A percepção dos valores organizacionais e sua influência no clima e na satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior privada.

Francisca Fabiana Agostinho da Silva. [1]
Marcos Vasconcelos Correia. [2]

Resumo

Esta pesquisa teve a finalidade de analisar os valores e o clima organizacional, através da percepção dos colaboradores de uma instituição de nível superior privada, localizada na cidade de Juazeiro do Norte - CE. O artigo se caracteriza como estudo de caso quantitativo, com aplicação de questionários, sendo utilizado como base para a pesquisa o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), elaborado por Tamayo *et al* (2000). Esse inventário é composto por 30 frases afirmativas relacionadas à valores e ao clima organizacional, que avalia e equipara os valores reais e desejáveis da organização, baseado na percepção dos funcionários. Possui seis tipos motivacionais para análise do clima organizacional dentro das organizações: autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia. Os resultados obtidos demonstraram de maneira geral, que o grau de aceitação dos funcionários da IES analisada é satisfatório frente aos quesitos propostos pelo questionário (IVO), sendo que nos valores relacionados ao pólo de hierarquia, observou-se uma diferença relevante nos resultados obtidos, demonstrando uma percepção hierárquica real maior que a desejada pelos funcionários, sendo sugerida uma melhor análise e aprofundamento desse quesito pelos gestores. Porém, de uma maneira geral, baseado na percepção dos que participaram da pesquisa, os funcionários demonstram aptidão e interesse em trabalhar na empresa, bem como, em participar de forma ativa e direta das metas estabelecidas e determinadas pela organização, o que estabelece um clima de trabalho harmônico e motivacional para os funcionários.

PALAVRAS CHAVE: Valores, Funcionários, Clima, Satisfação.

[1] Bacharel em Administração pela FAP - Faculdade Paraíso do Ceará. E-mail: fabyyanna1000@hotmail.com

[2] Bacharel em Administração pela Faculdade Christus, Especialista em Marketing e Mestre em Administração pela UFC - Universidade Federal do Ceará. Docente e Coordenador do Curso de Administração da FAP - Faculdade Paraíso do Ceará. E-mail: marcosvascon@hotmail.com

1. Introdução

O Estudo dos valores e do clima organizacional ao longo do tempo tem ganhado considerável importância nas organizações, passando a ser visto como um fator determinante para o desempenho individual, satisfação dos colaboradores no trabalho e consequentemente o sucesso para a organização.

Atualmente não importa o tamanho das organizações, todas têm buscado se adaptar às mudanças exigidas pelo mercado e muitas consideram uma boa estratégia o investimento em gestão de pessoas, buscando identificar as necessidades dos seus clientes internos e não mais apenas dos seus clientes externos, entendendo que o sucesso ou fracasso da organização pode esta relacionado a fatores internos como valores, clima e cultura organizacional.

As organizações estão sempre em busca de métodos e estratégias para se diferenciarem no seu negócio, muitas delas chegam a não sobreviver por não saber como se adaptar a essas mudanças. Investem em pesquisas, treinamentos, e ainda, nos dias atuais, algumas chegam a mecanizar seus funcionários na busca pelo sucesso. Porém, é o investimento em capital humano, satisfação pessoal, crescimento profissional e um clima organizacional favorável que tem se mostrando um grande aliado na diferenciação, crescimento e sucesso das organizações.

A satisfação das necessidades de um funcionário vai além de um bom salário, esse pode ser um atrativo, porém a auto-realização é essencial para mantê-lo na organização. As empresas nem sempre conseguem satisfazer essas necessidades plenamente, por existir inúmeros fatores inter-relacionados e influenciáveis como valores, motivação, interesses pessoais e profissionais que são relativos e são particularidades de cada individuo. Esses fatores podem influenciar de forma positiva ou negativa todo o grupo que integra a organização.

Os indivíduos têm características de comportamento diferentes e, por isso, faz-se necessário criar várias formas de lidar com essas diferenças, pois estas exercem grande influência no clima de toda a organização, principalmente em relação à comunicação, produtividade, relacionamento e interação com os demais grupos. O bom relacionamento do grupo possibilita a troca de conhecimento, criatividade e outros fatores que podem tornar o ambiente da organização mais saudável.

O Estudo do clima organizacional possibilita identificar no ambiente de trabalho características pessoais do grupo que integra a organização e proporcionar uma melhoria contínua no perfil profissional e no relacionamento diário com os demais indivíduos.

As Instituições de Nível Superior, sejam elas públicas ou privadas, têm como principal motivo da sua existência, disseminar o conhecimento para a sociedade e ser para todos os seus clientes reflexo de seus valores e, por isso, precisam estar conscientes de que o conceito de excelência de uma organização está diretamente relacionado á valorização do capital humano que a compõe, reconhecendo sua importância para a continuidade do sucesso e do diferencial competitivo da instituição.

Esse estudo teve a finalidade de analisar os valores organizacionais e sua influência no clima e na satisfação no trabalho, baseado na percepção dos colaboradores de uma IES privada. A pesquisa foi aplicada nos setores: biblioteca, recepção, secretaria, apoio acadêmico, apoio operacional e corpo docente, através do Inventario de Valores Organizacionais (IVO) que avalia e equipara os valores ideais, atualmente vivenciado na organização e os desejados por eles, pretendendo responder a seguinte problemática: Qual a percepção dos valores organizacionais dos funcionários de uma IES privada?

