

NAILTON ALVES DE OLIVEIRA

**IDENTIFICAÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO
DE CASO NO DEPARTAMENTO INTERNACIONAL DA ECT**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios-2009.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA
2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a Deus e aos meus pais que, apesar das dificuldades, sempre estiveram ao meu lado em todas as minhas escolhas. Ao professor Vicente Pacheco pela paciência e à professora Eliana pelas valiosas dicas. Aos colegas da ECT, em especial, à Célia Tsuruda, pelo incentivo.

RESUMO

Oliveira, Nailton Alves, Identificação de Valores Organizacionais: um estudo de caso no Departamento Internacional da ECT. O presente trabalho objetivou identificar e comparar os valores organizacionais percebidos pelas gerências que compõem Departamento Internacional da ECT de acordo com a “escala de valores organizacionais” de Álvaro Tamayo e Maria das Graças Gondim (1996). Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico a respeito da conceituação de cultura organizacional e valores organizacionais detalhando a Escala de Valores Organizacionais. Foi aplicado também um questionário a todos os empregados do Departamento Internacional com vistas a identificar qual a percepção deles em relação aos valores mais ou menos importantes para a empresa. De posse dessas informações realizou-se a tabulação dos dados e sua posterior análise agrupando cada valor organizacional ao seu respectivo fator bem como gerando uma hierarquia entre os valores pesquisados. Segundo a percepção dos entrevistados, valores como hierarquia e obediência representam maior importância para a empresa enquanto valores como democracia e incentivo à pesquisa representam menor importância.

Palavras-chave: cultura; escala; hierarquia; valores; mudança.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	3
2.1.	BREVE HISTÓRICO DA ECT	3
2.2.	VISÃO, MISSÃO, VALORES E ESTRUTURA FORMAL DA ECT	5
2.3.	O DEPARTAMENTO INTERNACIONAL DA ECT	6
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	8
3.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL: PRINCIPAIS VISÕES CONCEITUAIS	8
3.2.	CULTURA OFICIAL E CULTURA INFORMAL	12
3.3.	VALORES ORGANIZACIONAIS	13
3.4.	A ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS DE TAMAYO & GONDIM	16
4.	METODOLOGIA	20
4.1.	DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS UTILIZADAS	20
4.2.	PLANO OU DELINEAMENTO DA PESQUISA	21
4.3.	DESCRIÇÃO DO LEVANTAMENTO DE DADOS NA EMPRESA	22
4.4.	PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS	22
5.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
5.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJETIVOS DO TRABALHO	24
5.2.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
7.	REFERÊNCIAS	34
	ANEXOS	36

LISTA DE FIGURAS

Figura	1	Organograma Básico da ECT	6
--------	---	---------------------------------	---

LISTA DE TABELAS

Tabela	1	Fatores: Valores constitutivos e respectivas definições	19
Tabela	2	Hierarquia dos Valores Organizacionais	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	1	Tempo de Trabalho na ECT	21
Gráfico	2	Escolaridade	22
Gráfico	3	Fator 1 – Eficiência/Eficácia	27
Gráfico	4	Fator 2 – Interação no Trabalho	27
Gráfico	5	Fator 3 – Gestão	28
Gráfico	6	Fator 4 – Inovação	28
Gráfico	7	Fator 5 – Respeito ao Servidor	29
Gráfico	8	Comparação dos Fatores por Gerência	31

SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

CEP	Código de Endereçamento Postal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DCT	Departamento de Correios e Telégrafos
DEINT	Departamento Internacional
DIOPE	Diretoria de Operações da ECT
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
ESAP	Escola Superior de Administração Postal
GNIN	Gerência de Negócios Internacionais
GRIN	Gerência de Relações Internacionais
GSOI	Gerência de Suporte e Operações Internacionais
UPU	União Postal Universal

1. INTRODUÇÃO

Segundo Daft (2003), todas as organizações possuem uma razão de ser, ou seja, um propósito que originou a sua criação, sendo a cultura um elemento importante para o alcance desse propósito.

A grande competitividade, que se estabeleceu no mercado, criou diversos níveis de exigência em termos de cumprimento de prazos, velocidade no atendimento, qualidade, preços baixos e acompanhamento pós-venda. A cultura de uma empresa pode influenciar positivamente na consecução dessas exigências de maneira satisfatória. Ou seja, a eficácia empresarial está na dependência de adequar os padrões culturais aos desafios que a empresa vive numa determinada época. Entretanto, conforme afirma Cavedon (2004), há dúvidas se os gestores sabem de forma clara o que seja cultura organizacional.

