

Junia Auxiliadora Ferreira

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR
PÚBLICO:
A identificação dos valores**

Belo Horizonte

2019

Junia Auxiliadora Ferreira

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR
PÚBLICO:**

A identificação dos valores

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG/2017 da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Leonardo Barbosa de Moraes

Belo Horizonte

2019

Ferreira, Júnia Auxiliadora.

383c F Cultura organizacional em uma instituição do setor público[manuscrito] :a identificação dos valores/ Júnia Auxiliadora Ferreira. – 2019.

[6], 62f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2019.

Orientador: Leonardo Barbosa de Moraes

Bibliografia: f. 61-62

1. Cultura organizacional. 2. Órgão público. 3. Poder Legislativo. 4. Serviço público. I. Moraes, Leonardo Barbosa de. II. Título.

CDU 658.3.042

RESUMO

A cultura organizacional equivale à estrutura mais profunda das organizações calcada pelos valores compartilhados dos indivíduos que a compõe. Logo, a cultura organizacional pode ser considerada uma referência na qual todos na organização podem apoiar seus posicionamentos diante de diversas situações segundo Russo (2012). O presente estudo tem por objetivo a identificação dos valores organizacionais e pessoais em uma instituição do setor público do poder legislativo segundo o modelo de Barrett, bem como a verificação do alinhamento entre os mesmos. Este trabalho se justifica pela importância do conhecimento sobre os valores compartilhados pelos indivíduos da organização para a futura identificação de falhas de comunicação, processos e interação a fim de se gerir os conflitos formados conforme salientado por Schein (2009). O delineamento da pesquisa caracteriza-se como estudo de caso com aplicação do questionário adaptado do estudo de Hallak (2008), conforme o modelo referencial utilizado nessa pesquisa do autor Barrett, totalizando 89% da população total. O Modelo de Barrett (2006) apresenta sete níveis de consciência pessoal e organizacional, baseados na hierarquia de necessidades de Maslow (1954). Dessa forma, foram obtidos os dez principais valores pessoais, organizacionais atuais classificados em positivos e potencialmente limitadores e distribuídos entre os sete níveis de consciência. Inicialmente foram apresentados os valores para todo o grupo e posteriormente segregados de acordo com a função, sexo, tempo de trabalho e faixa etária. Dentre os valores pessoais mais votados, os valores ficaram distribuídos de forma equilibrada entre os níveis de consciência mais baixos e mais altos enquanto para os valores organizacionais mais votados a maioria é dos níveis mais baixos. As conclusões mostraram que existem diferenças significativas entre o conjunto de valores pessoais e valores organizacionais gerando o desalinhamento entre os mesmos. Sugere-se então para trabalhos futuros na organização que se intensifiquem as práticas de conhecimento organizacional, análise de necessárias alterações de comportamentos e ações, revisão das políticas de pessoal e dos processos da organização para garantir sua aderência aos valores que julgar necessários para seu desenvolvimento com maior eficiência e eficácia e alinhados a sua visão estratégica. Recomendam-se também outros estudos sobre o tema entre as organizações públicas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional nas organizações públicas. Teoria de Barrett. Valores pessoais. Valores organizacionais. Alinhamento de Valores.

ABSTRACT

Organizational culture equals the deeper structure of organizations that is shaped by the shared values of the individuals composing it. Therefore, organizational culture can be considered a reference in which everyone in the organization can support their positions in different situations according to Russo (2012). The present study aims to identify the organizational and personal values in a public sector institution of the legislative power according to the model of Barrett, as well as the verification of the alignment between them. This work is justified by the importance of knowledge about the values shared by the individuals of the organization for the future identification of communication failures, processes and interaction in order to manage the conflicts formed as pointed out by Schein (2009). The research design is characterized as a case study with application of the questionnaire adapted from the study by Hallak (2008), according to the reference model used in this research by the author Barrett, totaling 89% of the total population. The Barrett Model (2006) presents seven levels of personal and organizational awareness, based on Maslow's hierarchy of needs (1954). In this way, the ten main personal, organizational, current values classified as positive and potentially limiting were obtained and distributed among the seven levels of consciousness. Initially, the values were presented for the whole group and later segregated according to function, sex, working time and age group. Among the most voted personal values, the values were evenly distributed between the lowest and highest levels of consciousness, while for the most voted organizational values, the majority were among the lowest. The conclusions showed that there are significant differences between the set of personal values and organizational values generating the misalignment between them. It is suggested that future work in the organization intensify organizational knowledge practices, analysis of necessary changes in behaviors and actions, review of personnel policies and organizational processes to ensure their adherence to the values they deem necessary for their development. greater efficiency and effectiveness and aligned with its strategic vision. Other studies on the subject among public organizations are also recommended.

Keywords: Organizational Culture in Public Organizations.Barrett's theory.Personal values.Organizational values.Alignment of Values.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Contextualização	7
1.2 Tema e delimitação	8
1.3 Objetivo	8
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Justificativa	9
1.5 Objeto	10
1.5.1 Problema	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 Cultura e cultura nacional	11
2.2 Cultura organizacional	15
2.3 Definição de valor	21
2.4 Valores pessoais e organizacionais	21
2.5 O modelo de Barrett	23
2.5.1 Os Sete Níveis da Consciência Pessoal	24
2.5.2 Os Sete Níveis da Consciência Grupal	26
3 METODOLOGIA	35
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 Valores pessoais e organizacionais votados	38
4.2 Categorização dos dados obtidos	46
4.2.1 Tipo de cargo	46
4.2.2 Sexo	50
4.2.3 Tempo de trabalho	53
4.2.4 Idade	55

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICES.....	64
Apêndice 1 – Termo de Consentimento.....	64
Apêndice 2 - Carta de apresentação	65
Apêndice 3- Questionário adaptado de Hallak (2008)	66

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O tema cultura organizacional é bastante difundido no meio acadêmico e privado, sendo que seus estudos científicos se intensificaram a partir da década de 1980. De acordo com Caldas e Motta (1997) esse tema apresenta diferentes abordagens, pois ainda não há um consenso entre teóricos e práticos, além de ser um tema bastante complexo e com distintas perspectivas.

No setor público, a abordagem desse assunto ganha mais espaço e interesse nas últimas décadas. Diante da busca de uma gestão mais gerencial, transparente e eficiente percebe-se que nas organizações no qual a cultura organizacional é mais bem compreendida, segundo Schein (2009), há, conseqüentemente, melhor entendimento de si próprio, melhor compreensão das forças que agem em cada indivíduo e que definem cada um, além de refletir sobre os grupos no qual há mais identificação e a qual se deseja pertencer.

Além disso, na busca de uma nova administração pública, é essencial que as organizações públicas brasileiras busquem reduzir sua rigidez, ser gerenciada por líderes e ser composta por servidores alinhados aos objetivos e estratégias da organização para fomentar um ambiente de trabalho que consiga alcançar seus resultados de forma mais eficaz e garantir a qualidade dos bens e serviços fornecidos para a população.

Dessa forma, este estudo buscou compreender a cultura organizacional em uma instituição do poder legislativo municipal, dada a sua importante função de fiscalizar e controlar todos os atos da administração municipal. Assim, ao se analisar a cultura organizacional, estuda-se a percepção de quais são os valores mais enraizados de maneira que a gestão possa planejar uma intervenção no sentido de introduzir comportamentos e valores desejáveis para melhorar a capacidade de gerar resultados,

também para prever os comportamentos de seus servidores e agentes políticos e a gerência de conflitos internos a fim de garantir um funcionamento harmonioso e saudável da organização.

1.2 Tema e delimitação

Este trabalho é um estudo de cultura organizacional com foco na abordagem sobre os valores organizacionais e pessoais presentes em uma câmara de vereadores de um município de aproximadamente 50 mil habitantes do estado de Minas Gerais, de acordo com o modelo de Barrett (2006).

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é a identificação dos valores organizacionais e pessoais em uma instituição do setor público do poder legislativo baseada no modelo de Barrett (2006).

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos visam:

a) aplicação de questionário a todos os servidores e agentes políticos da instituição analisada.

b) identificação de elementos que compõem a cultura organizacional da instituição em questão.

c) classificação da focalização em interesse próprio ou transformação ou no bem comum da cultura organizacional da instituição pesquisada, segundo o modelo utilizado.

d) verificação do alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais atuais na instituição analisada.

1.4 Justificativa

Busca-se estudar a cultura organizacional pois, como ressalta Schein (2009), essa é a principal fonte da identidade organizacional. A cultura organizacional é um tema bastante consolidado e explorado na teoria das organizações e já é incorporada no cotidiano da maioria das organizações.

Dessa forma, ao estudar a cultura organizacional na busca de se identificar o conjunto de suposições compartilhadas assumido como verdadeiro, se alcança um contexto no qual permite compreender parte significativa dos comportamentos dos membros da organização. Segundo Schein (2009) é essencial o conhecimento sobre o que permeia os indivíduos para a identificação de falhas de comunicação, processos e interação a fim de se gerir os conflitos formados e sua existência. Os líderes que tentam tornar suas organizações mais eficazes face às severas pressões ambientais se surpreendem com o grau no qual os seus indivíduos continuam a se comportar de modo ineficaz e em certas situações ameaçando a sobrevivência da organização.

Barbosa (2002) salienta também que a cultura organizacional recebeu muita atenção a partir da década de 1980 motivada pelo fato de a mesma ser uma variável capaz de intervir na dinâmica das atividades meio e fim das organizações, dando-lhes valor e diferencial inserido no meio estratégico. Assim, o tema de cultura organizacional é um assunto bastante discutido no ambiente acadêmico atestando a importância da compreensão desse assunto para melhor entendimento das relações e processos existentes dentro de uma organização e seu modo de obter os resultados. Confundido

como modismo inicialmente, os aspectos culturais são atualmente vistos como imprescindíveis em qualquer análise e prática organizacional e continuam despertando interesse para mais pesquisas (Freitas, 2012).

Na abordagem da cultura organizacional estudam-se os valores, pois os mesmo possuem grande relevância na medida que exercem forte influência na estruturação e no funcionamento das organizações (Freitas, 1991 apud Russo, 2012). Os valores também influenciam nas decisões das questões prioritárias, na definição de qual informação será considerada, na delimitação das possibilidades de ascensão dos indivíduos da organização, bem como na comunicação ao mundo externo sobre o que se pode esperar da organização, a qualidade do serviço ou produtos ofertados e a inovação (Mintzberh; Quinn,2001, apud Russo, 2012).

Por fim, a organização dessa pesquisa foi escolhida em razão da maior facilidade de acesso às informações, pela vivência da pesquisadora na instituição pesquisada e pelo fato de não haver estudos anteriores a respeito. Ressalta-se que o nome real da instituição ficará em sigilo. Já o modelo adotado na pesquisa possui boa aceitação no meio acadêmico sendo utilizado por diversos autores, como Hallak (2008), Bastos (2010) e Bonato et al (2018), sendo um modelo que além de identificar os valores organizacionais busca também verificar o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais.

1.5 Objeto

1.5.1 Problema

Como a instituição pesquisada não possui um estudo sobre sua cultura organizacional ou qualquer levantamento junto ao grupo de indivíduos que a compõe a respeito dos valores e diante da importância de se conhecer o conjunto de valores compartilhados pelos servidores e agentes políticos para melhoria do desempenho e

visão estratégica, há o seguinte problema: a partir do modelo de Barrett (2006), quais são os valores pessoais e organizacionais que qualificam a cultura organizacional na instituição do setor público do poder legislativo?

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cultura e cultura nacional

O termo cultura segundo Motta e Caldas (2012) possui múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais cujo ambiente é a fonte de sobrevivência e crescimento. Cultura também pode ser entendida como adaptação em si, a forma que uma comunidade define seu perfil em detrimento da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Ressalta-se que nessas definições a adaptação bem sucedida leva a evolução e a mal sucedida leva a correção.

Segundo Laraia (2003) citado por Russo (2012) o pioneiro no uso do vocábulo cultura foi Edward Tylor (1832-1917) definindo que cultura “inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Ressalta-se que Tylor não menciona necessariamente o termo cultura, mas se referia a elementos daquilo que atualmente os antropólogos estudam no âmbito da cultura como a capacidade humana de reter e comunicar suas ideias entre gerações.

Motta e Caldas complementam essa conceituação sob outro viés:

Outra forma de ver a cultura parte do inconsciente humano. Todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente. Todavia, as condições ambientais internas e externas a comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente. Essas combinações apresentam-se sob forma de símbolos, cujos significados nos dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana (MOTTA; CALDAS,2012, pag.16).

Motta e Caldas (2012) ressaltam que a variação cultural refere-se principalmente aos hábitos e comportamentos de um grupo em relação ao outro. Acreditava-se que as regras gerais se aplicavam a todas as situações do administrar e em todas as organizações independentemente dos contextos inseridos. Contudo, isso não ocorre e diante das pesquisas, percebem-se distintos valores, atitudes e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho, principalmente nas atividades administrativas, assim, essas atividades são baseadas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada um possui.

Motta e Caldas (2012) ainda ressaltam que a cultura é linguagem, é código que fornece um referencial para os indivíduos darem um sentido ao mundo em que vivem e para suas próprias ações. Ela também pode definir os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos e fornecer sinopses de interpretação que dão sentido as dificuldades da existência apresentando-as como elementos de uma ordem ou como fruto de sua perturbação. Dessa forma, a cultura influencia as orientações que cada um toma no contexto social inserido por meio do qual defende seus interesses e convicções. Para Hofstede (1991) cultura é a programação coletiva mental que distingue os membros de um grupo por outro.

Motta e Caldas (2012) apontam que os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores que qualificam a cultura de uma organização trazem sempre a marca de seus correspondentes de cultura nacional. Para os autores, a cultura brasileira apresenta-se sempre plural, complexa e multifacetada. Arruda (s.d.) mencionado por Motta (2012) resalta que o resultado do chamado processo de tomada de decisões também parece sofrer influência cultural. Comparado ao processo decisório inglês, as decisões brasileiras mais rápidas, com menor número de participantes e com menor uso de informações parecem atingir seus objetivos com maior dificuldade. Caldas (2012) aponta ainda que as organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder alta que remete a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata.

Hofstede (1984) apud Motta (2012) observou diferenças relevantes e consistentes no comportamento e atitudes de empregados e executivos de diversos países de uma mesma empresa multinacional. O autor apontou a importância da cultura nacional na explicação dessas diferenças, dado que outros fatores como profissão, idade, ou gênero eram definidos como principais motivos das diferenças. Ele descobriu que os administradores, funcionários e operários podem pertencer a quatro dimensões básicas. A primeira é o individualismo e coletivismo no qual existem redes sociais que se interligam difusamente sendo que as pessoas tomam conta apenas de si própria e daqueles mais próximos (individualismo) e por outro lado por redes sociais mais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos e as pessoas esperam que seu grupo dê proteção a seus membros, fornecendo segurança em troca de lealdade (coletivismo). Exemplo de cultura coletivista é a japonesa. A segunda dimensão de Hofstede é a distância de poder. Ela aborda sobre como os participantes com menor poder da organização aceitam a distribuição desigual de poder. Como na Índia ou Venezuela, onde a distância de poder é alta, tanto os superiores quanto os subordinados têm a consciência que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação enquanto países como Israel, no qual há baixa distância de poder, os empregados pulam de nível hierárquico frequentemente a fim de realizar seu trabalho da melhor maneira possível. A terceira dimensão se refere ao nível em que se procura evitar a incerteza, a medição do incômodo diante de situações ambíguas e a forma como esse tipo de situação é evitada, formando maior estabilidade na profissão e se praticando regras mais formalizadas. A quarta e última dimensão trata da masculinidade e feminilidade. Masculinidade é definida por Hofstede (1984) a medida segundo o qual valores dominantes na sociedade ressaltam tanto assertividade quanto a aquisição de dinheiro e bens materiais. Feminilidade é definida como a medida como os valores dominantes na sociedade apontam sobre as relações entre as pessoas levando em consideração a preocupação pelo próximo. Dessa forma, de acordo com o autor, sociedades masculinas definem os papéis de gênero com muito mais rigor do que as feministas. Para o autor, o Brasil é uma sociedade coletivista com uma distância do poder muito grande e com busca de se evitar a incerteza.

A influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional obtém grande relevância quando se analisam os modelos de gestão importados que

frequentemente são implementados nas organizações no Brasil podendo trazer pressupostos e valores culturais distintos ou conflitantes. Dessa forma, as organizações têm descoberto que novas estratégias e práticas gerenciais não são implementadas com sucesso devido a diferença de pressupostos e valores. Cada vez mais, se reconhece que o sucesso não depende somente de mudanças nas estruturas da organização, como por exemplo, divisão do trabalho, métodos de controles e formas de comunicação, mas estão relacionadas com as mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos. Sendo que a forma de agir e perceber são representações de pressupostos e valores culturais da organização, as mudanças desejadas devem ser calcadas nos pressupostos básicos dessa cultura organizacional e para isso, é necessária a compreensão de suas raízes e origens. (Freitas, 2012)

De acordo com Schein (1987) nas organizações, os valores auxiliam na criação de parâmetros de como pensar, sentir e agir sendo assim, uma ferramenta essencial para o sucesso da organização. Os valores cristalizam em artefatos e criações difíceis de decifrar. Nesse sentido, Freitas (2012) afirma que as organizações são parte de uma sociedade, logo, são parte de sua cultura nacional também.

Contudo, Freitas (2012) ressalta que na análise da cultura organizacional não cabe discorrer quão preciso é o nível de influência da cultura nacional sobre cada organização. Cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais distintos elementos. Conseqüentemente, a cultura de uma organização sofre influência de seus fundadores, líderes, gestores, da sua história e meio externo. Assim, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência varia entre as organizações.

Freitas (2012) aponta para cinco traços brasileiros para uma análise organizacional conforme quadro 1:

Quadro 1 – Traços brasileiros

TRAÇO	CARACTERÍSTICAS-CHAVES
1. Hierarquia	Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais. Distanciamento nas 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 a aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: Freitas (2012)

Mesmo não abrangendo as complexas perspectivas e enfoques que podem ser utilizados na análise antropológica da cultura brasileira, essa sumarização proposta pelo autor sintetiza de forma satisfatória os traços brasileiros. Assim, a análise da cultura nacional contribui para gerenciar as mudanças nas organizações que pressupõe autoanálise. Na busca de mudanças efetivas e de aperfeiçoamento é necessário que as organizações conheçam os traços de sua cultura nacional que irão impor restrições e aqueles que darão força ao processo de transformação. (Freitas, 2012)

2.2 Cultura organizacional

Segundo Bauman (2004) apud Russo (2012) o termo cultura organizacional foi estabelecido no final do século XVIII como uma síntese para o conceito de gestão do pensamento e comportamento humano, sendo utilizado

efetivamente um século depois como uma maneira de comparar a conduta humana de forma normativa. Os estudos de Hawthorne na Western Electric Company, nos Estados Unidos, com Elton Mayo e William Warner na década de 1930 foram a primeira experiência sobre a compreensão das organizações dentro da abordagem de cultura. No entanto, somente as pesquisas iniciadas após a década de 1950 possibilitaram os estudos sobre a cultura organizacional nos moldes como abordamos atualmente. As primeiras pesquisas possuíam características muito mais descritivas e comparativas do que prescritivas e normativas (Russo, 2012).

Fleury (2012, pag. 22) propõe que:

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Outra definição importante de cultura organizacional é de Schein:

Cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (Schein, 2009, pág 16).

De acordo com Schein (2009) a cultura ainda reproduz os valores que são aprendidos em conjunto, compartilhados e tidos como certos à medida que a organização se mantém com o sucesso.

Russo (2012) aborda o conceito de Pettigrew (1996), que corrobora o conceito de cultura organizacional: “a cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes, no nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios”. Esses pressupostos e crenças são externalizados por meio de “estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização”.

De acordo com Fleury (2012) é possível o gerenciamento da cultura de uma organização a cerca do planejar, organizar, controlar e avaliar, mas com dificuldades. Quando o gerenciamento da cultura envolve a manutenção dos padrões atuais, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultura são maiores, conseqüentemente, há o desenvolvimento dos ritos, rituais ou as práticas organizacionais que sustentam os valores básicos da organização. Crises provocadas por fatores externos ou internos podem ser importantes para alavancar mudanças necessárias na cultura organizacional. Assim é possível pensar em planejar o processo, em consonância com outras mudanças estratégicas vivenciadas pela organização, para isto, algumas situações potencializam as mudanças que irão tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural.

Para Bertero (2012) a formação de uma cultura organizacional é um processo no qual há a entrada de diversas variáveis e a cultura é percebida como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos de um processo mais longo de adaptação externa e integração interna da organização, além da percepção da dimensão ambiental como fator impactante da cultura organizacional. Assim, Freitas (2012) complementa em imaterial e material o conceito de cultura como representações mentais de Aktouff (1993):

A cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material, a infraestrutura e as superestruturas. Um movimento dialético inevitável entre o que chamamos de material, ou seja as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, as vivências concretas e o que denominamos imaterial, no qual se encontram a vida simbólica e suas representações, ideologias, ideias. (Freitas, 2012, pag. 40).

Dessa forma, o mundo imaterial composto pelo conjunto de crenças, valores, e símbolos que influenciam o comportamento do indivíduo é gerado e sustentado por elementos materiais. Da mesma forma, as representações e comportamentos emanados de valores, crenças e mitos valorizados na cultura de uma organização são reforçados e formados dialeticamente com suas estruturas formais, suas

inter-relações vividas em seu cotidiano e tudo aquilo de concreto que compõem o mundo material da organização. Ainda assim, tais elementos materiais organizacionais estão profundamente enraizados na história e na formação etnológica da cultura nacional que os dão existência. Assim, o conjunto material-imaterial que forma a cultura organizacional implica na compreensão da dependência da cultura da organização com suas estruturas sociais, sua história, as leis, a moral dentre outros fatores que formam os traços de seu povo. (Freitas, 2012)

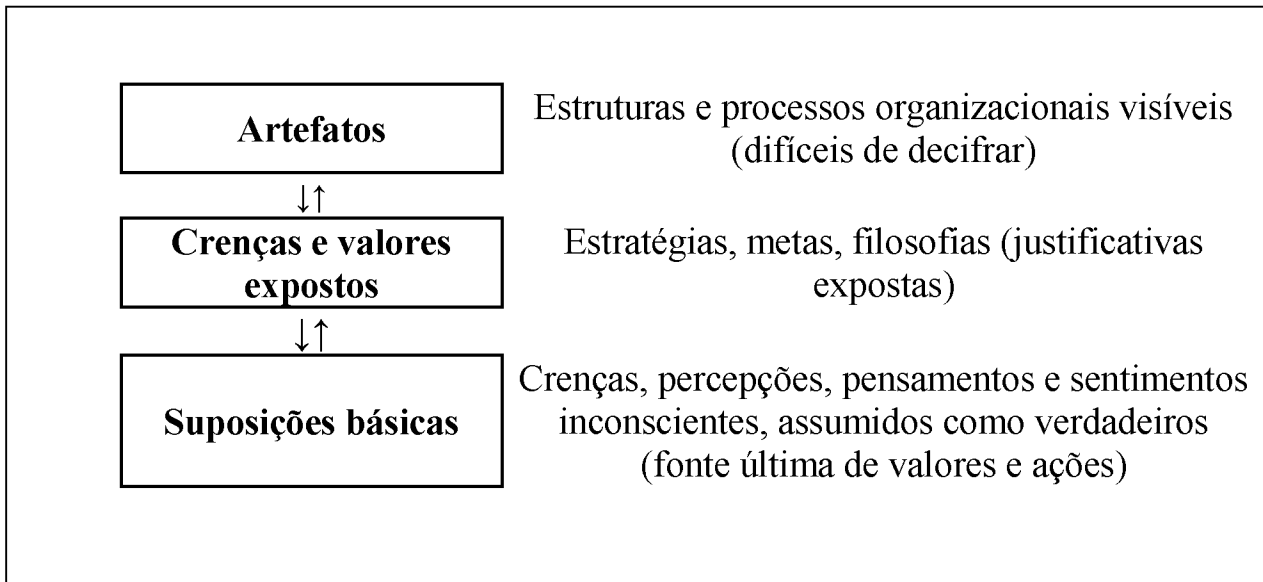
Rodriguez (2002) conceitua de forma objetiva cultura organizacional sendo o conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos sintetizados numa ideologia organizacional, em conhecimentos específicos e em comportamentos coletivos predominantes. Cameron e Quinn (1999) apud Hallak (2008) enfatizam que a cultura organizacional tem um poderoso efeito e influência no desempenho de longo prazo das empresas e ressalta que foi comprovado o forte impacto da cultura sobre os indivíduos, quanto à moral dos empregados, comprometimento, produtividade e bem estar físico e emocional, gerando um ambiente propício ao aprendizado, criatividade e inovação.

No caso da abordagem da cultura organizacional como variável, a ênfase dos estudos recai principalmente na possibilidade de seu gerenciamento visando obter padrões elevados de eficiência organizacional por meio do desenvolvimento de culturas fortes e integradas (SCHEIN, 2009). Outra forte relação do tema, segundo Ulrich (2008) apud Hallak (2008), é com a mudança nas organizações, pois na medida em que a cultura estabelece padrões ao longo do tempo, uma mudança gera eventos que impactam e transformam esses padrões. Nesse contexto, o grande desafio do líder é conectar eventos gerados pela mudança ao padrão cultural existente. Segundo o autor, mudança sem cultura gera atividades randômicas, ao passo que cultivar a cultura sem mudança, um ambiente ultrapassado.

Schein (2009) explicita que a cultura organizacional pode ser analisada sob distintos níveis. Para o autor, existem diferentes graus em que os fenômenos

culturais são visíveis, sendo classificados em artefatos, os valores expostos e os pressupostos básicos conforme figura abaixo:

Figura 1 - Níveis de cultura



Fonte: Schein (2009)

Os artefatos representam a parte mais superficial da cultura, como as estruturas físicas, processos e linguagens. Incluem os produtos visíveis do grupo, tais como a arquitetura de seus ambientes físicos, suas tecnologias, seus produtos, suas maneiras de se comunicar e as histórias contadas sobre a organização. Os artefatos incluem também os processos organizacionais nos quais comportamentos se tornam rotineiros e elementos estruturais como, por exemplo, patentes. Ressalta-se que esse nível de cultura é fácil de observar, mas é difícil de decifrá-la, sendo arriscado tentar inferir suposições mais profundas a partir somente dos artefatos, pois as interpretações são inevitavelmente projeções de seus sentimentos e reações. (Schein, 2009)

Os valores e crenças expostos representam credos, normas e regras de comportamento utilizadas pelos membros do grupo, mas que são abertas à discussão podendo as pessoas concordar ou não. Os valores cristalizam em artefatos e criações, aspectos visíveis de nosso dia a dia, mas difíceis de decifrar. Um grupo aprende que

certas crenças e valores inicialmente promulgados por líderes ou fundadores funcionam no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas de funcionamento da organização e à medida que continuam funcionando, transformam-se em suposições apoiadas por um conjunto articulado de normas e regras de comportamento. As crenças e a moral derivadas e as regras básicas permanecem conscientes e estão explicitamente articuladas porque servem a função normativa ou moral para orientação em diversas situações importantes, como em treinamentos. Dessa forma, um conjunto de crenças e valores que se tonar embutido em uma ideologia organizacional pode servir como guia. (Schein, 2009)

O autor então ressalta que:

Se as crenças e valores assumidos estiverem razoavelmente congruentes com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central. Entretanto, ao analisar crenças e valores, deve-se discriminar cuidadosamente, o que é congruente com as suposições básicas e os que são, em efeito, racionalizações ou apenas aspirações para o futuro (SCHEIN, 2009 pag. 28).

Já as suposições básicas conferem à cultura organizacional um sentido mais profundo através das: manifestações inconscientes e crenças enraizadas que determinam como os membros de uma organização percebem e sentem. As suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de uma organização podem ser imaginadas tanto no plano individual como do grupo, como mecanismos de defesa psicológicos e cognitivos que permitem ao grupo continuar a funcionar (SCHEIN, 2009).

Schein (2009) reforça que as palavras comumente usadas em relação à cultura enfatizam a ideia de algo em algum grupo, compartilhado ou assumido em comum. Logo, aborda as características de estabilidade estrutural no grupo, profundidade, extensão para todo o funcionamento de um grupo, padronização e integração dos elementos em um paradigma maior.

Diante disso, Russo (2012) corrobora a discussão sobre a cultura organizacional resumindo-a como ‘um padrão referencial em que todos na organização podem apoiar-se para que se posicionem diante de determinadas situações.’

Por fim, os estudos de cultura organizacional abordam diversas perspectivas. Esse estudo será embasado na perspectiva da cultura organizacional como uma sistema de valores e crenças. Teves (2005) expõe que ao se analisar os estudos científicos, se identifica que entre os vários elementos presentes na cultura organizacional, os valores e crenças são relevantes, podendo ser os valores considerados como a essência que orienta a vida da organização.

2.3 Definição de valor

Segundo Klenke (2005) apud Russo (2012) os valores são o suporte para a geração de comportamentos que se ajustam às necessidades dos grupos, sendo que cada indivíduo determina um grau de importância distinto aos valores. Nesse sentido, os valores têm uma natureza geral e aplicável a vários níveis, como nações ou grupos. Por isso, os valores existem em redes organizadas e servem como guia regulatório, especificando, por exemplo, modos de comportamento que são socialmente aceitos. Dessa forma, os valores são importantes conceitos para compreender e prever as reações afetivas e o desempenho individual dentro das organizações. Nesse sentido, os valores, quando compartilhados entre seus membros formam a base da cultura organizacional.

2.4 Valores pessoais e organizacionais

Os valores podem ser classificados em pessoais e organizacionais. Russo (2012) aponta que ‘os valores pessoais são aqueles implícitos a cada indivíduo, e os organizacionais correspondem àqueles compartilhados entre os membros de uma

organização'. Os valores organizacionais são construções latentes envolvidas na avaliação de atividades ou resultados, possuem natureza mais geral do que específica, podem ser aplicados em múltiplos níveis, são duradouros e transcendem situações específicas, proveem senso de propósito para o comportamento individual e são a base para a geração de comportamentos adequados às necessidades dos grupos. Tamayo (2000, pág. 289) complementa que os valores organizacionais são “como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa”. Como expõe Freitas (1991) ‘os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso’, desse modo, os valores representam a justificativa para a tomada de decisões e para a execução das ações.

De acordo com Chatman (1989) apud Russo (2012) os valores organizacionais correspondem ao núcleo da cultura organizacional, direcionam atitudes, julgamentos e comportamentos individuais, sendo um critério de diferenciação entre as organizações. Para Barrett (2006) citado por Hallak (2008) a percepção e compartilhamento dos valores organizacionais pelas pessoas que nela atuam influenciam o seu comportamento impactando na capacidade de motivação, criação e inovação do grupo como também da organização. Assim, é necessária uma cultura forte com o alinhamento dos valores pessoais de seus trabalhadores e os valores da organização.