O objetivo geral desse trabalho foi analisar os valores organizacionais e a sua influência na satisfação no trabalho em uma IES privada, a partir da percepção dos

funcionários. Para tanto, apresentamos como objetivos específicos os seguintes: 1.Verificar a importância dos valores organizacionais para o clima da organização; 2. Identificar a importância da instituição junto aos colaboradores; 3. Identificar os pontos de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e as possibilidades de melhoria.

2. Referencial Teórico

2.1. Valores Organizacionais

As instituições de ensino superior, assim como toda organização, adquirem sua própria cultura, gerada a partir dos seus valores, costumes e crenças que dão direcionamento as organizações. Segundo Tamayo *et al* (2000), a percepção dos valores organizacionais é evidenciada a partir do "comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa". (TAMAYO *et al*, 2000, p.296). Os valores percebidos moldam o comportamento e interferem nas atitudes, no sentimento e pensamento do indivíduo em relação à empresa.

Ainda nas definições do autor, ele diz que os valores podem ser divididos em pessoais (expressam metas individuais) e organizacionais (são metas relacionadas à organização em que estão inseridos). Diante do paralelismo desses dois tipos de valores, pode-se concluir que, ambos direcionam-se a metas comuns que são desejadas tanto pelo funcionário quanto pela empresa (TAMAYO, 2005, p.162). Para ele, são os valores que propulsionam o comportamento do indivíduo, eles podem expressar interesses pessoais, do grupo ou da organização e podem ser utilizados no julgamento de determinado comportamento, sendo aceitáveis ou não, assim como podem também representar as metas, conscientes ou inconscientes a serem alcançadas pela empresa.

Conforme Robbins (2005), os valores organizacionais representam um modo de comportamento socialmente preferível a outro oposto, julgado a partir do que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Porém, cada indivíduo pode perceber um valor de forma diferente e desenvolver um comportamento baseado em uma percepção que pode ser diferente do que a empresa teve a intenção de passar. O autor afirma ainda que, os valores influenciam as atitudes, as percepções e o comportamento dos indivíduos nas organizações, podendo de certa forma encobrir a objetividade e a racionalidade do indivíduo ou grupo.

> Os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções. As pessoas entram para as organizações com noções preconcebidas das coisas que "devem" ou que " não devem" ser feitas. Evidentemente essas noções não são desprovidas de valores. (ROBBINS, 2005, p.54).

Um bom exemplo das diferentes formas de percepções dos valores e das influências culturais vivenciadas é um modelo classificado pelo autor em quatro grupos de gerações, denominada por ele como "geração contemporânea de trabalhadores". Esse modelo segmenta os trabalhadores a partir da época em que entram no mercado de trabalho e se diferenciam de acordo com o quadro abaixo:

Valores do Trabalho Dominantes na Força de Trabalho Atual			
Grupo	Ingresso no mercado de trabalho	Idade atual aproximada	Valores Trabalhistas dominantes
1.Veteranos	Anos 50 ou inicio dos anos 60	Mais de 60 anos	Trabalho árduo, conformismo, lealdade a organização.
2. Baby Boomers	1965 a 1985	De 40 anos a 60 anos	Sucesso, realização, ambição, lealdade a carreira.
3. Geração X	1985 a 2000	De 25 anos a 40 anos	Trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos.
4. Geração da Tecnologia	De 2000 em diante	Menos de 25 anos	Auto- confiança, lealdade a si mesmo e aos relacionamentos.

Quadro 1: Geração contemporânea de Trabalhadores.
Fonte: Robbins (2005, p.56).

Diante das três gerações abordadas pelo autor, percebe-se uma grande mudança com o passar dos anos em relação à percepção dos valores organizacionais dos indivíduos, demonstrando o quanto são influenciáveis por vários fatores, principalmente culturais. Percebe-se que os valores do indivíduo apesar de terem características pessoais e variarem, trazem os reflexos da sociedade em que foram criados e consequentemente influenciam no comportamento dos mesmos.

O grupo dos veteranos nos anos 50, por exemplo, tem características como o conformismo e a lealdade as organizações da qual fazem parte. Comparada ao grupo dos Baby boomers, percebe-se uma considerável diferença em seus valores, pois esse grupo tem valores voltados para a realização pessoal e o sucesso material. Ser leal à organização já não é interessante, as organizações são para essa geração apenas meros instrumentos necessários para o seu crescimento profissional, eles estão mais focados em suas carreiras e na conquista de seus objetivos e metas pessoais.

A geração X é caracterizada por indivíduos que ingressaram no mercado entre 1985 a 2000. Esses trabalhadores mostram-se mais focados na satisfação no trabalho e valorizam um estilo de vida equilibrado. O dinheiro não é o considerado o mais importante para esta geração que, comparada às outras gerações é a que menos está disposta a fazer sacrifícios por suas empresas. A quarta e última geração é denominada Geração da Tecnologia, composta por indivíduos com menos de 25 anos. Esses indivíduos têm valores trabalhistas como sucesso financeiro e independência pessoal, por isso, valorizam muito o dinheiro e bens materiais. Apesar de trabalharem bem em equipe, destacam-se pelo excesso de auto-confiança que possuem.

