); ___ Divorciado(a); ___ Outros.

5 - Ano do Curso de Formação: ___ Primeiro ___ Terceiro

6 - Tem Funcionário (s) da Empresa na família? ___ Sim ___ Não

6.1-Se tem Funcionário (s) da Empresa na família, marque o grau de parentesco:

() Pai () Mãe () Irmão(ã) () Cônjuge () Filho (a) () Outros

7- Antes de freqüentar o curso, trabalhava antes na Empresa? () Sim () N

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

Anexo 3

INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Fonte: Mendes, A. M. (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

INSTRUÇÕES

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: "**Que valores são importantes para a organização (empresa, instituição etc.) em que trabalho?**" Entende-se por **valores organizacionais** os princípios que orientam a vida das organizações.

Nas páginas seguintes há uma lista de valores. Esses valores foram levantados em diferentes organizações. Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo(a) a compreender o seu significado.

Sua tarefa é **avaliar quão importante** é para a sua organização cada valor, como um princípio orientador na vida da organização.

Avalie a importância dos valores da sua organização numa escala de 0 a 6. A escala de avaliação se encontra abaixo:

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor é:

Nada		Importante				Muito
Importante						Importante
.....0.....	1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....

0 = significa que o **valor é nada importante**; não é relevante como um princípio orientador na vida da sua organização.

3= significa que **o valor é importante**.

6= significa que o **valor é muito importante**.

Quanto maior o número (0 , 1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6) mais importante é o valor como um princípio orientador na vida da sua organização.

Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, **segundo você**, orientam a vida da sua organização.

MINHA ORGANIZAÇÃO VALORIZA:

1. -----AMBIÇÃO (busca de melhor posição no mercado)
2. -----AUDÁCIA (agir de forma arrojada em relação às outras empresas)
3. -----AUTONOMIA(auto-suficiência na realização das tarefas)

4. -----AUTORIDADE(respeito às pessoas com cargos de chefia)
 5. -----CO-GESTÃO(participação dos empregados nos lucros da empresa)
 6. -----COLEGUISMO(clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
 7. -----COMPETÊNCIA(auto-suficiência na área de atuação profissional)
 8. -----COMPETITIVIDADE(conquista de clientes em relação à concorrência)
 9. -----COMUNICAÇÃO (troca de informações na organização)
 - 10 -----COOPERAÇÃO (clima de ajuda mútua)
 - 11 -----CRIATIVIDADE(capacidade de inovar na organização)
 - 12 ----- CURIOSIDADE (busca constante de informação e novidades)_
 - 13 -----DEMOCRACIA(participação dos empregados nos processos decisórios)
 - 14 -----DESCENTRALIZAÇÃO(distribuição de poder pelos diversos níveis)
 - 15 -----DINAMISMO (conquista de novos espaços de atuação no mercado)
 - 16 -----DISCIPLINA (capacidade de respeitar regras e normas)
 - 17 -----DOMÍNIO(manutenção da superioridade em relação ao mercado)
 - 18 -----EFICÁCIA (realização das tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
 - 19 -----EFICIÊNCIA (execução das tarefas da organização de forma certa)
 - 20 -----EQÜIDADE (tratamento proporcional ao mérito)
 - 21 -----ESPONTANEIDADE (espaço para realização do trabalho de acordo com o seu estilo pessoal)
 - 22 -----ESTIMULAÇÃO (atividades que estimulem o crescimento profissional)
 - 23 -----ÉTICA (atuação no mercado de acordo com princípios morais)
 - 24 -----FISCALIZAÇÃO (controle do serviço executado)
 - 25 -----HARMONIA (ambiente de relacionamento interorganizacional adequado)
 - 26 -----HIERARQUIA (respeito aos níveis de autoridade)
 - 27 -----HONESTIDADE (combate à corrupção na organização)
 - 28 -----INDEPENDÊNCIA (capacidade de decidir sobre a tarefa que realizo)
 - 29 -----INICIATIVA (motivação para iniciar atividades por conta própria)
 - 30 -----IGUALDADE (oportunidades iguais para todos os funcionários)
 - 31 -----INOVAÇÃO (introdução de novidades no trabalho)
 - 32 -----INTEGRAÇÃO INTERORGANIZACIONAL (intercâmbio com outras organizações)
 - 33 -----INTERDEPENDÊNCIA (complementaridade de papéis entre organizações)
 - 34 -----INTERCÂMBIO (troca de experiências e conhecimentos)
 - 35 -----JUSTIÇA (imparcialidade nas decisões administrativas)
 - 36 -----LEALDADE (fidelidade á organização)
 - 37 -----LIBERDADE (abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho)
 - 38 -----LIMPEZA (manutenção do ambiente limpo e arrumado)
 - 39 -----MODERNIZAÇÃO (investimento na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
 - 40 -----OBEDIÊNCIA (tradição de respeito às ordens)
 - 41 -----ORDEM (estabilidade da organização)
 - 42 -----PARCERIA (atuação conjunta com outras empresas)
-