Segundo Hallak (2008) diante dos desafios atuais das organizações, em que precisam ser mais eficientes e flexíveis às mudanças no ambiente externo, o comprometimento das pessoas assume uma importância significativa para o alcance dos objetivos estratégicos, passando a ser essencial a inclusão das pessoas como agentes do processo de mudança. Assim, é importante para uma organização o conhecimento e alinhamento entre os valores organizacionais e pessoais para a execução de sua estratégia. Dessa forma, Barrett (2006) criou um modelo no qual avalia a cultura organizacional segundo esse alinhamento, que será utilizado nessa pesquisa. Esse modelo será explicado a seguir.

2.5 O modelo de Barrett

As organizações com excelente desempenho são aquelas que apresentam identidade própria e forte que preservam os objetivos, a missão e visão estratégica da organização. Nesse contexto, as pessoas trabalham para criar uma visão de futuro em comum e buscam encontrar realização pessoal no trabalho e conseqüentemente obter a satisfação de suas necessidades físicas, emocionais e mentais. Desse modo, o objetivo da gestão de valores é, portanto, medir e monitorar os valores e comportamentos de uma organização para que seja possível o ajustamento contínuo da cultura para se sustentar o alto desempenho. A cultura deve ser monitorada efetivamente através da mensuração individual e coletiva dos valores e comportamentos para assim garantir esse alto desempenho sustentável. Um motivo por qual uma organização não atinge todo o seu potencial ou falha é porque não monitorou sua cultura. (Barrett, 2006)

Partindo do pressuposto que a cultura organizacional é construída sobre um conjunto de valores, crenças e suposições, o autor cria a ferramenta para o mapeamento dos valores pessoais e organizacionais. Barrett se baseia então na teoria da motivação de Maslow (1954) na qual os valores pessoais estão ligados às necessidades básicas ou metas, divididas em cinco categorias numa hierarquia de importância e de influência que motivam o comportamento humano. A ordem das necessidades é definida por Maslow como:

- Necessidades fisiológicas
- Necessidades de segurança
- Necessidades sociais
- Necessidade de estima
- Necessidade auto-realização.

Barrett ainda acrescenta mais uma dimensão, a espiritual. Conforme aponta Hallak (2008), essa dimensão do modelo de Barrett baseia-se em ações e significados que buscam a alma do indivíduo, cuja satisfação não se dá nas

possibilidades do mundo exterior, mas no fato de fazer a diferença e ser útil por meio do serviço, realizando o bem comum. Dessa forma, o modelo considera o conjunto de valores, comportamentos e crenças manifestados por todos aqueles que compõem o quadro de trabalhadores da organização e enquadrando em sete níveis de consciência pessoal e organizacional.

2.5.1 Os Sete Níveis da Consciência Pessoal

Segundo Barrett (2006) existem sete necessidades existenciais que são as principais forças motivadoras de todos os assuntos humanos. Indivíduos crescem na consciência, aprendendo a dominar a satisfação dessas necessidades, sendo que os indivíduos que aprendem a dominar todas as sete necessidades sem prejudicar ou ferir os outros, operam a partir da consciência de espectro total e conseqüentemente, possuem a capacidade de responder adequadamente a todos os desafios da vida. Consciência é definida pelo autor como o estado de conhecimento do eu baseado em um conjunto de crenças e valores pelos quais a realidade é interpretada.

O quadro 2 demonstra essas sete necessidades:

Quadro 2 – Os sete níveis de necessidades pessoais

Nível	Motivação	Foco
7	Serviço	Levar uma vida de desprendimento
6	Fazer diferença	Fazer uma diferença positiva no mundo
5	Coesão interna	Encontrar significado pessoal para a existência
4	Transformação	Encontrar a liberdade ao deixar de lado medos relacionados à sobrevivência, a se sentir amado e ser respeitado pelos pares
3	Autoestima	Ter a sensação de valor pessoal
2	Relacionamento	Sentir-se seguro, respeitado e amado
1	Sobrevivência	Satisfação das necessidades físicas

Fonte: Barrett (2006)

As necessidades básicas, dos níveis 1 a 3, concentram-se na nossa necessidade de sobrevivência física, de segurança física e emocional, e nossa necessidade emocional de autoestima. Os três primeiros níveis concentram-se em nosso interesse pessoal de atender às necessidades do ego. As necessidades “superiores”, dos níveis 5 a 7, focam nas nossas necessidades “espirituais”, a necessidade de encontrar vidas, a necessidade de fazer a diferença no mundo e a necessidade de ser serviço. O quarto nível é o da transformação, fase de transição do interesse próprio para o bem comum. É nesse nível que o ego aprende a abandonar seus medos para que se possa tornar um indivíduo amado e livre. Indivíduos que se concentram exclusivamente na satisfação das necessidades mais baixas tendem a viver de forma egoísta e centralizadora, com vidas superficiais, subconscientemente ou conscientemente dominadas pelos medos do ego. (Barrett, 2006)

A fim de se ter sucesso, para Barrett (2006), é necessário aprender a dominar a satisfação de todas as nossas necessidades para que possa operar a partir de todo o espectro da consciência. Ao se desenvolver as habilidades práticas que são necessárias para garantir a sobrevivência física, há o domínio do nível 1. Na existência das habilidades de relacionamento interpessoal que são necessárias para se sentir seguro e ser amado, gera o domínio do nível 2. O nível 3 é dominado quando se desenvolve as habilidades emocionais que são necessárias para se sentir bem consigo em todas as situações, desenvolvendo um saudável senso de autoestima. Já o domínio do nível 4 ocorre quando se aprende a liberar os medos do subconsciente e consciente que temos sobre satisfazer nossas necessidades pessoais para que possamos unir as necessidades do ego com as necessidades da alma. Quando se descobre o seu significado pessoal para a existência, domina-se o nível 5. O domínio do nível 6, ocorre quando se atualiza o senso do significado de se fazer a diferença no mundo. E por fim, se domina o nível 7 quando fazer a diferença se torna um modo de vida.

Barrett (2006, pag. 197) então explica que:

O sucesso do domínio de cada estágio envolve dois passos: primeiro, tornar-se conscientes da necessidade emergente e, segundo, desenvolver as habilidades necessárias para satisfazer a necessidade. Assim, estamos sempre conscientes das necessidades do nível de consciência que estamos operando e as necessidades dos níveis anteriores pelos quais passamos,

mas não temos consciência das necessidades dos níveis seguintes e subsequentes de consciência. Estamos, de forma inconsciente, incompetente no próximo nível de consciência. Quando nos tornamos conscientes de uma necessidade, geralmente não estamos satisfeitos - somos conscientemente incompetentes. À medida que aprendemos as habilidades que são necessárias para satisfazer uma necessidade, nos tornamos conscientemente competentes. Eventualmente, quando dominamos as habilidades necessárias para satisfazer nossas necessidades em um nível particular de consciência, nos tornamos inconscientemente competente a esse nível. Nós não temos que pensar mais sobre isso. Isto torna-se natural, como dirigir um carro.

2.5.2 Os Sete Níveis da Consciência Grupal

O autor define sete estágios do desenvolvimento da consciência de grupo relacionados às necessidades organizacionais conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Os sete níveis de necessidades organizacionais

Nível	Motivação	Foco
7	Serviço	Consideração pela humanidade, pelas futuras gerações e pelo planeta
6	Fazer a diferença	Cooperação e formação de alianças com outros grupos
5	Coesão interna	Alinhamento dos membros do grupo e compartilhamento de visão, missão e valores
4	Transformação	Envolvimento dos membros do grupo e consideração de suas opiniões nas decisões
3	Autoestima	Criação de ordem, desempenho e efetividade que geram respeito e orgulho
2	Relacionamento	Construção de relacionamentos internos e harmônicos que criam um sentido de pertencimento
1	Sobrevivência	Estabelecimento de condições de estabilidade financeira e segurança para os membros do grupo

Fonte: Barrett (2006)

As organizações dominam o nível 1 desenvolvendo habilidades e competências para garantir a sua sobrevivência física e financeira. No nível 2, se desenvolvem habilidades para criar relacionamentos harmoniosos que dão aos

indivíduos um sentimento de pertencer ao grupo e de proteção mútua, no estágio de domínio. No nível 3, criando ordem através do desenvolvimento de regras, regulamentos, leis, sistemas, processos e estruturas, assim, o grupo consegue alcançar efetivamente seus objetivos com orgulho dentro de sua estrutura. As organizações dominam o nível 4 equilibrando as necessidades do ego do grupo, os interesses da autoridade decisória com as necessidades dos membros do grupo. Sem capacitação ou participação dos membros do grupo na tomada de decisão, este nível de consciência não pode ser alcançado e a mudança de um foco no interesse próprio para bem comum não ocorre. Já no nível 5, alinhando os valores e motivações de todos membros do grupo com a visão, missão e valores defendidos pelo grupo resulta em coesão interna e uma maior capacidade de ação de grupo, dominando assim esse nível. Grupos dominam o nível 6 construindo alianças estratégicas com outros grupos de pensamento semelhante que compartilham valores, motivações e aspirações e aprofundando a conectividade interna entre os membros através de ferramentas de desenvolvimento profissional e cuidado sobre o comprometimento de todos os membros do grupo. Por fim, no nível 7, os grupos que o dominam continuam a aprofundar a conectividade interna através do exercício de compaixão e expandindo o sentido de conectividade externa através da construção de alianças ou estruturas de governança coletiva com outros grupos baseada em valores e visão compartilhada do futuro. (Barrett,2006)

Dessa forma, como ressalta Barrett (2006) esses sete níveis de consciência de grupo é o projeto que direciona a evolução da consciência de todas as formas de grupo. De uma perspectiva evolucionista, os primeiros três níveis no desenvolvimento da consciência de grupo representam estágios do surgimento e desenvolvimento do ego do grupo, e os últimos três níveis representam as fases do surgimento e desdobramento da alma grupal por meio da existência do interesse coletivo de todos os membros do grupo. Entre o último e o primeiro nível no desdobramento da alma do grupo, está o quarto nível no desenvolvimento da consciência grupal que é da transformação. No nível da transformação, o grupo aprende a alinhar as necessidades de seu ego com as necessidades de sua alma, ou seja, os interesses da liderança se alinham com os interesses de todos os membros do grupo. Logo, esse nível é do fortalecimento. Os grupos funcionam melhor quando todos os membros do grupo compartilham uma visão comum do futuro e operam calcados em

um conjunto de valores. Nessa situação, os membros do grupo são capazes de operar com liberdade, responsabilidade e com tomada de decisão descentralizada. Quando os valores não são compartilhados e os líderes agem a partir do interesse próprio, pode levar a criação de facções internas, criando concorrência interna e levando a acumulação de informações e culpa. Em tais situações, o interesse próprio dos líderes pode ameaçar a sobrevivência do grupo.

O autor aponta ainda que os sete níveis de consciência das organizações governamentais e não governamentais são semelhantes aos sete níveis de consciência das organizações lucrativas. A principal diferença é que a finalidade das instituições governamentais é a prestação sustentável de serviços e não a entrega sustentável de lucro ou valor ao acionista.

Barrett (2006) explica que alguns valores decorrentes dos níveis inferiores de consciência são potencialmente limitantes. Os valores/comportamentos potencialmente limitantes ocorrem quando as crenças baseadas no medo dos egos de líderes, gerentes e funcionários levam a ações que prejudicam o bem comum. No nível 4 os líderes, gerentes e funcionários aprendem a superar esses medos e nos níveis superiores de consciência não há valores potencialmente limitantes. Dessa forma, pode-se alocar os valores em duas categorias: positivo (P) e potencialmente limitante (L). Os valores são ainda categorizados em quatro tipos de valor: valores individuais (I), valores de relacionamento (R), valores organizacionais (O) e valores sociais (S). Conforme Hallak (2008) explicita, os valores/comportamentos individuais (I) expressam o interior das pessoas, de relacionamento (R) demonstram a conexão com os outros, os organizacionais (O) têm foco nos negócios e sociais (S) focam o bem comum.

Quadro 4 – Classificação dos valores

	Valores / Comportamento Individuais (I)	Valores / Comportamento de Relacionamento (R)	Valores / Comportamento Organizacionais (O)	Valores / Comportamento Sociais (S)
Positivos	Adaptabilidade Compromisso Honestidade Integridade Entusiasmo	Responsabilidade Compaixão Solução de conflitos <i>Mentoring</i> Comunicação aberta Confiança Satisfação do cliente	Aprendizado contínuo Eficiência Estabilidade financeira Produtividade Crescimento Profissional Lucro Saúde dos Empregados	Consciência ambiental Futuras gerações Responsabilidade Social Trabalho voluntário
Limitantes	Cautela	Arrogância Culpa Controle Retenção de informação Competição interna Manipulação Rivalidade	Burocracia Caos Imagem Segurança no trabalho	-

Fonte: Barrett (2006)

O quadro a seguir mostra os valores categorizados segundo sua natureza positiva ou potencialmente limitante.

Quadro 5 – Valores positivos e valores potencialmente limitantes

Nível	Motivação	Valores/Comportamentos Positivos (P)	Valores/Comportamentos Potencialmente Limitantes (L)
7	Serviço	Responsabilidade social, futuras gerações, compaixão	-
6	Fazer a diferença	<i>Mentoring</i> , trabalho voluntário, consciência ambiental	-
5	Coesão interna	Confiança, compromisso, honestidade, integridade, entusiasmo	-
4	Transformação	Adaptabilidade, aprendizado contínuo, responsabilidade	-
3	Autoestima	Produtividade, eficiência, crescimento profissional	Burocracia, arrogância, imagem, retenção de informação
2	Relacionamento	Comunicação aberta, satisfação do cliente, resolução de conflitos	Culpa, competição interna, rivalidade, manipulação
1	Sobrevivência	Estabilidade financeira, lucro, saúde dos empregados	Controle, caos, cautela, segurança no trabalho

Fonte: Barrett (2006)

Organizações que se concentram exclusivamente na satisfação das menores necessidades geralmente não são líderes, pois elas podem ser bem sucedidas, mas em geral elas são muito focadas internamente, são muito rígidas e burocráticas para serem líderes de mercado. Elas são incapazes de adaptar a mudanças além de não capacitar os funcionários e não fomentar a inovação e criatividade. Essas organizações geralmente são governadas pelo medo e não são lugares saudáveis para se trabalhar. Os funcionários muitas vezes sentem-se frustrados e tem sintomas de estresse. Por outro lado, organizações que se concentram exclusivamente na satisfação das maiores necessidades carecem das habilidades básicas de negócios necessárias para operar de forma eficaz. Elas são ineficazes quando se trata de questões financeiras, não são

orientadas para o cliente e não possuem sistemas e processos necessários para obter alto desempenho. (Barrett, 2006)

Cada um dos sete níveis de consciência organizacional do modelo de Barrett é explicado em mais detalhes a seguir:

- *Nível 1 – Consciência de sobrevivência*

A primeira necessidade de uma organização é a sobrevivência financeira. Sem lucros ou o acesso a um fluxo contínuo de fundos, as organizações morrem. Toda organização precisa fazer da estabilidade financeira uma preocupação primordial. A chave para o sucesso no nível 1 é o forte desempenho financeiro e um foco na segurança dos funcionários. A saúde financeira e estabilidade são fatores básicos para todas as organizações. Com recursos financeiros disponíveis, ela fornece saúde aos seus funcionários e segurança. Esses fatores são importantes porque a organização precisa proteger seu maior patrimônio, o pessoal. (Barrett, 2006)