2.2. Clima Organizacional

Sabe-se que as empresas estão cada dia mais exigentes com o seu quadro de pessoal e tem investido muito para manter o nível de produtividade e qualidade do que oferece. Diante disso, têm-se buscado medidas para tornar o ambiente agradável, diminuir os conflitos e através disso elevar os lucros da empresa.

Segundo Chiavenato (2000), o ambiente organizacional em que o individuo está inserido reflete na sua motivação e satisfação. É através da analise desse ambiente que pode ser identificado à relação entre a empresa e o funcionário.

Podemos citar alguns fatores que influenciam no clima organizacional como cultura, reconhecimento profissional, estrutura física da empresa, oportunidades de crescimento na carreira, relação com os companheiros de trabalho, entre outros.

De acordo com Maximiano (2000), o clima organizacional pode ser classificado de duas formas distintas: clima organizacional favorável ou positivo e clima organizacional desfavorável ou negativo, de forma que ambos poderão acarretar conseqüências para a

empresa. Segundo o autor, em um clima organizacional favorável há uma predominância de atitudes positivas, boa comunicação interna e externa, integração entre os departamentos e boa remuneração, promovendo satisfação, alegria e entusiasmo. Enquanto que, o clima organizacional desfavorável refere-se a circunstâncias organizacionais, interferindo negativamente no ânimo da maioria dos funcionários, gerando tensões, discórdia e rivalidade entre os indivíduos.

Portanto, o clima organizacional favorável, segundo o autor, desperta a criatividade dos seus funcionários e atitudes de satisfação com a organização, o contrário acontece se o clima é classificado como desfavorável, nele o individuo apresenta características como baixa auto-estima, desmotivação nas atividades realizadas, absenteísmo e baixa produtividade. Dessa forma pode-se dizer que, estudar o clima organizacional constitui uma medida relevante para compreender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse dos membros que dela fazem parte.

Já o autor Luz (2003), classifica o clima organizacional como bom, prejudicado ou ruim. O clima bom é caracterizado por um ambiente harmonioso, alegre, onde a equipe trabalha com um bom astral e demonstra sentir-se bem e motivado por trabalhar naquela empresa, compromete-se com o grupo, sente orgulho e faz indicação aos amigos e família para trabalharem a organização. Diferentemente do clima prejudicado ou ruim, que se caracteriza por diversos fatores negativos como rivalidade na equipe, conflitos e discórdia na equipe, desencadeando além de baixa produtividade, a desmotivação da equipe e o *turnover* (rotatividade de pessoal) gerando custos para a organização.

2.3. Cultura Organizacional

Cultura são as normas subjetivas nas quais os membros da organização se baseiam para adotarem ou não determinadas atitudes e comportamentos. É a maneira como a direção e os funcionários percebem a organização e a mentalidade predominante se reflete na cultura organizacional.

> [...] a cultura é um sistema de crenças (como as coisas funcionam) e valores (o que é importante) compartilhados (vivenciados por todos) e que integram com (penetração nos sistemas e subsistemas) as pessoas, as estruturas e mecanismos de controle para produzir (efeitos) as normas de comportamento características daquela organização (como fazemos as coisas por aqui). (LUZ, 2003, p.15).

Para Chiavenato (2005), a cultura organizacional é constituída por hábitos, crenças e valores, que são compartilhadas por todos que fazem parte da empresa, sendo que, estas características refletem a essência e a mentalidade que predomina em cada empresa. Os funcionários, portanto, refletem através do seu comportamento e de seus valores, às vezes até de forma inconsciente, a percepção que tem sobre a organização da qual fazem parte. Por isso, os valores são um dos instrumentos de importante papel para compreender a cultura e os objetivos de uma organização e dos indivíduos que a compõem.

Dubrin (2008), afirma que a cultura tem como uma de suas principais características, influenciar o comportamento dos funcionários. Ela tem diferentes formas de caracterizar uma empresa, porém sua essência frequentemente está associada à personalidade do fundador ou de um grande líder da empresa.

Segundo Luz (2003), a cultura organizacional mesmo não sendo algo tangível, tem diferentes formas de se manifestar, desde a sua missão até o comportamento dos seus funcionários e gestores, sendo uma espécie de identidade da organização, trazendo características, traços únicos que identificam o que realmente tem valor para a empresa e o que tem de mais valioso para oferecer aos seus clientes.

Para o autor, a cultura está diretamente relacionada não só as condições internas que o funcionário da organização vivencia, mas também às condições externas. Fatores relacionados à habitação, condições sociais, saúde e lazer dos seus funcionários podem influenciar positiva ou negativamente o clima da organização. Portanto, a cultura e o clima organizacional estão intimamente ligados, tendo uma relação de causa (cultura) e conseqüência (clima).

2.4. Satisfação no Trabalho

Conforme Vecchio (2008, p. 277), "A satisfação no desempenho das funções é produto das concepções, dos sentimentos e das atitudes em relação ao trabalho". Por isso, as avaliações de desempenho devem ser realizadas periodicamente nas organizações, visto que seu beneficio não se restringe apenas aos funcionários que passam a gozar de boa saúde física e mental, mas também a organização que diminui a rotatividade e o absenteísmo.