- 43 -----PODER (capacidade de exercer controle e domínio sobre os outros)
 44 -----POLIDEZ (clima de cortesia e boas maneiras no relacionamento cotidiano)
 45 -----PONTUALIDADE (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
 46 -----PRAZER (prazer na realização do trabalho)
 47 -----PRESERVAÇÃO (utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente)
 48 -----PRESTÍGIO (manutenção da imagem pública)
 49 -----PREVISIBILIDADE (capacidade de antecipar-se às incertezas do mercado)
 50 -----PRODUTIVIDADE (produção e prestação de serviços)
 51 -----QUALIDADE (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
 52 -----QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (capacitação e treinamento dos empregados)
 53 -----REALIZAÇÃO (sucesso profissional)
 54 -----RECONHECIMENTO (mérito na realização do trabalho)
 55 -----RESPEITO (consideração às pessoas e opiniões)
 56 -----RESPEITO À NATUREZA (proteção do meio ambiente)
 57 -----RIGIDEZ (manutenção das regras, normas e comportamentos na organização)
 58 -----SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (bom atendimento aos clientes)
 59 -----SEGURANÇA (integridade de pessoas e bens)
 60 -----SENSATEZ (agir com prudência nas tomadas de decisões e negociações)
 61 -----SIGILIO (proteção de informações técnico-administrativo)
 62 -----SOCIABILIDADE (atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
 63 -----SUCESSO (êxito nos seus empreendimentos)
 64 -----SUPERVISÃO (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)
 65 -----TOLERÂNCIA (aceitação da liberdade do outro)
 66 -----TRADIÇÃO (preservação dos costumes vigentes da organização)

Agora, observe todos os valores que você atribuiu ponto "6" da escala e escolha entre eles 2 ou no máximo 3 que, segundo você, são os valores de **suprema importância** como princípios orientadores da vida da sua organização, escreva no lugar abaixo indicado, o número destes valores supremos:

Valores Supremos _____

Finalmente, observe todos os valores que você atribuiu ponto "0" da escala e escreva o número daqueles que você considera **opostos** aos princípios que orientam a vida da sua organização :

Valores Opostos _____

DADOS COMPLEMENTARES
(Por favor não deixe de responder)

1 - Nome*:

* Apenas a pesquisadora terá acesso aos questionários e o nome será necessário para posterior convocação às entrevistas, já que seu nome não será divulgado, conforme os preceitos éticos da pesquisa.

2 - Sexo (marque): ___ Masculino ___ Feminino

3 - Idade: _____

4 - Estado Civil: ___ Casado(a); ___ Solteiro(a); ___ Divorciado(a); ___ Outros.

5 - Ano do Curso de Formação: ___ Primeiro ___ Terceiro

6 - Tem Funcionário (s) da Empresa na família? ___ Sim ___ Não

6.1- Se tem Funcionário (s) da Empresa na família, marque o grau de parentesco:

() Pai () Mãe () Irmão(ã) () Cônjuge () Filho (a) () Outros

7 - Antes de freqüentar o curso, trabalhava antes na Empresa? () Sim () Não

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO!

Anexo 4**ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

- 1 – Quando você pensa nos seus valores, quais são as primeiras cinco palavras que te ocorrem?
 - 2 – O que o (a) levou a escolher esta Instituição como campo de estudo/ trabalho?
 - 3 – O que você esperava encontrar na Instituição?
 - 4 – O que foi importante para você aprender sobre os Valores da Instituição?
 - 5 – O que você imaginava sobre a Instituição se confirmou ou não?
 - 6 – Ao se deparar com os Valores da Instituição, o que aconteceu com você? (o que você sentiu, como está hoje?)
 - 7 – Quais são as primeiras cinco palavras que te ocorrem quando você pensa no que a Instituição espera de você?
 - 8 – Você nota alguma divergência entre os seus Valores e os Valores da Instituição?
 - 9 – Na prática do dia-a-dia, você fica em conflito entre as coisas que você acredita e o que você faz?
 - 10 – Quando no desempenho de suas funções, você precisa fazer algo que coincide com seus valores, o que acontece com você?
 - 11 – Quando no desempenho de suas funções, você precisa fazer algo que não coincide com seus valores, o que acontece com você?
 - 12 – Você já teve licença médica depois que está aqui? Motivo?
 - 13 – Quais são as vantagens de estar na Instituição?
 - 14 – Quais são as desvantagens de estar na Instituição?
 - 15 – Como sua família vê a Instituição?
 - 16 – Como você lida com o controle à sua liberdade aqui na Instituição?
 - 17 – O que você acha do regime disciplinar da Instituição?
 - 18 – Se houvesse oportunidade, sairia daqui?
 - 19 – Gostaria de dizer mais alguma coisa sobre o assunto que não perguntei?
-

Anexo 5**TERMO DE COMPROMISSO INDIVIDUAL**

Eu, _____ declaro estar ciente de minha participação na pesquisa: *A Influência dos Valores Organizacionais nos Valores Individuais*, de autoria da psicóloga e mestranda da Universidade Católica de Goiás, Maria Aparecida Silva Dias Vieira, como sujeito, tendo ciência de que os dados relacionados à minha identificação serão resguardados em sigilo, a não ser que haja autorização formal em contrário.

Goiânia, ____/____/____

.....

Anexo 6
com o nome
 Regulamento de continências, honras, sinais de respeito e
 cerimonial militar das forças armadas

Anexo 7
Hícales
 Regulamento disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás

Obs

Será discutido com a banca se realmente
 esses regulamentos são anexos no trabalho, devido à
 manutenção do sigilo do nome da Organização.
 Por enquanto, só os passarei aos professores
 se eles assentirem o solicitarem (não foram passados,
 junto com o trabalho, estando aguardando a
 possível solicitação).