- *Nível 2 - Consciência do relacionamento*

A segunda necessidade de uma organização é um relacionamento interpessoal harmonioso e boas comunicações internas. A questão crítica neste nível de consciência é criar um senso de lealdade e pertencimento entre os funcionários e um senso de carinho e conexão entre a organização e seus clientes. Condições prévias para criar um sentimento de pertencimento são: a comunicação aberta, mútuo respeito e reconhecimento dos funcionários. Pré-condições para o cuidado são a simpatia, capacidade de resposta e escuta. Quando estão em vigor, a lealdade e a satisfação entre funcionários e clientes serão altas. Tradição e os rituais ajudam a consolidar esses laços. Medos de pertencimento e falta de respeito podem levar à fragmentação e deslealdade. Quando os líderes se encontram a portas fechadas ou não se comunicam abertamente, os funcionários suspeitam do pior e os grupos se formam. (Barrett, 2006)

- *Nível 3 – Consciência da autoestima*

O foco do terceiro nível de consciência organizacional está nas medidas. É sobre manter um equilíbrio e olhar atento sobre todos os principais indicadores operacionais. Nesse nível de consciência, a organização está focada em se tornar o melhor que pode ser através da adoção de práticas e foco na qualidade, produtividade, e eficiência. Sistemas e processos são fortemente enfatizados e estratégias são desenvolvidas para alcançar os resultados desejados. A questão crítica neste nível de consciência é desenvolver uma cultura de melhoria contínua. Uma condição prévia para a melhoria contínua é o encorajamento e recompensa de excelência. Organizações de nível 3 tendem a ser estruturadas hierarquicamente para fins de controle central. De cima para baixo é o principal modo de tomada de decisão. Empresas que são predominantemente focadas neste nível de consciência tendem a possuir burocracias autoritárias rígidas e/ou um grupo de competidores internamente. (Barrett, 2006)

- *Nível 4 – Consciência da transformação*

O foco do quarto nível de consciência organizacional está na adaptabilidade, capacitação dos funcionários e aprendizado contínuo. A questão crítica nesse nível de consciência é como estimular a inovação para que novos produtos e serviços possam ser desenvolvidos para responder às oportunidades do meio externo. Isso requer que a organização seja flexível e assuma riscos. Para responder plenamente aos desafios deste nível de consciência da organização deve-se coletar ativamente ideias e opiniões dos funcionários. Isso requer líderes para admitir que não têm todas as respostas e convidam o empregado a participar. Para muitos líderes, este é um novo papel que requer novas habilidades e é por isso que é importante desenvolver o lado emocional e racional dos gestores. A equipe quer ser responsabilizada, e não micro gerenciada e supervisionada. Um dos perigos neste nível de consciência é tornar-se excessivamente tendencioso em direção ao consenso. (Barrett, 2006)

Uma pré-condição para o sucesso neste nível de consciência está no incentivo aos funcionários a pensar e agir como empreendedores. O trabalho em equipe

é incentivado e mais atenção é dada as habilidades pessoais e de relacionamento. Essa mudança, que traz liberdade e igualdade para os trabalhadores, não pode alcançar plenamente os resultados desejados a menos que funcionários e equipes compartilham o mesmo senso de direção ou propósito. Este requer uma mudança para o quinto nível de consciência. (Barrett, 2006)

- *Nível 5 – Consciência de coesão interna*

O foco no quinto nível de consciência está na construção da coesão cultural e no desenvolvimento da capacidade de ação coletiva. Para que isso aconteça, gestores devem deixar de lado suas agendas pessoais e trabalhar para o bem comum. A questão crítica neste nível de consciência é desenvolver uma visão e um conjunto de valores compartilhados. A visão compartilhada esclarece as intenções da organização e dá aos funcionários um propósito unificador e direção. Os valores compartilhados fornecem orientação sobre a tomada de decisões. Quando os valores são traduzidos em comportamentos, eles fornecem um conjunto de parâmetros que definem os limites de liberdade responsável. Uma pré-condição para o sucesso neste nível é construir um clima de confiança. Os pré-requisitos para confiança são justiça, abertura e competência. O alinhamento do senso pessoal de missão dos funcionários com a visão da organização cria um clima de compromisso e entusiasmo em todos os níveis da organização. Nas organizações de nível 5, as falhas se tornam lições, e o trabalho se torna divertido. A chave para o sucesso neste nível de consciência é o estabelecimento de uma identidade cultural forte, positiva e única que diferencia a organização de seus concorrentes. Nesse e nos níveis subsequentes de consciência, as organizações preservam sua cultura única. (Barrett, 2006)

- *Nível 6 – Consciência de fazer a diferença*

O foco no sexto nível de consciência organizacional está no aprofundamento do nível de conexão interna na organização e expansão do sentido de conexão externa. Internamente, o foco está em ajudar os funcionários a encontrar satisfação pessoal através do seu trabalho. Externamente, o foco está na construção de

parcerias mutuamente benéficas e alianças com parceiros e comunidade local. Funcionários e clientes devem sentir que a empresa se preocupa com eles e com seu futuro. Eles apoiam e incentivam as atividades dos funcionários na comunidade local, fornecendo tempo livre para os funcionários para fazer trabalho voluntariado ou fazer uma contribuição financeira para as instituições de caridade em quais funcionários estão envolvidos. Nesse nível de consciência, as organizações criam um ambiente onde os funcionários possam se destacar. A organização apoia os funcionários a se tornarem tudo o que desejam ser tanto na questão profissional como crescimento pessoal. Uma pré-condição para o sucesso neste nível é desenvolver líderes com um forte senso de empatia. Os líderes devem reconhecer que devem não só fornecer orientação para a organização, mas eles também devem tornam-se servos daqueles que trabalham para eles. O desenvolvimento de liderança é enfatizado nesse nível. (Barrett, 2006)

- *Nível 7 – Consciência do serviço*

O foco no sétimo nível de consciência organizacional é uma continuação do nível anterior com um aprofundamento adicional da conexão interna e uma expansão adicional da conexão externa. Internamente o foco da organização é construir um clima de ética, humildade, e compaixão. Externamente, o foco é no ativismo local, nacional ou global na construção de um futuro sustentável para a humanidade. A questão crítica neste nível de consciência é desenvolver um profundo sentido de responsabilidade social em toda a organização. Nesse nível de consciência, as organizações se preocupam com a justiça social e os direitos humanos. Eles se preocupam com a ecologia e o meio ambiente global. Uma pré-condição para o sucesso nesse nível de consciência é um serviço sem ego, exibido um profundo compromisso com o bem comum e com o bem-estar das gerações futuras. Para ter sucesso no nível 7, as organizações devem abraçar os mais altos padrões éticos em todas as suas interações com funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e a comunidade local. (Barrett, 2006)

Resumidamente, no modelo de Barrett, os sete níveis de consciência são aplicados tanto para o mapeamento dos níveis de consciência pessoais, como também da organização e são distinguidos em três focalizações: interesse próprio, transformação e bem comum conforme Hallak (2008) expõe na figura a seguir:

Figura 2 – A focalização dos sete níveis de consciência pessoal e organizacional



Fonte: Hallak (2008)

Dessa forma, para identificar os níveis de consciência pessoal e organizacional, utiliza-se o mapeamento dos valores através da aplicação de uma lista de valores proposta pelo mesmo, sendo classificados como positivos ou potencialmente limitadores conforme já mencionado anteriormente.

3 METODOLOGIA

A pesquisa quanto ao método de abordagem, é indutiva, pois a pesquisa indutiva segundo Marconi e Lakatos (2010) tem o desígnio de ampliar o alcance dos conhecimentos, sendo o caso desta pesquisa na qual se busca identificar a cultura organizacional não identificada anteriormente. Quanto ao método de procedimento, ela é monográfica.

Quanto à abordagem da natureza, a pesquisa é essencialmente qualitativa.

Richardson (1999) estabelece que:

os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. (Richardson, 1999, p. 80)

Assim, a pesquisa faz uma descrição profunda sobre o fenômeno estudado sem a utilização de métodos estatísticos complexos. Entretanto, há características quantitativas na pesquisa, pois serão utilizados métodos estatísticos simples na coleta e processamento dos dados no levantamento feito.

Neste trabalho foi aplicado um questionário (apêndice 3) baseado do estudo de Hallak (2008) que utilizou o modelo adaptado de Barrett (2006), aos servidores e agentes políticos de uma Câmara Municipal durante o mês de janeiro/2019 e fevereiro/2019. A população total é composta por 63 componentes, ou seja, a organização possui sessenta e três indivíduos no seu quadro de pessoal. O questionário juntamente com o termo de consentimento (apêndice 1) e uma breve carta de apresentação (apêndice 2) foram entregues pessoalmente a cada servidor e vereador pela pesquisadora, exceto para aqueles com tempo de trabalho na organização inferior a um mês correspondendo a seis indivíduos, incentivando-os à participação mas sem exigências. Essas seis pessoas foram desconsideradas da pesquisa por não terem ainda a percepção e vivência na organização para apontar de forma profunda como é sua atuação. Ressalta-se que da amostra válida de cinquenta e sete indivíduos, apenas uma pessoa não respondeu ao questionário, dessa forma, a amostra dessa pesquisa é de cinquenta e seis questionários respondidos correspondendo a 89% da população total permitindo alto grau de aceitabilidade.

A primeira parte do questionário adaptado permite conhecer o perfil da amostra. A segunda e terceira partes, respectivamente, contém um quadro com 70 valores/comportamentos para os valores/comportamentos pessoais e para organizacionais para que sejam escolhidos os dez mais importantes ou representativos. Originalmente o questionário de Barrett (2006) apresenta a dimensão sobre os valores

personais, organizacionais atuais e organizacionais ideais, porém nesta pesquisa serão considerados apenas os formulários para os valores pessoais e organizacionais atuais, pois a dimensão dos valores organizacionais ideais não é objeto de estudo dessa pesquisa.

Após a fase de aplicação do questionário, foram analisados os dados da parte I, II e III dos questionários respondidos através da tabulação dos dados. Os dados levantados permitiram a identificação dos valores pessoais e organizacionais atuais mais votados, conseqüentemente, os níveis de consciências desses valores, a sua classificação em positivos (P) ou potencialmente limitadores (L), a categorizados em quatro tipos: valores individuais (I), valores de relacionamento (R), valores organizacionais (O) e valores sociais (S) e o diagnóstico da cultura organizacional da instituição em estudo, além da categorização dos valores pessoais e organizacionais mais votados segundo o perfil da amostra de acordo com o sexo, tipo de funcionário, tempo de trabalho e idade. Foram identificados e analisados também índices importantes do modelo de Barrett (2006) a partir dos dados colhidos da aplicação dos questionários e a verificação do grau de alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais. Logo, a pesquisa foi por documentação direta.

A pesquisa, quanto aos objetivos, é descritiva, pois conforme Gil (1999) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, caso desta pesquisa, além da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário cujo objetivo seja levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Andrade (2002) ressalta, ainda, que na pesquisa descritiva o autor não deve manipular os dados, ou seja, não deve interferir nos fatos encontrados, mas obter uma profunda observação, registro, análise e interpretação.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se qualifica como um estudo de caso. Gil (1999) aponta que:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 1999, p. 73)

O estudo de caso é uma pesquisa feita *in loco*, de forma que se almeja aprofundar o conhecimento a respeito de determinado caso (GIL,1999).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão apresentados a seguir. Primeiramente serão analisados os dez valores pessoais e organizacionais mais votados. Posteriormente serão apresentados os resultados da pesquisa de forma categorizada segundo o sexo, tipo de funcionário, tempo de trabalho e idade a fim de enriquecer a análise. Ressalta-se que a interpretação dos dados e os índices dessa pesquisa são baseados na análise da cultura proposta por Barrett.

4.1 Valores pessoais e organizacionais votados

Nos quadros seis e sete estão expostos os valores pessoais e organizacionais mais votados pelo grupo da pesquisa classificados em ordem decrescente em número de votos e classificados de acordo como seus respectivos níveis de consciência. Alguns valores tiveram o mesmo número de votos, sendo assim, mais de um valor foi considerado para a mesma colocação dentre os mais votados gerando mais de dez valores.

O quadro seis aponta os doze valores pessoais mais votados, sendo que ‘busco qualidade de vida’ e ‘cultivo minhas amizades’ ficaram empatados e os quatro últimos valores também obtiveram o mesmo número de votos. O valor mais votado foi ‘gosto de aprender’ demonstrando que esses indivíduos estão em fase de transformação, buscando conhecimento e na qual transitam do interesse próprio para o bem comum além dos valores ‘Busco qualidade de vida’ e ‘Respeito à diversidade’ que reforçam essa atitude. Já o quadro sete aponta como o valor organizacional mais votado o ‘Preocupa-se com a imagem’ que é um valor potencialmente limitador podendo ser

prejudicial a organização devido a ênfase na criação de ordem, desempenho e efetividade para a geração de respeito e orgulho e por apresentar maior tendência de ser burocracias autoritárias e rígidas ou grupo de competidores internamente competitivos, complementado pelos valores apontados como presentes na instituição pesquisada: ‘Há interesses nos relacionamentos’, ‘Há controle da informação’, ‘Reforça as regras’ e ‘É hierárquica’.

Quadro 6 – Valores pessoais mais votados

Valores pessoais mais votados	Nível de Consciência
Gosto de aprender	4
Busco sempre a verdade	5
Busco qualidade de vida	4
Cultivo as minhas amizades	5
Gosto de contribuir com os outros	6
Saúde e segurança são importantes	1
Sou responsável	4
Respeito à diversidade	4
Busco o consenso	2
Sou comprometido	5
Sou leal com os amigos	2
Tenho iniciativa	3

Fonte: Autor (2019)

Quadro 7 - Valores organizacionais mais votados

Valores organizacionais mais votados	Nível de Consciência
Preocupa-se com a imagem (Limitante)	3
Atua com ética	7
Conta com a participação de cada servidor	5
Valoriza a responsabilidade	4
A comunicação é aberta/transparente	2
Trabalha-se em equipe	5
Há interesses nos relacionamentos (Limitante)	2
Percebe-se compromisso em suas ações	5
Foco na satisfação da população	7
Há controle da informação (Limitante)	1
Reforça as regras (Limitante)	3
É hierárquica (Limitante)	3

Fonte: Autor (2019)

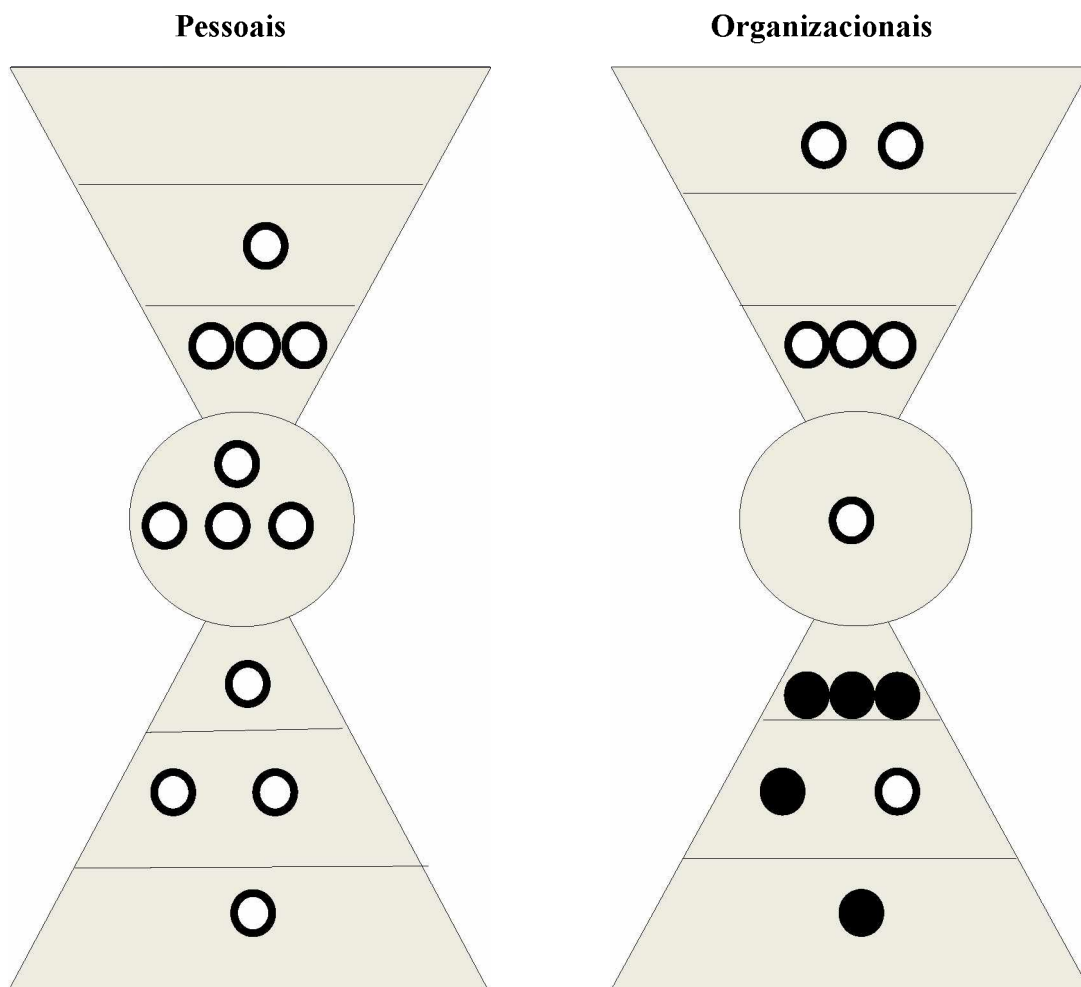
A partir dos quadros acima foi gerada a distribuição dos valores pessoais e organizacionais mais votados pelos sete níveis de consciência, conforme a figura três. As bolas de fundo branco representam os valores positivos e as bolas de fundo preto os valores potencialmente limitadores.