Segundo o autor, manter um quadro de funcionários satisfeito traz diversos benefícios para a organização, os quais não se limitam apenas a maior produtividade, mas demonstrará a preocupação com o bem-estar do funcionário, além de expor uma imagem positiva da empresa, atraindo e retendo os bons profissionais. As fontes de satisfação no trabalho podem ser classificadas em duas categorias: intrínseca (originam-se do próprio indivíduo e tem valor psicológico, têm características de independência), e a extrínseca (têm origem externa ao indivíduo, como condições de trabalho e benefícios do cargo).

Ainda nesse contexto, o autor afirma que em relação à satisfação extrínseca, percebe-se que algumas empresas têm adotado programas de reconhecimento de funcionário como uma estratégia de mantê-los satisfeitos com a organização, e motivados no desempenho de suas tarefas. São atitudes simples e que não geram muitos custos, mas fazem um grande diferencial não só no aspecto motivacional, como também melhoraram a interação do grupo e consequentemente o clima da organização.

Segundo Robbins (2005), recompensar um comportamento com o reconhecimento seja ele em público ou em particular é um estimulo para que esse comportamento se repita. Dentre tantas outras formas de buscar motivação do grupo ou individual, o reconhecimento é um meio econômico para a organização incentivar o bom desempenho das tarefas dos seus funcionários.

Outra estratégia de grande relevância citada pelo autor é a gestão participativa. Esse tipo de gestão permite aos funcionários participarem de decisões importantes para a organização junto aos seus chefes imediatos. Esse tipo de gestão, no entanto, exige mais interesse dos funcionários em relação a resolução de problemas da empresa e um grau mais elevado de capacitação. Motivar esse profissional a buscar conhecimento e habilidade técnica para aplicar na própria organização traz benefícios para ambas as partes. "A participação traz recompensas intrínsecas para o funcionário. Ela pode tornar o trabalho mais interessante e gratificante". (ROBBINS, 2005, p.164).

Várias teorias foram criadas com o intuito de explicar de que forma satisfazer as necessidades relacionadas ao ambiente de trabalho. A mais conhecida das teorias elaborada por Maslow mostra que as necessidades humanas são classificadas em uma hierarquia, sendo que as de posição inferiores mais necessárias à sobrevivência. Essas necessidades estão divididas em: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

A satisfação ou insatisfação de um indivíduo é resultado das necessidades que se busca satisfazer, elas determinam o comportamento humano. Quando uma necessidade não é satisfeita gera-se uma sensação de desconforto, inquietação, dentre outros fatores que, se não forem satisfeitos, causa um sentimento de frustração.

Hierarquia Das Necessidades De Maslow

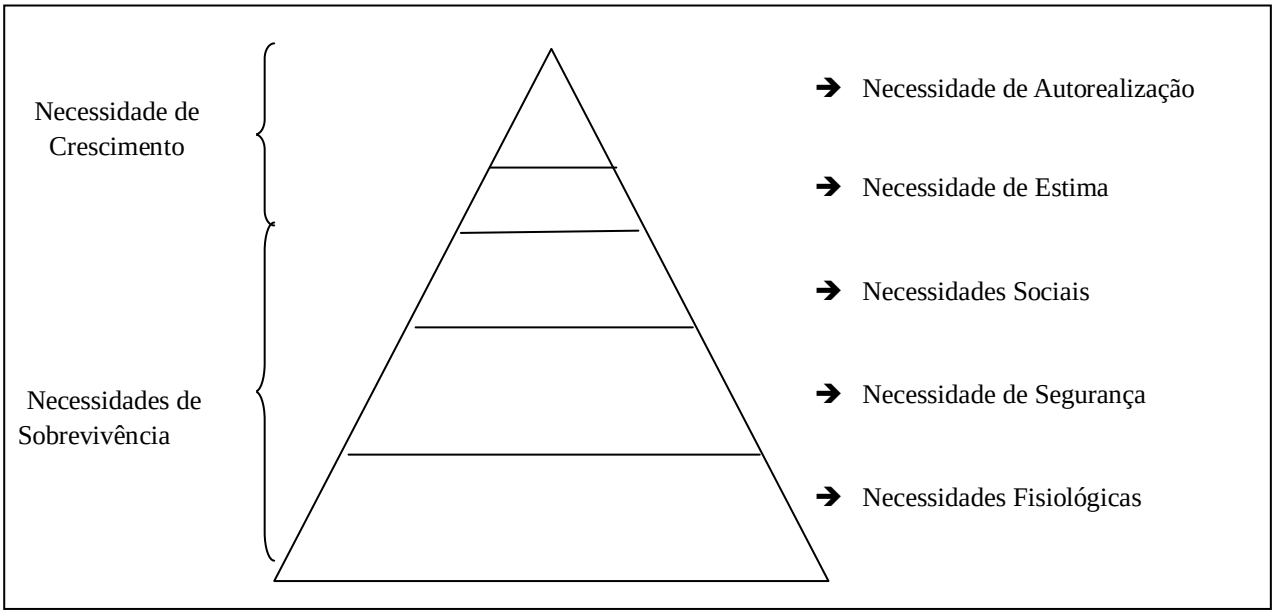

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow.
Fonte: Vecchio, 2008, p. 75

3. Metodologia

A pesquisa trata de um estudo de caso de natureza quantitativa, utilizando o tipo de amostragem por conveniência. Segundo Richardson (1999), a pesquisa do tipo quantitativa possibilita uma melhor precisão dos resultados da pesquisa, assim como evitam distorções na interpretação dos dados e dá melhor margem de segurança na análise.

Buscou-se estudar os valores organizacionais existentes e praticados em uma Instituição de Nível Superior, localizada na cidade de Juazeiro do Norte- Ce, baseado na percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional e a satisfação no trabalho dos mesmos. Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico e coletadas as principais informações sobre o assunto para melhor embasamento e uma melhor interpretação dos dados do trabalho cientifico. Foi utilizado como instrumento de pesquisa o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) elaborado por Tamayo *et al* (2000).

O instrumento de pesquisa utilizado é composto por 30 frases afirmativas, relacionadas a valores e ao clima organizacional, tendo como parâmetro seis tipos motivacionais que avaliam os valores compartilhados da organização: 1. Autonomia – ênfase na criatividade e a novas formas de pensar; 2. Conservadorismo – coletivismo, foco na obtenção de objetivos grupais; 3. Hierarquia – poder e papéis sociais ocupados na organização buscando a garantia do comprometimento do grupo; 4. Igualitarismo – expressa preocupação com o bem-estar e opção pela gestão participativa; 5. Domínio – sucesso dos interesses da organização e satisfação dos clientes; 6. Harmonia – respeito a natureza e busca aplicar valores ecologicamente corretos. Ainda segundo Tamayo *et al* (2000), através desses parâmetros é possível identificar fatores que fazem parte da cultura organizacional e os fatores que afetam a satisfação no trabalho e o clima da organização.

A escala do IVO avalia dois níveis de valores: os valores reais, ou seja, os valores realmente praticados pela organização e a importância que ela dá a esse valor na percepção do funcionário, e os valores ideais ou desejados, mostrando o grau de importância necessário que gostariam que fosse dada a cada valor. O inventário é composto por duas escalas de 7 pontos, variando de 0 (zero) a 6 (seis) que são definidos da seguinte forma: Para os valores reais: 0-

não considerou, 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- relativamente importante; 4- importante; 5 - muito desejável; 6 –extremamente desejável.

Para Tamayo *et al* (2000), a diferença entre os níveis dessas duas medidas constitui a avaliação do grau de satisfação ou de insatisfação dos empregados com o clima organizacional do setor ou da organização em estudo.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa foi aplicada a 41 funcionários da IES, sendo 19 homens e 22 mulheres, dos quais 48,80% dos que participaram da pesquisa possuem nível médio e os outros 51,20% possuem nível superior. Devido à complexidade dos itens do IVO, foram selecionados apenas alguns setores para fazer parte da pesquisa: secretária, biblioteca, corpo docente, apoio acadêmico e apoio operacional.

De acordo com os dados da amostra, existe uma prevalência de funcionários do sexo feminino, porém a diferença é de apenas 4 (quatro) mulheres a mais que os homens, diferença considerada não relevante para os resultados da pesquisa.

A amostra está distribuída de acordo com as características das tabelas que seguem:

Tabela 1
Média de idade dos funcionários

	Frequência	**Percentual %**
De 18 a 25 anos	16	39,0
De 26 a 30 anos	12	29,3
De 31 a 40 anos	10	24,4
Mais de 40 anos	3	7,3

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 1 pode ser analisado um percentual maior de funcionários com idade entre 18 a 25 anos, o que reflete num corpo funcional jovem da referida instituição, fato interessante levando em consideração as possíveis perspectivas de crescimento esperadas por esses funcionários.

Tabela 2
Média de tempo de trabalho dos funcionários na IES

	Frequência	**Percentual %**
Menos de 1 ano	8	19,5
De 1 a 2 anos	14	34,1
De 2 a 3 anos	9	22,0
Mais de 3 anos	10	24,4

Fonte: Dados da Pesquisa

Na analise da tabela 2 pôde-se verificar, que a média do tempo de trabalho dos funcionários pesquisados é mais de dois anos, concluindo-se portanto que, há baixa rotatividade no quadro de funcionários da IES, ressaltando que a instituição que está no seu 6º (sexto) ano de existência.

4. Análise dos resultados

Os resultados obtidos através da aplicação do Inventario de Valores Organizacionais (IVO) têm como objetivo analisar os valores da IES em estudo e identificar as prioridades da organização através da percepção dos seus funcionários. Apresentam-se abaixo, gráficos para melhor ilustrar cada um dos pólos motivacionais.