Dentre os doze valores pessoais mais votados, todos são positivos, sendo um valor para o nível 1 (sobrevivência) referente a saúde e segurança, dois valores para o nível 2 (relacionamento) que abordam sobre a lealdade e consenso, um valor para o nível 3 (autoestima) de iniciativa, quatro valores para o nível 4 (transformação) referentes sobre gostar de aprender, qualidade de vida, responsabilidade e respeito a diversidade, três valores para o nível 5 (coesão interna) que retratam a busca pela verdade, cultivo das amizades e comprometimento e um valor para o nível 6 (fazer a diferença) referente a contribuir como as outras pessoas. Não houve nenhum valor para o nível 7 (serviço), demonstrando que dentre os valores pessoais dos indivíduos da organização pesquisada não há o forte desejo que suas ações afetem toda a sociedade e nem forte preocupação com a humanidade e o planeta.

Dentre os doze valores organizacionais mais votados, há cinco valores potencialmente limitadores e sete valores positivos, sendo um valor para o nível 1 (sobrevivência) referente ao controle de informação presente na organização analisada, dois valores para o nível 2 (relacionamento) que abordam sobre a presença de comunicação aberta e por outro lado presença de interesses nos relacionamentos (fator limitante), três valores potencialmente limitantes no nível 3 (autoestima) mostrando que na organização há a preocupação com a imagem, hierarquia e reforço das regras que podem gerar ações que prejudicam o bem comum, um valor no nível 4 (transformação) referente a valorização da responsabilidade, três valores para o nível 5 (coesão interna) que retratam a contribuição de cada indivíduo da organização, o trabalho em equipe e o compromisso, nenhum valor para o nível 6 (fazer a diferença) e dois valores para o nível 7 (serviço) referentes ao foco na satisfação da população e ética. A ausência de valores no nível 6 (fazer a diferença) demonstra que a organização não possui o foco interno de ajudar os funcionários a encontrar satisfação através do seu trabalho e nem o foco externo na construção de alianças com parceiros e comunidade local. O nível 4 (transformação) com apenas um valor demonstra que a organização não possui muitas

ações referente a adaptabilidade, a capacitação dos funcionários e ao aprendizado contínuo. Entretanto pelo seu cunho de instituição pública possui dois valores do maior nível, o nível 7 (serviço), devido a sua função de legislar para o bem de toda a população e gerações futuras.

Figura 3 - Distribuição dos principais valores



Diante desses valores, extraiu dois índices importantes a serem analisados. O índice PL que representa o número de valores positivos (P) e o número de valores potencialmente limitadores (L) dentro dos principais valores identificados e o índice IROS que representa o número de valores individuais (I), de relacionamento (R), organizacionais (O) e sociais (S) nos valores mais votados. Esse índice se subdivide em IROS (P), para os valores positivos e IROS (L) para os potencialmente limitadores. Na

dimensão pessoal, o índice extraído é o IRS pois não há valores organizacionais (O) nessa dimensão.

Dessa forma, o PL da organização analisada indica a presença de doze valores positivos e nenhum potencialmente limitante para os valores pessoais, demonstrando um excelente resultado, no qual predominam os valores expressos do interior das pessoas de forma profunda. Dentre os valores mais votados, sete são qualificados como valores individuais, quatro são valores de relacionamento e apenas um valor social. O índice IRS (L) não possui nenhum valor devido ao fato de não se ter valor potencialmente limitante, logo o IRS e IRS (P) ficaram com o mesmo resultado.

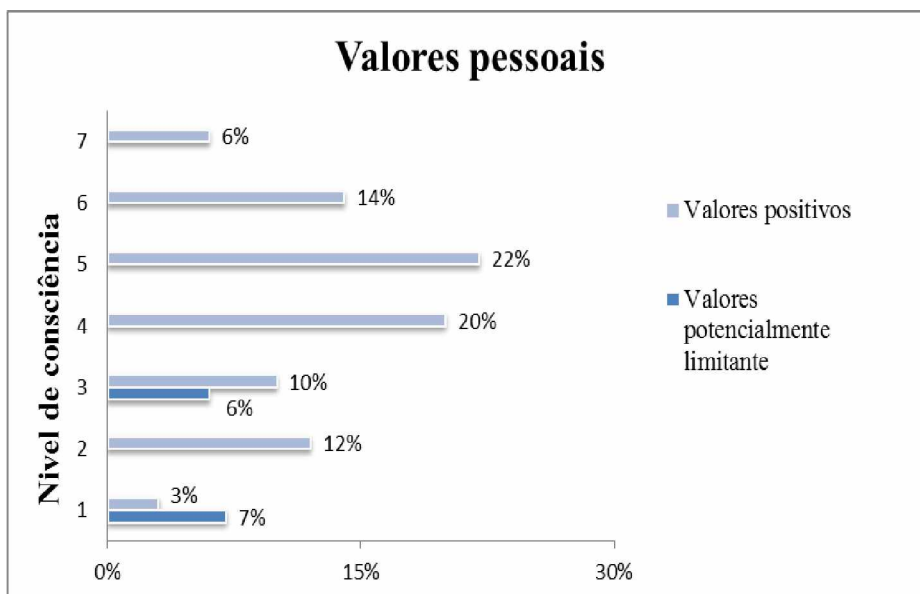
Entretanto, entre os valores organizacionais, o resultado foi de sete valores positivos e cinco valores potencialmente limitantes. Para o IROS obteve-se dois valores individuais, seis valores de relacionamento, dois valores organizacionais e dois valores sociais. Assim, para os valores positivos, o IROS(P) demonstra dois valores individuais, três valores de relacionamento e dois valores qualificados como sociais. Para os valores potencialmente limitantes, IROS (L) identificou-se três valores de relacionamento e dois valores organizacionais. Barrett (2000) aponta que as culturas de alto desempenho tendem a ter uma forte base de valores individuais e de relacionamento. Apesar da instituição em questão possuir seis valores de comportamento, 50% são potencialmente limitantes e apenas dois valores individuais não proporcionando, assim, uma cultura organizacional forte e positiva.

Valores Pessoais	Valores Organizacionais
PL = 12- 0	PL = 7 - 5
IRS = 7 - 4 - 1	IROS = 2 - 6 - 2 - 2
IRS (P) = 7 - 4 - 1	IROS (P) = 2 - 3 - 0 - 2
IRS (L) = 0 - 0 - 0	IROS (L) = 0 - 3 - 2 - 0

Fonte: Autor (2019)

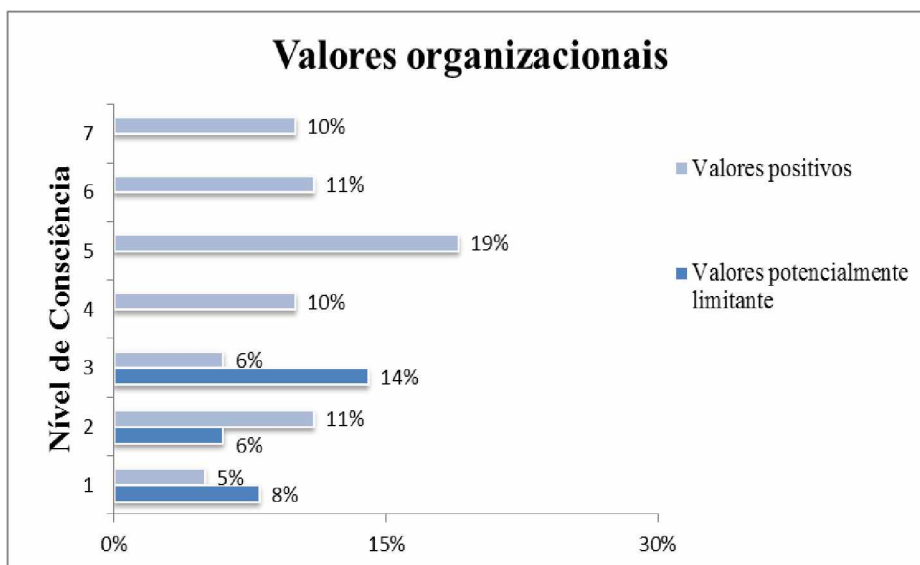
Os gráficos um e dois expõem a distribuição percentual de todos os setenta valores do questionário que obtiveram votos dentro dos sete níveis de consciência na dimensões pessoal e organizacional.

Gráfico 1: Porcentagem de todos os valores pessoais votados



Fonte: Autor (2019)

Gráfico 2: Porcentagem de todos os valores organizacionais votados



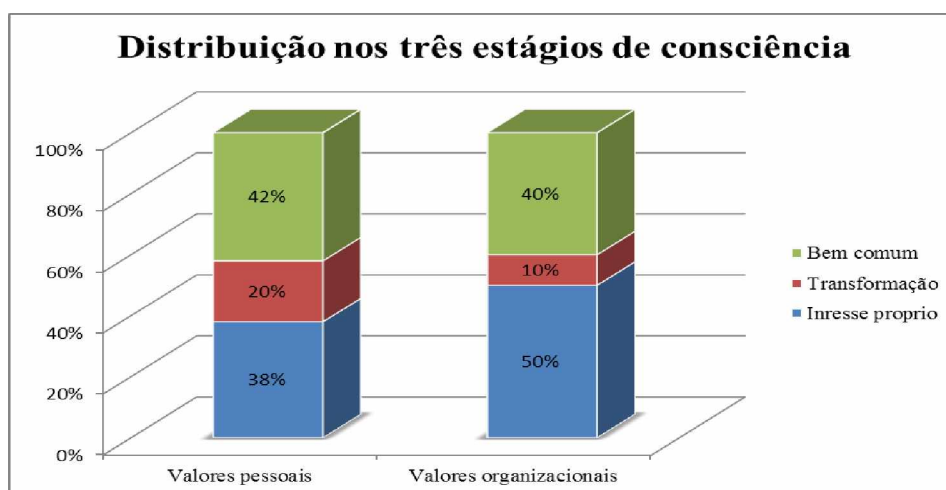
Fonte: Autor (2019)

Percebe-se no gráfico um que a maioria dos valores pessoais são do nível de consciência 4 (transformação) e 5 (coesão interna), no qual as pessoas focalizam a auto-realização, buscam pelo crescimento pessoal, priorizam a transformação e o primeiro dos três níveis mais altos da consciência humana. Apenas 13% dos valores votados se referem aos valores potencialmente limitantes nos níveis 1 (sobrevivência) e 3 (auto-estima), sendo que no nível 2 (relacionamento) não houve nenhum para esse tipo de valor, apenas valores positivos tais como buscar o consenso e ser leal aos amigos. As votações dentre cada um dos sete níveis de consciência variaram entre 6% e 22%.

Através do gráfico dois é possível verificar que os valores organizacionais se concentraram nos níveis 2 (relacionamento) e 3 (auto-estima), estágios mais baixos, com 17% e 20% respectivamente, no qual demonstra que a organização tende a ser estruturada hierarquicamente para fins de controle central com o modo de tomada de decisão de cima para baixo, modelo fortemente utilizados nas organizações públicas e possivelmente os gestores não se comunicam abertamente, formando assim os grupos. Em contrapartida, o nível cinco (coesão interna) recebeu 19%, a segunda maior votação, no qual esses valores ressaltam que se busca o desenvolvimento da capacidade de ação coletiva. As votações dentre cada um dos sete níveis de consciência variaram entre 10% e 20%.

Em complementação aos gráficos a seguir, tem-se o gráfico da distribuição do total de votos para todos os valores pelos três níveis inferiores (estágio do Interesse Próprio), no nível intermediário (estágio da Transformação) e pelos três níveis superiores da consciência (estágio do Bem Comum). O gráfico três demonstra que entre os valores pessoais, há a concentração dos valores focados no estágio de bem comum (42%) enquanto para os valores organizacionais, há a concentração no nível mais inferior, de interesse próprio, com 50% dos votos demonstrando o desalinhamento entre os valores pessoais e organizacionais. Percebe-se ainda que os valores no estágio de transformação dos valores pessoais se comparados aos valores organizacionais, representa o dobro (20% e 10%).

Gráfico 3: Os três estágios de consciência



Fonte: Autor (2019)

Posteriormente foram identificados o nível de entropia, que aponta o número total de votos nos valores potencialmente limitadores em relação ao número total de votos em todos os valores, e o índice BTI que representa percentualmente os totais de votos para os três níveis de consciência mais altos (Bem Comum), o total de votos para o nível Transformação e o total de votos para os três níveis de consciência mais baixos (Interesse próprio). Cada nível de entropia gera as implicações conforme o quadro 8.

Quadro 8 – Níveis de entropia

Níveis	Entropia Cultural	Implicações
5	Acima de 40%	Questões críticas – requer transformação estrutural e cultural, mudanças seletivas na liderança, aplicação de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e desenvolvimento da liderança
4	Entre 30% e 39%	Questões sérias – requer transformação estrutural e cultural e aplicação de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e desenvolvimento da liderança
3	Entre 20% e 29%	Questões significativas - requer transformação estrutural e cultural e aplicação de <i>coaching</i> na liderança
2	Entre 10% e 19%	Questões menores - requerem ajustes estruturais e/ou culturais
1	Abaixo de 10%	Prime – funcionamento saudável

Fonte: Barrett (2006)

Valores Pessoais	Valores Organizacionais
BTI = 42 - 20 - 38	BTI = 40 - 10 - 50
Entropia = 13%	Entropia = 28%

O BTI dos valores pessoais obtido aponta que 42% dos valores votados são do estágio bem comum, 20 % pertencem ao estágio de transformação e 38% do estágio de interesse próprio. Já para os valores organizacionais, 40% dos valores presentes na organização estão focalizados no bem comum, 10% dos valores no estágio de transformação e 50% (a maioria) estão focalizados no estágio de interesse próprio, mostrando um desalinhamento entre os valores, além das distintas focalizações de estágio de consciência. E o índice de entropia aponta que 28% da energia na organização é consumida por atividades não produtivas como burocracia, competição interna, imagem e controle. Dessa forma, ela está classificada no nível 3 de entropia na qual requer transformação estrutural e cultural e aplicação de *coaching* na liderança, ou seja, não apresenta questões sérias ou críticas. Por fim, o nível de entropia dos valores pessoais é baixo, 13%, apresentando apenas questões menores que requerem ajustes estruturais e/ou culturais.