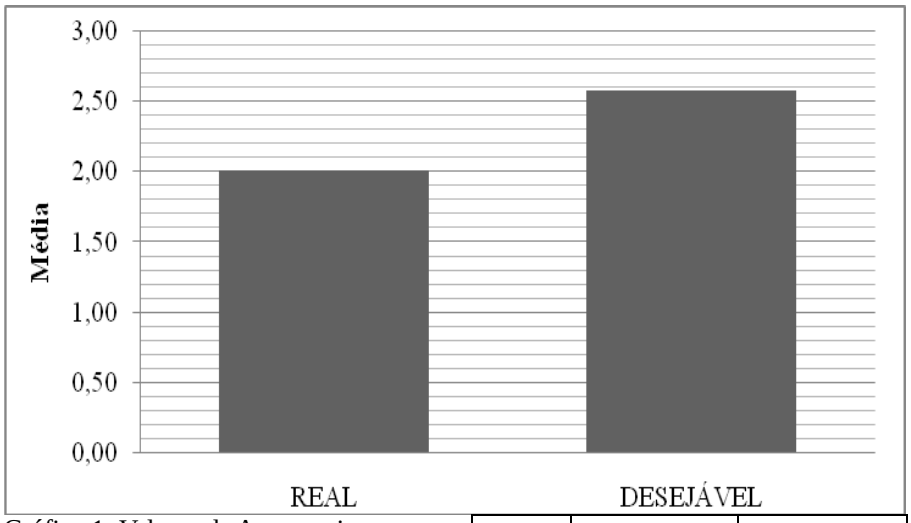

Gráfico 1: Valores de Autonomia

REAL	DESEJÁVEL	DIFERENÇA
2,01	2,58	-0,57

Conforme o gráfico 1, observa-se a presença dos valores de Autonomia nos setores estudados da organização. A diferença média entre os valores reais (2,01) em comparação aos desejáveis (2,58) é de apenas (0,57), evidenciando a necessidade de melhorias no estilo de gestão da IES, bem como criar medidas pelos gestores com ênfase na demonstração de confiança nos colaboradores.

Segundo Maia (2007), os funcionários com um poder maior de autonomia nas tomada de decisões tornam-se mais motivados e satisfeitos com as atividades desempenhadas, o contrário acontece quando há ausência desses valores, que afetam a produtividade e o grau de comprometimento com o trabalho.

O resultado evidenciado no pólo conservadorismo, ilustrado abaixo, no gráfico 2, demonstram que esses valores são pouco praticados pela organização, com média real de (2,94), em comparação com a média do nível desejado (3,34) um pouco mais elevada, demonstrando que os funcionários desejam manter os valores de conservadorismo, considerando-os relativamente importante. Sendo que a diferença é de apenas (0,4), diferença média abaixo da identificada nos valores de autonomia (0,57).

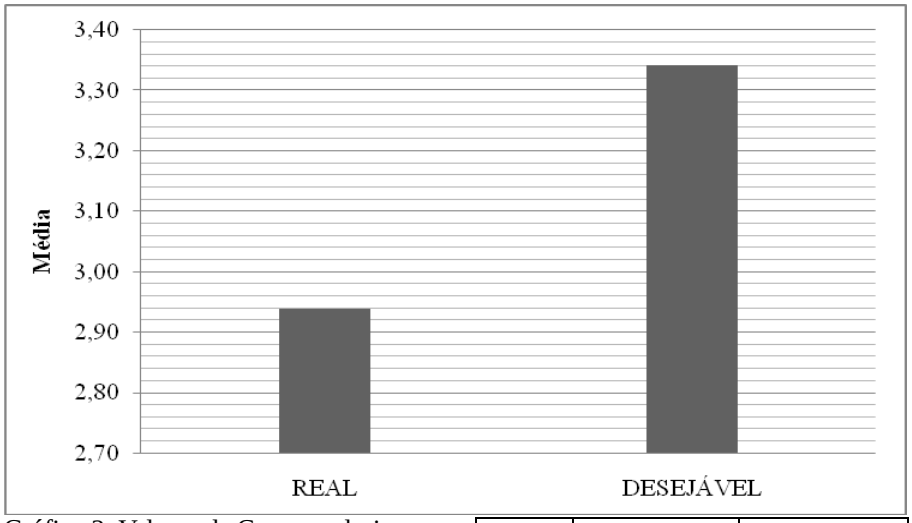

Gráfico 2. Valores de Conservadorismo

REAL	DESEJÁVEL	DIFERENÇA
2,94	3,34	-0,40

Fazendo um comparativo entre esses dois pólos: Autonomia *versus* Conservadorismo, em relação ao nível desejado, podemos concluir que, os sujeitos pesquisados atribuem uma importância maior a busca de inovações, criatividade e autonomia na execução do trabalho.

De acordo com os dados do gráfico 3, foi identificado nesse parâmetro que a organização enfatiza a hierarquia, priorizando a subordinação dos poderes e o respeito as pessoas que ocupam papéis de chefia na Instituição.