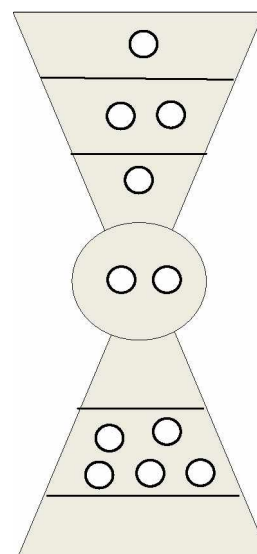
4.2 Categorização dos dados obtidos

4.2.1 Tipo de cargo

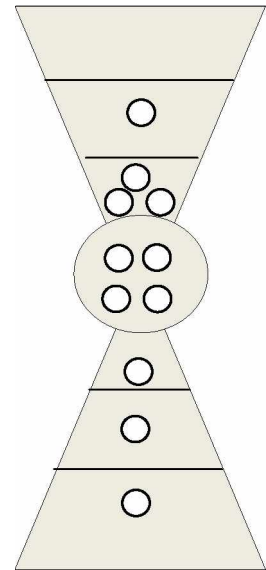
Os dados da pesquisa foram segregados de acordo com os tipos de cargo da organização em questão. Como ela é uma organização pública os servidores são classificados em comissionados, quando ocupam algum cargo em comissão, concursados, quando ingressaram na organização através da aprovação em concurso público e os agentes políticos, vereadores eleitos pela população. Na organização em questão, da amostra da pesquisa, 20% dos indivíduos que responderam ao questionário são vereadores, correspondendo a onze pessoas, 59% ocupam cargo m comissão correspondendo a trinta e três pessoas e 21% dos indivíduos respondentes ocupam cargos aprovados em concurso, ou seja, doze pessoas.

Os valores pessoais mais votados entre os vereadores e servidores comissionados/estagiário são positivos e somente entre os servidores concursados há a presença de três valores potencialmente limitantes que demonstram que eles gostam de ser respeitados, são cautelosos e priorizam a estabilidade no trabalho, com esses valores eles tendem a viver de forma egoísta e, subconscientemente ou conscientemente, dominadas pelos medos do ego. Ressalta-se que os cargos de concurso público garantem a estabilidade na organização após o estágio probatório. Dentre os valores pessoais dos vereadores não houve nenhum valor dos níveis 1 (sobrevivência) que aborda sobre as preocupações sobre a questão financeira pessoal e 3 (auto-estima), já para os servidores comissionados não houve entre os mais votados, nenhum valor do nível mais alto (nível 7). A maioria dos valores pessoais mais votados dos vereadores é do nível que prioriza o relacionamento devido a sua função de representante da população, dos servidores comissionados/estagiário e concursados é nível da transformação na qual os servidores aprendem a abandonar seus medos.

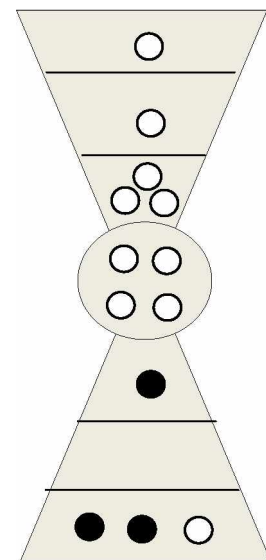
<i>Valores pessoais - Vereadores</i>	<i>Nível</i>
Preocupo-me com a satisfação da população	7 -Serviço
Faço trabalho voluntário	6 - Fazer a diferença
Busco o consenso	2 - Relacionamento
Cultivo as minhas amizades	5 - Coesão Interna
Gosto de aprender	4 - Transformação
Gosto de contribuir com os outros	6 - Fazer a diferença
Procuo resolver conflitos	2 - Relacionamento
Respeito à diversidade	4 - Transformação
Sou acessível	2 - Relacionamento
Sou leal com os amigos	2 - Relacionamento
Tenho capacidade de perdoar	2 - Relacionamento



<i>Valores pessoais - Servidores comissionados e estagiário</i>	<i>Nível</i>
Gosto de aprender	4 - Transformação
Sou responsável	4 - Transformação
Busco sempre a verdade	5 - Coesão Interna
Busco qualidade de vida	4 - Transformação
Sou comprometido	5 - Coesão Interna
Gosto de contribuir com os outros	6 - Fazer a diferença
Tenho iniciativa	3 - Autoestima
Cultivo as minhas amizades	5 - Coesão Interna
Me adapto bem às mudanças	4 - Transformação
Saúde e segurança são importantes	1 - Sobrevivência
Sou leal com os amigos	2 - Relacionamento



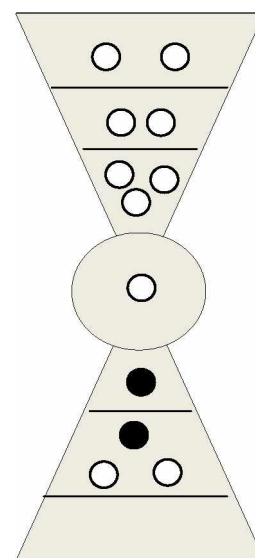
<i>Valores pessoais - Servidores concursados</i>	<i>Nível</i>
Busco qualidade de vida	4 - Transformação
Busco sempre a verdade	5 - Coesão Interna
Saúde e segurança são importantes	1 - Sobrevivência
Cultivo as minhas amizades	5 - Coesão Interna
Gosto de ser respeitado (Limitante)	3 - Autoestima
Estabilidade no trabalho é importante (Limitante)	1 - Sobrevivência
Respeito à diversidade	4 - Transformação
Sou confiável	5 - Coesão Interna
Gosto de aprender	4 - Transformação
Gosto de contribuir com os outros	6 - Fazer a diferença
Luto pelos direitos humanos	7 - Serviço
Sou cauteloso (Limitante)	1 - Sobrevivência
Sou responsável	4 - Transformação



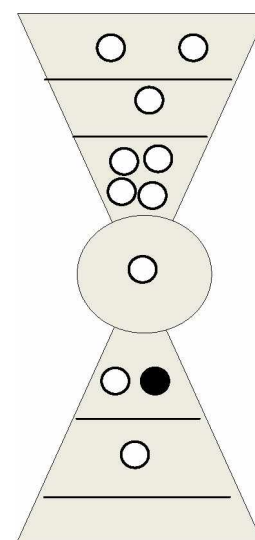
Para os valores organizacionais, o valor mais votado também foi diferente para cada grupo, porém para os vereadores e comissionados o valor mais votado pertence ao nível 7 (serviço) e é positivo – foco na satisfação da população e atua com ética respectivamente - enquanto para os concursados o valor mais votado é um valor potencialmente limitante e do nível 3 (auto-estima) – a preocupação com a imagem da organização. Dentre os vereadores e servidores comissionados não houve valor do nível 1 (sobrevivência) que abordam na focalização dos recursos financeiros

disponíveis e estabilidade financeira e para os concursados não houveram valores dos níveis mais altos, 6 (fazer a diferença) e 7 (serviço) que demonstram que para eles a organização não focaliza na ajuda aos seus funcionários a encontrar a satisfação pessoal através do trabalho e nem na construção de parcerias e alianças externas. Para todos os três grupos de indivíduos, houve valor potencialmente limitante, ou seja, para todos a organização atua com a preocupação com sua imagem e ressalta-se que para os concursados a maioria dos valores mais votados são potencialmente limitantes. Para os vereadores e servidores comissionados os valores mais votados se concentraram nos níveis mais altos, ao contrário para concursados.

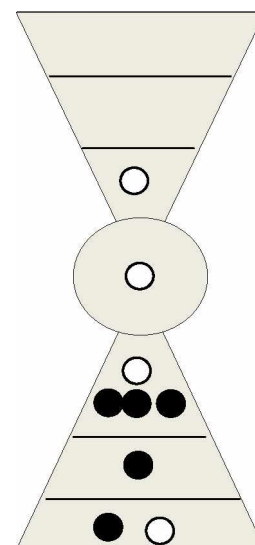
<i>Valores organizacionais - Vereadores</i>	Nível
Foco na satisfação da população	7 - Serviço
Apoia a comunidade local	6 - Fazer a diferença
Busca o consenso	2 - Relacionamento
Desenvolve ações visando contribuição social	6 - Fazer a diferença
Há interesses nos relacionamentos (Limitante)	2 - Relacionamento
A comunicação é aberta/transparente	2 - Relacionamento
Atua com ética	7 - Serviço
Conta com a participação de cada servidor	5 - Coesão Interna
Percebe-se compromisso em suas ações	5 - Coesão Interna
Preocupa-se com a imagem (Limitante)	3 - Autoestima
Trabalha-se em equipe	5 - Coesão Interna
Valoriza a responsabilidade	4 - Transformação



<i>Valores organizacionais - Servidores comissionados e estagiário</i>	Nível
Atua com ética	7 - Serviço
Conta com a participação de cada servidor	5 - Coesão Interna
Preocupa-se com a imagem (Limitante)	3 - Autoestima
A comunicação é aberta/transparente	2 - Relacionamento
Percebe-se compromisso em suas ações	5 - Coesão Interna
Trabalha-se em equipe	5 - Coesão Interna
Valoriza a responsabilidade	4 - Transformação
Busca a eficiência operacional	3 - Autoestima
Foco na satisfação da população	7 - Serviço
Há ambiente de cooperação	5 - Coesão Interna
Preocupa-se com as necessidades dos servidores	6 - Fazer a diferença



<i>Valores organizacionais - Servidores concursados</i>	<i>Nível</i>
Preocupa-se com a imagem (Limitante)	3 - Autoestima
Busca estabilidade financeira	1 - Sobrevivência
É hierárquica (Limitante)	3 - Autoestima
Há interesses nos relacionamentos (Limitante)	2 - Relacionamento
Busca a eficiência operacional	3 - Autoestima
Busca status e prestígio (Limitante)	3 - Autoestima
Conta com a participação de cada servidor	5 - Coesão Interna
Há controle da informação (Limitante)	1 - Sobrevivência
Valoriza a responsabilidade	4 - Transformação

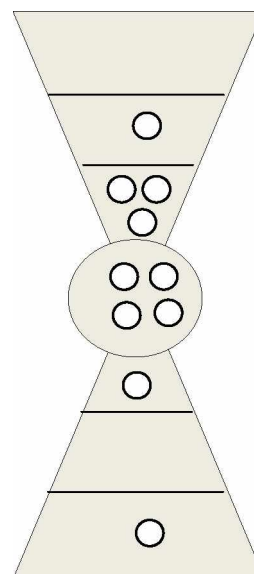


4.2.2 Sexo

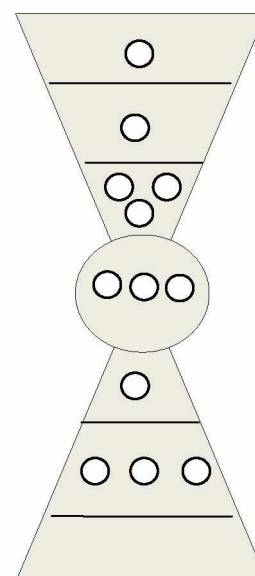
Da amostra da pesquisa, 52% dos indivíduos que responderam ao questionário são do sexo feminino, correspondendo a 29 questionários e 46% são homens correspondendo a 26 questionários. Ressalta-se que em um questionário não foi respondida a pergunta sobre o sexo, sendo descartado dessa análise categorizada, correspondendo a valor irrisório de 2% da amostra não gerando nenhum prejuízo a análise.

Dentre os indivíduos da organização pesquisada do sexo feminino tanto masculino, todos os valores mais votados foram positivos. Entre as mulheres eles se concentraram nos níveis de transformação e de coesão interna, demonstrando que elas focalizam ser responsáveis, buscar a verdade, respeitar a diversidade, buscam qualidade de vida e gostam de aprender. Já para os homens, a maioria dos valores mais votados pertence ao nível 2 (relacionamento), 4 (transformação) e 5 (coesão interna) com três valores cada, no qual é possível identificar que para os homens se focaliza necessidades na busca de sentir seguro, respeitado e amado (nível 2), encontrar a liberdade (nível 4) e encontrar significado pessoal para a existência (nível 5). Todos os valores foram positivos.

<i>Valores pessoais - Feminino</i>	<i>Nível</i>
Busco sempre a verdade	5 - Coesão Interna
Gosto de aprender	4 - Transformação
Saúde e segurança são importantes	1 - Sobrevivência
Busco qualidade de vida	4 - Transformação
Gosto de contribuir com os outros	6 - Fazer a diferença
Sou responsável	4 - Transformação
Cultivo as minhas amizades	5 - Coesão Interna
Gosto de trabalhar em equipe	5 - Coesão Interna
Respeito à diversidade	4 - Transformação
Tenho iniciativa	3 - Autoestima



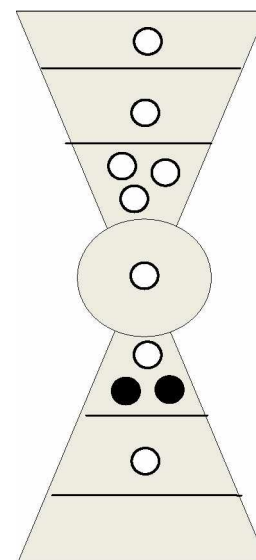
<i>Valores pessoais - Masculino</i>	<i>Nível</i>
Gosto de aprender	4 - Transformação
Preocupo-me com a satisfação da população	7 - Serviço
Sou leal com os amigos	2 - Relacionamento
Cultivo as minhas amizades	5 - Coesão Interna
Faço trabalho voluntário	6 - Fazer a diferença
Me adapto bem às mudanças	4 - Transformação
Preocupo-me com a minha carreira	3 - Autoestima
Busco o consenso	2 - Relacionamento
Busco qualidade de vida	4 - Transformação
Sou comprometido	5 - Coesão Interna
Sou confiável	5 - Coesão Interna
Tenho capacidade de perdoar	2 - Relacionamento



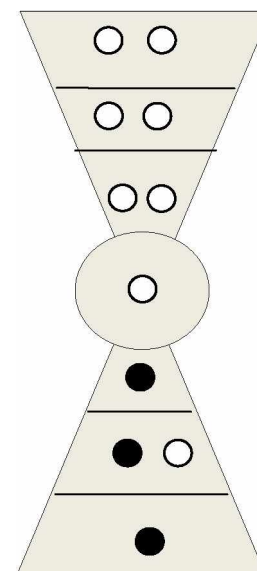
Para os valores organizacionais, tanto para as mulheres quanto para os homens o valor mais votado foi potencialmente limitante, ‘preocupa-se com a imagem’ e ‘há interesses no relacionamento’, respectivamente, porém de níveis distintos. Para as pessoas do sexo feminino não há a focalização da organização em algum valor do nível 1 (sobrevivência), não computando valor entre os mais votados, enquanto para os homens houve um valor potencialmente limitante nesse nível, eles acreditam que a organização foca suas atividades no curto prazo. Como os vereadores são maioria

homens, pelos valores mais votados do sexo masculino, eles acreditam que a organização desenvolve ações visando contribuição social e focaliza na satisfação da população. Para as mulheres a maioria dos valores pertencem aos níveis 3 (auto estima) e 5 (coesão interna) enquanto entre os homens os valores foram mais equilibrados entre os níveis.

<i>Valores organizacionais - Feminino</i>	Nível
Preocupa-se com a imagem (Limitante)	3 - Autoestima
Conta com a participação de cada servidor	5 - Coesão Interna
Busca a eficiência operacional	3 - Autoestima
Atua com ética	7 - Serviço
A comunicação é aberta/transparente	2 - Relacionamento
Percebe-se compromisso em suas ações	5 - Coesão Interna
Valoriza a responsabilidade	4 - Transformação
Trabalha-se em equipe	5 - Coesão Interna
Preocupa-se com as necessidades dos servidores	6 - Fazer a diferença
Reforça as regras (Limitante)	3 - Autoestima



<i>Valores organizacionais - Masculino</i>	Nível
Há interesses nos relacionamentos (Limitante)	2 - Relacionamento
Apoia a comunidade local	6 - Fazer a diferença
Atua com ética	7 - Serviço
Foco na satisfação da população	7 - Serviço
Preocupa-se com a imagem (Limitante)	3 - Autoestima
Valoriza a responsabilidade	4 - Transformação
Desenvolve ações visando contribuição social	6 - Fazer a diferença
Trabalha-se em equipe	5 - Coesão Interna
A comunicação é aberta/transparente	2 - Relacionamento
Conta com a participação de cada servidor	5 - Coesão Interna
Foco no curto prazo (Limitante)	1 - Sobrevivência

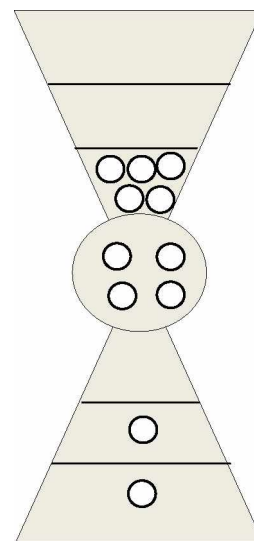


4.2.3 Tempo de trabalho

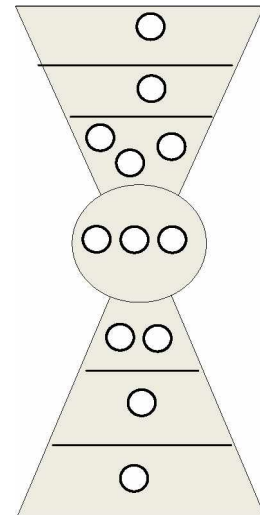
Da amostra da pesquisa, 63% dos indivíduos possuíam até cinco anos de trabalho, correspondendo a trinta e quatro pessoas, e 37% possuíam mais de cinco anos correspondendo a vinte pessoas.

Observou-se que entre as pessoas com até cinco anos de trabalho os valores mais votados pertencem aos níveis 4 (transformação) que referem sobre a focalização na liberdade ao deixar de lado medos relacionados a sobrevivência e a se sentir mais amado e 5 (coesão interna) demonstrando que eles focalizam a auto-realização, a busca pelo crescimento pessoal, o significado da vida e nenhum valor nos níveis 3 (auto-estima), 6 (fazer a diferença) e 7 (serviço). Já para aqueles com mais tempo de trabalho na organização houveram valores em todos os níveis de consciência de forma mais igualitária. Em ambos os grupo, todos os valores permanecem positivos.

<i>Valores pessoais - Até 5 anos</i>	<i>Nível</i>
Gosto de aprender	4 - Transformação
Busco sempre a verdade	5 - Coesão interna
Busco qualidade de vida	4 - Transformação
Respeito à diversidade	4 - Transformação
Cultivo as minhas amizades	5 - Coesão interna
Me adapto bem às mudanças	4 - Transformação
Saúde e segurança são importantes	1 - Sobrevivência
Sou comprometido	5 - Coesão interna
Sou confiável	5 - Coesão interna
Busco o consenso	2 - Relacionamento
Gosto de trabalhar em equipe	5 - Coesão interna

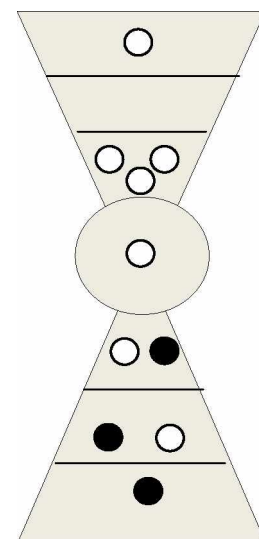


<i>Valores pessoais - Mais de 5 anos</i>	<i>Nível</i>
Gosto de contribuir com os outros	6 - Fazer a diferença
Busco qualidade de vida	4 - Transformação
Tenho iniciativa	3 - Autoestima
Busco sempre a verdade	5 - Coesão interna
Cultivo as minhas amizades	5 - Coesão interna
Preocupo-me com a satisfação da população	7 - Serviço
Sou leal com os amigos	2 - Relacionamento
Sou responsável	4 - Transformação
Gosto de aprender	4 - Transformação
Preocupo-me com a minha carreira	3 - Autoestima
Saúde e segurança são importantes	1 - Sobrevivência
Sou justo	5 - Coesão interna

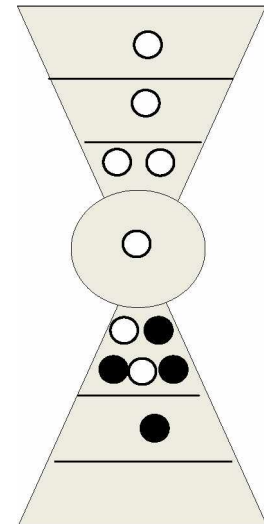


Entre os valores organizacionais permanecem como nas outras categorizações, os valores potencialmente limitantes ‘preocupa-se com a imagem’ e ‘há interesses nos relacionamentos’ como os mais votados. Para aqueles com até cinco anos foram mais votados três valores potencialmente limitantes (preocupação com a imagem, falta de confiança e presença de interesses nos relacionamentos) dos três níveis mais baixos de consciência e não houve nenhum valor no nível 6 (fazer a diferença) demonstrando que eles acreditam que a organização não possui valores que focalizam a formação de alianças com outras entidades. Para os indivíduos com mais tempo de trabalho houve valor em todos os níveis, exceto no nível 1 (sobrevivência), sendo que houve mais valores para os níveis baixos, concentrados no nível 3 (autoestima) que reforça a tendência da organização possuir burocracia autoritária mas também há a valorização da competência e busca pela eficiência.

<i>Valores organizacionais - Até 5 anos</i>	<i>Nível</i>
Preocupa-se com a imagem (Limitante)	3 - Autoestima
Trabalha-se em equipe	5 - Coesão interna
Atua com ética	7 - Serviço
A comunicação é aberta/transparente	2 - Relacionamento
Conta com a participação de cada servidor	5 - Coesão interna
Há ambiente de cooperação	5 - Coesão interna
Busca a eficiência operacional	3 - Autoestima
Há falta de confiança (Limitante)	1 - Sobrevivência
Há interesses nos relacionamentos (Limitante)	2 - Relacionamento
Valoriza a responsabilidade	4 - Transformação



<i>Valores organizacionais - Mais de 5 anos</i>	<i>Nível</i>
Preocupa-se com a imagem (Limitante)	3 - Autoestima
Conta com a participação de cada servidor	5 - Coesão interna
Valoriza a responsabilidade	4 - Transformação
É hierárquica (Limitante)	3 - Autoestima
Foco na satisfação da população	7 - Serviço
Há interesses nos relacionamentos (Limitante)	2 - Relacionamento
Percebe-se compromisso em suas ações	5 - Coesão interna
Apoia a comunidade local	6 - Fazer a diferença
Busca a eficiência operacional	3 - Autoestima
Reforça as regras (Limitante)	3 - Autoestima
Valoriza a competência	3 - Autoestima

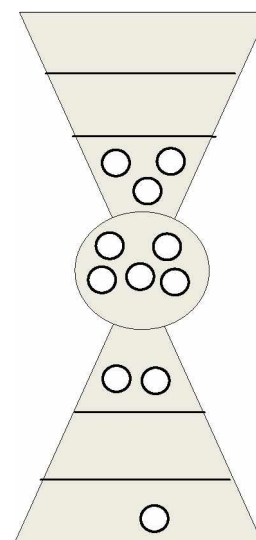


4.2.4 Idade

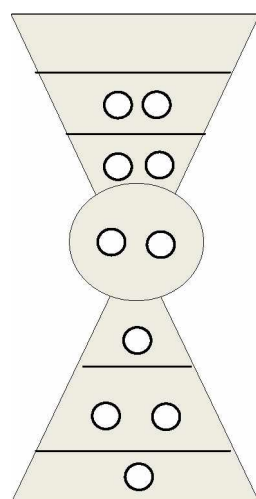
Da amostra da pesquisa, 55% dos indivíduos têm entre dezoito e trinta e nove anos, correspondendo a trinta e uma pessoas, e 45% possuem mais de trinta e nove anos, correspondendo a vinte e cinco pessoas.

Para os valores pessoais entre os mais jovens, os valores se concentraram nos níveis 4 (transformação) e 5 (coesão interna) focalizando as necessidades superiores, tais como a transformação, adaptação, iniciativa e aprendizado, eles são na sua maioria aqueles que possuem até cinco anos de trabalho na organização justificando esse resultado novamente. E para o grupo daqueles com idade entre 40 e 69 anos houve valor em todos os níveis, exceto para o nível 7 (serviço), mostrando que eles ainda possuem a busca das necessidades física, emocional e mental e não levam a vida com desprendimento. Todos os valores são positivos.

<i>Valores pessoais - Idade entre 18 e 39 anos</i>	Nível
Gosto de aprender	4 - Transformação
Busco sempre a verdade	5 - Coesão Interna
Busco qualidade de vida	4 - Transformação
Me adapto bem às mudanças	4 - Transformação
Respeito à diversidade	4 - Transformação
Sou comprometido	5 - Coesão Interna
Sou responsável	4 - Transformação
Tenho iniciativa	3 - Autoestima
Cumpro metas	3 - Autoestima
Gosto de trabalhar em equipe	5 - Coesão Interna
Saúde e segurança são importantes	1 - Sobrevivência



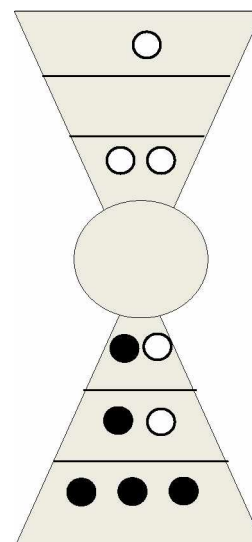
<i>Valores pessoais - Idade entre 40 e 69 anos</i>	Nível
Cultivo as minhas amizades	5 - Coesão Interna
Gosto de contribuir com os outros	6 - Fazer a diferença
Busco qualidade de vida	4 - Transformação
Sou leal com os amigos	2 - Relacionamento
Saúde e segurança são importantes	1 - Sobrevivência
Faço trabalho voluntário	6 - Fazer a diferença
Gosto de aprender	4 - Transformação
Busco o consenso	2 - Relacionamento
Busco sempre a verdade	5 - Coesão Interna
Gosto de ser respeitado	3 - Autoestima



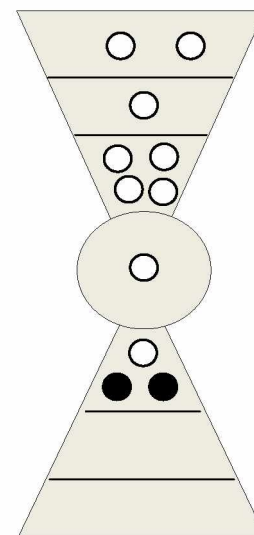
Por fim, para os valores organizacionais, para ambos os grupos há valores potencialmente limitantes. O valor ‘preocupa-se com a imagem’ permanece entre os mais votados, para o grupo das pessoas com 18 a 39 anos, houve cinco valores potencialmente limitantes (50% dos valores mais votados) demonstrando que eles acreditam que a organização é bastante burocrática, hierárquica, com muito controle da informação e sem planejamento a longo prazo. Em contrapartida, entre aqueles com mais de 40 anos, os valores mais votados são dos níveis superiores de consciência, no qual reforça a ideia que a organização, para eles, focaliza na satisfação da população, no

compromisso em suas ações, no desenvolvimento de ações visando contribuição social e na satisfação da população, sendo apenas dois valores potencialmente limitantes (preocupa-se com a imagem e hierarquia). Não houve valor, entre os mais votados, para os níveis 1 (sobrevivência) e 2 (relacionamento) demonstrando que para esse grupo a organização focaliza nas necessidades dos níveis superiores.

<i>Valores organizacionais - Idade entre 18 e 39 anos</i>	<i>Nível</i>
Preocupa-se com a imagem (Limitante)	3 - Autoestima
A comunicação é aberta/transparente	2 - Relacionamento
Conta com a participação de cada servidor	5 - Coesão Interna
Há interesses nos relacionamentos (Limitante)	2 - Relacionamento
Atua com ética	7 - Serviço
Busca a eficiência operacional	3 - Autoestima
Foco no curto prazo (Limitante)	1 - Sobrevivência
Há falta de confiança (Limitante)	1 - Sobrevivência
Trabalha-se em equipe	5 - Coesão Interna
Há controle da informação (Limitante)	1 - Sobrevivência



<i>Valores organizacionais - Idade entre 40 e 69 anos</i>	<i>Nível</i>
Valoriza a responsabilidade	4 - Transformação
Atua com ética	7 - Serviço
Preocupa-se com a imagem (Limitante)	3 - Autoestima
Conta com a participação de cada servidor	5 - Coesão Interna
Percebe-se compromisso em suas ações	5 - Coesão Interna
Foco na satisfação da população	7 - Serviço
Trabalha-se em equipe	5 - Coesão Interna
Busca a eficiência operacional	3 - Autoestima
Desenvolve ações visando contribuição social	6 - Fazer a diferença
É hierárquica (Limitante)	3 - Autoestima
Existe confiança	5 - Coesão Interna



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de cultura é uma ferramenta de auxílio para o entendimento de fenômenos comportamentais dentre os profissionais de uma mesma categoria ou entre a relação de superior e subordinado e em situações no qual os líderes buscam mudanças a fim de melhorias. Dessa forma, se compreendermos a dinâmica da cultura, conseqüentemente, os indivíduos ficarão menos perplexos e ansiosos na convivência com comportamentos que julgam não ser familiar e irracional e haverá o entendimento da dificuldade da mudança das diferenças dentro da organização. Assim, se a cultura for mais bem entendida, haverá conseqüentemente melhor compreensão de si próprio, melhor compreensão das forças que agem em cada um e que definem cada ser, além de refletir sobre os grupos no qual há mais identificação e a qual se deseja pertencer. (Shein,2009). Dessa forma, para compreender melhor esse conjunto de valores compartilhados que compõe a cultura organizacional foi utilizada nesta pesquisa a ferramenta do modelo proposto por Barrett. Partindo da concepção da hierarquia das necessidades (Maslow, 1999), Barrett estabelece níveis mais altos, denominando-os de níveis de consciência que inclui as necessidades espirituais dos indivíduos.