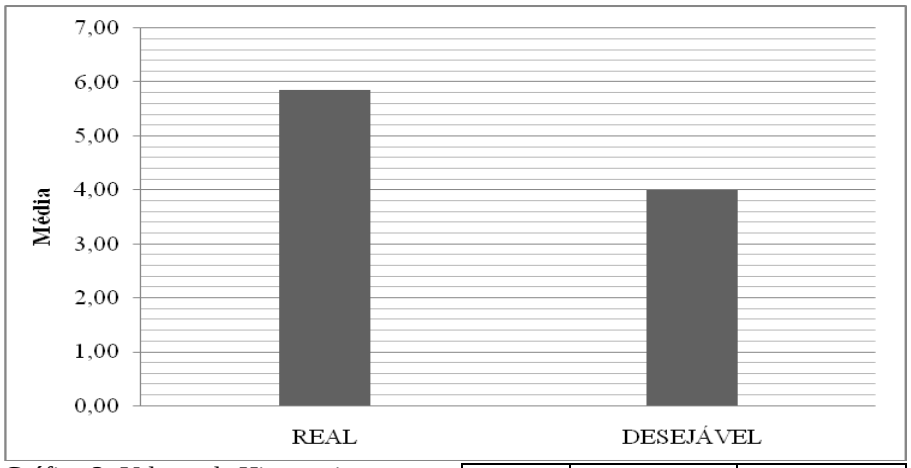

Gráfico 3- Valores de Hierarquia

REAL	DESEJÁVEL	DIFERENÇA
5,85	3,99	1,86

Os valores reais (5,85) segundo a percepção dos funcionários são evidenciados como valores que superam o índice esperado por estes, ou seja, o esperado no pólo de hierarquia (3,99) é superado o que deve ser analisado mais a fundo pelos gestores levando em consideração ser uma informação importante para a boa administração da IES.

A diferença entre essas duas vertentes é (1,86), caracterizando uma cultura típica que prioriza a autoridade e mostra que os funcionários desejam uma menor importância e prática desse valor.

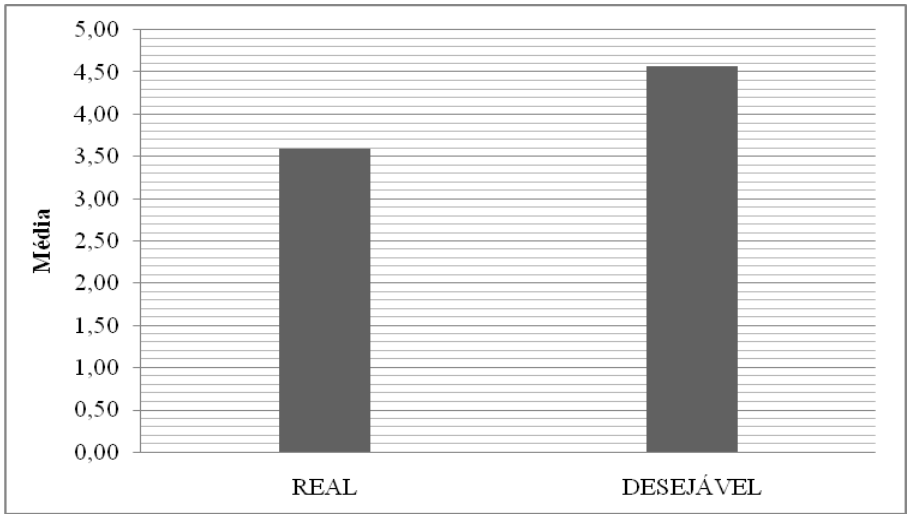

Gráfico 4- Valores de Igualitarismo

REAL	DESEJÁVEL	DIFERENÇA
3,59	4,58	-0,99

O gráfico 4 mostra a importância do valor igualitarismo percebido pelos funcionários. Esse valor está relacionado a decisões tomadas em favor do bem-estar de todos e não apenas aos interesses individuais ou do grupo que integra a organização. Foi identificado que entre os dados reais (3,59) e o desejado (4,58) resulta em uma diferença (0,99) que deve ser observado quanto a influência no grau de satisfação dos funcionários da IES em relação a tratativa de uma maneira geral.

Relacionando os pólos hierarquia *versus* igualitarismo percebeu-se que os funcionários da instituição têm uma percepção elevada para a hierarquia, com a média real praticada de (5,85) enquanto que para igualitarismo tem uma media de apenas (3,59).

A desejabilidade percebida pelos funcionários é que a mesma seja mais igualitária. Comprova-se isto pela distância entre a média real e a desejada para o pólo igualitarismo (3,59 e 4,8) se comparado ao pólo da hierarquia (5,85 e 3,99).

Conclui-se em relação a esses dois pólos, que existe na organização uma valorização maior em relação à hierarquia, considerado como um aspecto cultural da instituição.

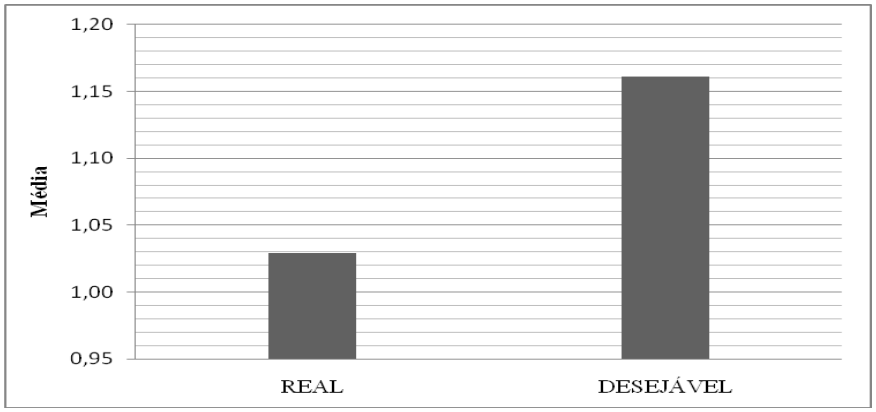

Gráfico 5- Valores de Domínio

REAL	DESEJÁVEL	DIFERENÇA
1,03	1,16	-0,13

O gráfico 5 evidencia um valor real (1,03) muito próximo ao valor desejado (1,16), o que é condizente com o sucesso da IES frente ao posicionamento no ambiente social e na sua

busca (da instituição) em obter sucesso no cumprimento de suas metas através de relacionamentos de seus funcionários, com prioridade de atitudes do domínio de recursos materiais tecnológicos e do conhecimento.