Após toda a análise apresentada no capítulo anterior, verifica-se que todos os objetivos desta pesquisa foram alcançados. Primeiramente, houve a identificação dos valores organizacionais e pessoais, no qual se analisou os valores mais votados segundo o modelo de Barrett verificando que não há o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais da organização analisada. O valor pessoal mais votado foi ‘Gosto de aprender’ que é um valor positivo e pertencente ao nível 4 (transformação) , enquanto o valor limitante e do nível 3 (auto-estima) ‘Preocupa-se com a imagem’ foi o mais votado entre os valores organizacionais na percepção da maioria de seus indivíduos. Para os valores pessoais conclui-se que entre os mais votados, quatro valores pertencem aos níveis mais baixos de consciência (níveis 1 a 3), três valores pertencem ao nível de transformação e quatro para os níveis mais altos, evidenciando o equilíbrio entre as focalizações das necessidades. Para os valores organizacionais percebe-se que seis valores pertencem aos níveis mais baixos de consciência organizacionais, sendo cinco valores potencialmente limitantes, correspondendo a 42% dos doze valores mais votados e 83% dos valores mais votados

nos níveis 1 (sobrevivência) ao 3 (auto-estima), que reforçam a ideia das organizações públicas ainda como burocráticas, com forte controle da informação e hierárquicas, um valor apenas para o estágio de transformação e cinco valores para os níveis de consciência mais altos. Assim, conclui-se que os valores que compõem a cultura organizacional da organização pesquisada são: a preocupação com a imagem, ética, responsabilidade, participação interna, comunicação aberta, trabalho em equipe, compromisso, foco na satisfação da população, regras, hierarquia e interesses nos relacionamentos.

Posteriormente, analisando todos os votos obtidos através dos questionários respondidos conclui-se que para os valores pessoais, os níveis com mais votos foram os níveis 4 (transformação) e 5 (coesão interna) com 20% e 22% dos votos totais respectivamente. Analisando os estágios em interesse próprio, de transformação e de bem comum, entre os valores pessoais, há a focalização nas necessidades de bem comum, níveis superiores de consciência, representando 42% dos votos totais, pois as pessoas estão focadas em trabalhar buscando uma significação concreta para isso, na busca da cooperação e formação de alianças e na preocupação com futuras gerações. Por outro lado, conclui-se que a cultura organizacional da organização pesquisada é focalizada no interesse próprio, pois metade de todos os valores votados (50%) refere-se aos níveis mais baixos demonstrando que a organização se preocupada bastante com controles, processos, imagem e burocracia e confirmando novamente a presença da hierarquia. É importante ressaltar que a organização nesse nível pode estar sendo governada pelo medo e sem a formação de um lugar saudável para se trabalhar conforme a teoria de Barrett (2006).

Seguidamente, pelos índices analisados, obteve características importantes sobre os valores que compõem a cultura da organização. Percebeu-se que o Índice PL dos valores pessoais obteve resultado satisfatório ao contrário do PL dos valores organizacionais. O índice IROS reafirmou que a organização não possui uma cultura forte e positiva. O BTI demonstrou diferenças entre a distribuição dos três estágios de consciência (interesse próprio, transformação, bem comum) entre os valores pessoais e organizacionais ressaltando maior diferença entre os níveis de transformação e interesse próprio. A organização possui nível de entropia mediano, pois o resultado

obtido numa escala de 1 a 5 foi o nível 3 demonstrando que a organização possui questões significativas que requerem transformação estrutural e cultural, além da aplicação de coaching na sua liderança.

Ao final, através da maior compreensão dos valores dentre os grupos de funcionários de acordo com suas características conclui-se que entre os valores mais votados, em geral existem valores diferentes entre os grupos mostrando distintas percepções dos indivíduos. Somente no grupo dos servidores concursados obteve-se valores potencialmente limitantes entre os valores pessoais. Para os servidores comissionados e vereadores os valores organizacionais foram mais semelhantes. Para os indivíduos com até cinco anos de trabalho e de idade entre 18 a 39 anos conclui-se que pelo pouco tempo de trabalho e por serem mais jovens, eles buscam aprendizado e transformação ao contrário daqueles com mais de cinco anos. Para esses mesmos grupos os valores organizacionais se concentram em níveis de consciência mais baixos, reafirmando o desalinhamento entre os valores pessoais e organizacionais.

Assim, esse estudo contribuiu de forma significativa para a realização de um diagnóstico da cultura organizacional com a identificação do grau de alinhamento dos valores pessoais e organizacionais. Ressalta-se que esta pesquisa busca a utilização da lógica do modelo escolhido, que possui relevante embasamento teórico, para analisar e interpretar os dados obtidos e fornecer resposta às questões propostas, contudo com as limitações inerentes a qualquer modelo. Não houve a pretensão de se obter a precisão dos valores alocados a cada dimensão do modelo utilizado. Dessa forma, a partir dos resultados foi possível fazer apreciações, montar gráficos e figuras para melhor visualização dos resultados para atender os objetivos da pesquisa.

Por fim, é importante difundir a importância das organizações públicas intensificarem suas ações quanto ao conhecimento dos valores que compõem a cultura organizacional e seu alinhamento aos valores das pessoas que a compõe. Isso auxilia os gestores públicos na identificação de possíveis falhas, pode fornecer dados para melhor gestão de pessoas, para melhor alinhamento dos processos, gerenciamento de conflitos e conseqüentemente para definir estratégias de melhoria e consolidação da identidade organizacional da organização.

As organizações públicas, mesmo apresentando suas peculiaridades em relação às organizações privadas, vem buscando o aprofundamento e concretização de modelos de gestão mais gerenciais e maior conhecimento da identidade cultural na busca de qualidade e eficiência. Essa tendência de modernização gera grandes desafios às entidades públicas devido a forte presença da burocracia e rigidez. Atualmente, as organizações, também as públicas, necessitam de maior dinamismo, capacidade de alinhar cada vez mais os valores pessoais de seus funcionários com os valores da organização a fim de permitir um ambiente de trabalho saudável, em constante melhoria, com visão estratégica e principalmente para permitir o alcance do objetivo final da instituição de forma eficiente, dado que todos seus servidores são recursos essenciais para se atingir tal resultado.

Sugere-se então para trabalhos futuros na organização que se intensifiquem as práticas de conhecimento organizacional, análise de necessárias alterações de comportamentos e ações, revisão das políticas de pessoal e dos processos da organização para garantir sua aderência aos valores que julgar necessários para seu desenvolvimento, o mapeamento do perfil de seus funcionários identificando seus valores, motivações, expectativas profissionais, bem como os valores organizacionais ideais e formação e treinamentos de líderes. Quanto a novas pesquisas, sugere a utilização do modelo utilizado em outras organizações públicas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v.3.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 2000.

BARRETT, Richard. **Building a values-driven organization: a whole system approach to cultural transformation**. Oxford: Elsevier, 2006.

BASTOS, Vanja Nadja Ribeiro. **Alinhamento de valores pessoais e organizacionais : estudo de caso em um sistema de bibliotecas de uma instituição federal de ensino superior**. Niterói, 2010. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/498/1/Bastos%2c%20Vanja-Dissert-2010.pdf>. Acesso em 02/02/2019.

BERTERO, Carlos Osmar. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.); FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BONATO, Samuel Vincius; BONATO, Thyele Porlez; CZARNESKI, Flavia; OLIVEIRA, Juliana Figueir. **Cultura Organizacional sob a ótica da teoria de Barrett: o caso da empresa ABC**. Revista Negócios em Projeção, v 9, nº1, ano 2018. p. 185. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1027>. Acesso 07/10/18.

FLEURY, Maria Tereza Leme. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.); FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FREITAS, M.E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991

FREITAS, Alexandre Borges de. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. London : Saga Publications, 1984.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HALLAK, Beatriz Resende. **O alinhamento dos valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de energia**. 2. Niterói, 2008. Disponível em: <http://kmpress.com.br/site/wp-content/uploads/2010/08/2008.03-Dissertacao_Beatriz_Hallak.pdf> Acesso em 07/10/18.

MARCONI, M.A e LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 7ª. Ed., 2010.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Elsevier Brasil, 2012.

SCHEIN; Edgar. **The clinical perspective in fieldwork**. Newbury Park, CA. 1987

SCHEIN, Edgar H.. Brandão, Ailton Bomfim (Trad.). Mariotti, Humberto (Rev. Tec.). **Cultura organizacional e liderança** . São Paulo: Atlas, 2009.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M. e PAZ, M.G.T. “Inventário de Valores Organizacionais”. Estudos de Psicologia, vol. 5, n. 2, pp. 289-315, 2000:293

TEVES, Nilda. **Diagnóstico de cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2005.

ULRICH, Dave; Brockbank, Wayne; Johnson, Dani; Sandholtz, Kurt; Younger, Jon. **HR Competencies: mastery at the intersection of people and business**. Provo, Utah, The RBL Institute, 2008.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Termo de Consentimento

A participação é voluntária e você poderá recusar ou interromper sua participação a qualquer momento. Seu anonimato está garantido, de forma que não há riscos de que dados individuais sejam identificados como seus. Os resultados serão apresentados de forma agrupada de modo a proteger sua identidade, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição pesquisa.

Local, Data

Junia Auxiliadora Ferreira

Nome do pesquisador

Assinatura do participante

Apêndice 2 - Carta de apresentação

Meu nome é Junia Auxiliadora Ferreira, sou funcionária desta casa legislativa, e estou realizando uma pesquisa de cultura Organizacional na mesma. Trata-se de um trabalho acadêmico, cujo objetivo é identificar os valores pessoais e organizacionais que formam a cultura organizacional desta organização.

Acredito que os resultados da pesquisa poderão ser úteis para nós funcionários e para os gestores identificarem possíveis falhas e maior conhecimento da gestão de pessoas, para melhor alinhamento dos processos, gerenciamento de conflitos e conseqüentemente para definir estratégias de melhoria e consolidar a identidade organizacional da câmara.

Conto com sua colaboração.

Desde já agradeço.

Apêndice 3- Questionário adaptado de Hallak (2008)

O questionário leva aproximadamente 10 minutos para ser respondido, sendo que não existem respostas certas ou erradas, as suas respostas serão tratadas de forma confidencial. São solicitados alguns dados dos participantes apenas para enriquecer a análise.

Na página seguinte você encontrará uma lista de valores, crenças ou comportamentos observados, divididos em duas categorias: pessoais (relativos a quem você é e no que acredita) e organizacionais (relativos a como você acha que Câmara atua hoje).

Sua tarefa é avaliar quais são os **10** principais valores, crenças ou comportamentos em cada categoria e marcá-los com um **X**.

Muito Obrigada pela sua contribuição.

PARTE I

DADOS DO PARTICIPANTE

Idade:

- () Entre 18 e 29 anos () Entre 30 e 39 anos () Entre 40 e 49 anos
() Entre 50 e 59 anos () Entre 60 e 69 anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Tipo de cargo exercido na Câmara:

- () Servidor efetivo
() Servidor comissionado
() Agente político – vereador

Tempo de trabalho na Câmara: _____

PATE II - VALORES PESSOAIS

Quais dos valores/crenças/comportamentos a seguir mais representam quem você é, como age e em que acredita? (não quem você gostaria de ser). Por favor, escolha **10**. Talvez haja mais do que 10, porém você deve escolher apenas os **10 mais importantes**.

1. Acho a vida difícil	36. Quero ser o melhor
2. Às vezes manipulo situações em meu favor	37. Quero ser querido no grupo
3. Às vezes tenho medo de expressar minhas idéias	38. Respeito à diversidade
4. Atuo como facilitador nos processos de mudança	39. Saúde e segurança são importantes
5. Busco o consenso	40. Sinto insegurança quanto ao futuro
6. Busco qualidade de vida	41. Sistematizo processos e práticas
7. Busco sempre a verdade	42. Sou aberto e transparente
8. Compartilho dos valores de meu grupo	43. Sou acessível
9. Confio nas pessoas	44. Sou ambicioso
10. Cuido ativamente do meio ambiente	45. Sou cauteloso
11. Cultivo as minhas amizades	46. Sou competente
12. Cumpro metas	47. Sou comprometido
13. De uma forma geral não confio nas pessoas	48. Sou confiável
14. Estabeleço alianças estratégicas	49. Sou controlador
15. Estabilidade no trabalho é importante	50. Sou criativo
16. Faço trabalho voluntário	51. Sou empreendedor
17. Gosto de aprender	52. Sou entusiasmado
18. Gosto de arriscar	53. Sou espiritualizado
19. Gosto de contribuir com os outros	54. Sou generoso
20. Gosto de quebrar paradigmas	55. Sou inovador
21. Gosto de ser respeitado	56. Sou íntegro
22. Gosto de trabalhar em equipe	57. Sou justo
23. Guio-me por regras	58. Sou leal com os amigos
24. Luto pela paz mundial	59. Sou obediente
25. Luto pelos direitos humanos	60. Sou parceiro
26. Me adapto bem às mudanças	61. Sou perseverante
27. Me importo com o que os colegas pensam de mim	62. Sou positivo
28. Preocupo-me com a minha carreira	63. Sou responsável
29. Preocupo-me com a minha imagem	64. Sou solidário
30. Preocupo-me com a satisfação da população	65. Tenho capacidade de perdoar
31. Preocupo-me com as gerações futuras	66. Tenho dificuldade em delegar
32. Preocupo-me com custos	67. Tenho equilíbrio físico, emocional, mental e espiritual
33. Preocupo-me com o meio ambiente	68. Tenho foco na produtividade
34. Preocupo-me com os resultados financeiros	69. Tenho iniciativa
35. Procuro resolver conflitos	70. Tenho visão de futuro

PARTE III - VALORES ORGANIZACIONAIS

Quais dos valores/crenças/comportamentos a seguir mais representam, em sua opinião, como a Câmara atua atualmente? Por favor, escolha **10**. Talvez haja mais do que 10, porém você deve escolher apenas os **10 mais representativos**.

1. A comunicação é aberta/transparente	36. Estimula o trabalho voluntário
2. Aconselha e apoia os servidores	37. Existe confiança
3. Apoia a comunidade local	38. Existe entusiasmo
4. Atua com ética	39. Favorece a realização do servidor
5. Atua conjuntamente com outras organizações	40. Foco exclusivamente no resultado financeiro
6. Busca a eficiência operacional	41. Foco na satisfação da população
7. Busca a sustentabilidade em suas atividades	42. Foco no curto prazo
8. Busca estabilidade financeira	43. Há ambiente de cooperação
9. Busca o aprendizado contínuo	44. Há controle da informação
10. Busca o consenso	45. Há controles excessivos
11. Busca parcerias com a população e fornecedores	46. Há falta de confiança
12. Busca status e prestígio	47. Há interesses nos relacionamentos
13. Concede mais do que a lei exige	48. Há perspectiva de longo prazo
14. Conhece sua história	49. O ambiente é de camaradagem
15. Considera pessoas como recursos	50. Percebe-se compromisso em suas ações
16. Conta com a participação de cada servidor	51. Possui forte identidade cultural
17. Cultiva a burocracia	52. Possui gestão paternalista
18. Cumpre-se o mínimo da lei	53. Possui líderes visionários
19. Demonstra compaixão	54. Possui valores compartilhados
20. Desenvolve ações visando contribuição social	55. Preocupa-se com a imagem
21. É altamente adaptável	56. Preocupa-se com a saúde dos servidores
22. É altruísta	57. Preocupa-se com as necessidades dos servidores
23. É cautelosa	58. Preza a espiritualidade
24. É competitiva	59. Protege o meio ambiente
25. É hierárquica	60. Quer ser reconhecida como a melhor
26. É íntegra	61. Reforça as regras
27. É receptiva à mudança	62. Serve a humanidade e ao planeta
28. É socialmente responsável	63. Sua visão e missão são reconhecidas
29. É voltada para inovação	64. Tem foco na produtividade
30. Está sempre se renovando	65. Trabalha-se em equipe
31. Estimula a competição interna	66. Valoriza a competência
32. Estimula a criatividade	67. Valoriza a disciplina
33. Estimula a meritocracia	68. Valoriza a obediência
34. Estimula a solidariedade	69. Valoriza a responsabilidade
35. Estimula o empreendedorismo	70. Valoriza aquele que reduz custos