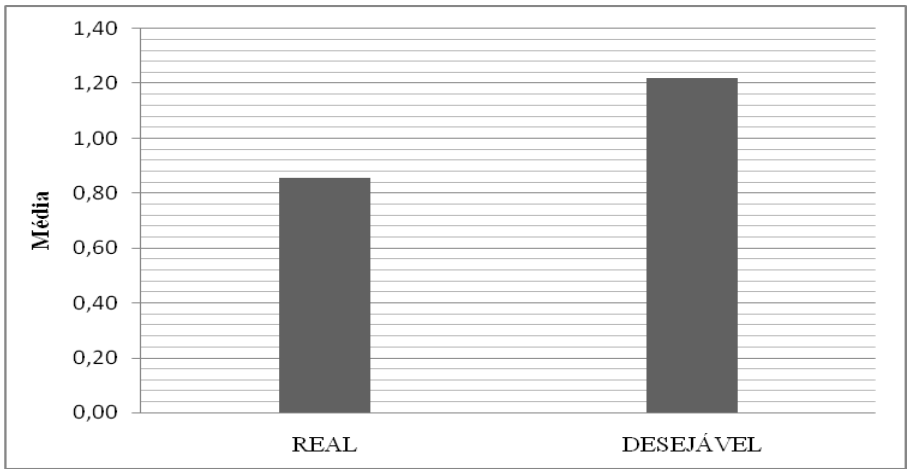

Gráfico 6- Valores de Harmonia

REAL	DESEJÁVEL	DIFERENÇA
0,86	1,22	-0,36

Analisando o valor real (0,86) e o desejado (1,22) no pólo harmonia estabelecem uma diferença (0,36) que determina um ambiente profissional ameno e uma realidade organizacional satisfatória no quesito interrelacional dos funcionários da instituição o que pode ser determinante para o sucesso da IES.

Confrontando os pólos domínio *versus* harmonia pode-se observar que os funcionários da empresa demonstram aptidão em representar a IES de uma maneira geral bem como participar do cumprimento de suas metas e, também, possuem um grau harmônico favorável ao crescimento da instituição uma vez que as diferenças de valores reais e desejados (0,13 e 0,36) não são significativos, o que pode ser determinante para o sucesso da organização.

5. Considerações finais

O trabalho desenvolvido atendeu aos objetivos esperados uma vez que analisou, levando em consideração a percepção dos funcionários, os valores organizacionais e a sua influência na satisfação no trabalho em uma IES privada, para os quais foram inclusos gráficos e tabelas com valores reais, desejados e suas respectivas diferenças, frente aos questionários respondidos e avaliados pelos integrantes da pesquisa.

Levando em consideração os valores obtidos na pesquisa de uma maneira geral, pode-se concluir que o esperado e o praticado na IES possuem pouca diferença o que é determinante para uma analise de que a instituição tem boa aceitação por parte de seus clientes internos (funcionários), uma vez que estes responderam diretamente os questionários e demonstraram indicadores que mostram diretamente o grau de satisfação com organização em que trabalham.

Partindo do pressuposto diferença entre o desejado e o real praticado pela IES, é interessante que os gestores da instituição levem em consideração os resultados do gráfico 3 (Valores de Hierarquia) uma vez que foi o pólo que demonstrou maior discrepância com uma realidade mais elevada que o desejado, pois esse pode ser um fator determinante para uma maior afinidade dos funcionários frente ao que a organização espera destes.

Os resultados obtidos através da aplicação do Inventario de Valores Organizacionais (IVO), de uma maneira geral, demonstrou que a IES analisada possui conceito favorável e aceitável pelos seus funcionários na maioria dos quesitos analisados o que possibilita um resultado de aceitação pelo corpo funcional, porém isso não significa que a empresa deve entender que está em situação cômoda uma vez que os funcionários, como parte integrante do sucesso da instituição, precisam sempre de incentivo e um ambiente favorável de trabalho para que o sucesso da empresa seja contínuo.

6. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional.** 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Edição compacta).

DUBRIN, Andrey J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2003.

MAIA, Lúcia F.R.B; OLIVEIRA, Joana D'Arc. Valores Organizacionais e seu impacto sobre o Clima e a Satisfação no Trabalho: Percepção dos Técnicos-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. In.: **I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (**ENGPR), 2007, Natal, *Anais*...Rio de Janeiro: ENGPR, 2007.

MAXIMINIANO, A. César A**. Teoria Geral da Administração**: da escola cientifica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, A. M; TAMAYO, A. Inventário de Valores Organizacionais**. Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, p.289-315, jul/dez, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. e Colaboradores. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em A.Tamayo, A. & Porto, J. (Orgs). **Valores Comportamentais nas Organizações** (pp.160-186). Brasília: Editora Vozes. 2005.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.