Segundo Vilmar (2005) a cultura constitui-se de um mecanismo de padronização e previsibilidade do comportamento das pessoas, uma forma de simplificação da vida, por se caracterizar como o conjunto de valores que as pessoas cultivam e acreditam. Em outras palavras, a cultura de uma organização sustenta o processo de socializações por meio do sistema de valores, sendo tais valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, que cria nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais. Isso revela a importância dos papéis dos colaboradores no reforço da cultura da empresa.

Os valores organizacionais podem ser utilizados para avaliar a cultura organizacional, podendo determinar a percepção que os colaboradores têm. Dessa forma, este trabalho objetiva identificar os valores organizacionais na percepção dos colaboradores do Departamento de Negócios e Operações Internacionais dos Correios estabelecendo uma comparação entre a percepção dos colaboradores por Gerência. Para isso utilizou-se da Escala de Valores Organizacionais proposta por Tamayo e Gondim (1996).

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos que serão explanados, resumidamente, a seguir.

No capítulo 2 apresenta-se a caracterização da empresa estudada enfocando aspectos como seu histórico, organização das principais funções como também apresenta as características do Departamento de Negócios e Operações Internacionais, onde está sendo aplicada a pesquisa.

No capítulo 3 encontra-se o referencial teórico do trabalho. Nesse capítulo, apresenta-se visões de diversos autores sobre cultura organizacional, valores organizacionais e o detalhamento da Escala de Valores Organizacionais utilizada neste trabalho.

O capítulo 4 trata da metodologia do trabalho. Nesse capítulo, há a apresentação do modelo metodológico utilizado que compreende a descrição dos procedimentos e técnicas utilizadas, o delineamento da pesquisa bem como os instrumentos de coleta de dados utilizados.

O capítulo 5 é o cerne do trabalho pois nele consta a apresentação dos dados coletados durante a pesquisa bem como a análise desses dados.

Por fim, o capítulo 6 apresenta sucintamente as considerações finais do trabalho.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo trata das principais características da ECT apresentando dados fundamentais como histórico, organização das principais funções bem como uma breve caracterização da ouvidoria que é a principal área da empresa em que se concentra esse estudo.

2.1. Breve Histórico da ECT

O serviço postal do Brasil iniciou-se com a vinda da família real portuguesa criando os Correios da Coroa e Província do Rio de Janeiro com a aprovação do primeiro regulamento postal do Brasil, datado de 1808.

Em 1822, foi proclamada a Independência do Brasil. A mensagem de D. Pedro às margens do rio Ipiranga, em São Paulo, foi entregue por Bregaro, considerado o primeiro carteiro do país.

Em 1879, em Berna – Suíça, houve a transformação da então União Postal Universal – UPU, fórum privilegiado de discussão e encaminhamento de questões comum aos correios de todo o mundo. Através de um ato Diplomático, o Brasil aderiu à UPU.

Após várias mudanças, finalmente, em 1968, os Correios incorporaram-se ao Ministério das comunicações. Em 1969, os Correios deixaram para traz a sigla DCT – Departamento de Correios e Telégrafos e transformaram-se em empresa pública, a famosa Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

O decreto-lei nº 200/67, um instrumento de gestão dos negócios públicos que tinha como princípios fundamentais o planejamento sistêmico, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle, foi aprovado, classificando a administração pública em direta e indireta (caso da ECT), cujas organizações possuíam personalidade jurídica própria, denominadas autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista, supervisionadas e controladas

pela União, mas com certas regras da iniciativa privada que incluíam, por exemplo, autonomia político-administrativa no gerenciamento dos negócios.

A ECT nasceu anacrônica, como herança do antigo DCT. O inchamento ocasionado pela absorção de funcionários de diferentes órgãos do governo federal durante anos, pessoas cuja formação e habilidade profissional distanciavam-se da especificidade dos Correios, descaracterizava o quadro de pessoal, cuja folha de salários era imensamente superior ao valor arrecadado pelas tarifas postais defasadas.

Os primeiros quatro anos de vida da ECT mostraram os esforços de sua direção em fixar uma política visando à recuperação da imagem dos Correios. Essa política envolveu quatro grandes orientações fundamentais: a) formação e aperfeiçoamento de pessoal; b) arquitetura organizacional mais ágil, apropriada aos vertiginosos avanços das conquistas tecnológicas do mundo contemporâneo; c) auto-suficiência financeira; d) oferta de serviços passíveis de atender melhor às necessidades dos clientes.

A Empresa moderna e rentável precisou romper com práticas e tradições administrativas moldadas nos anos 30. O planejamento foi introduzido, as improvisações foram inibidas, um banco de dados confiável foi desenvolvido e índices de produtividade passaram a ser pesquisados.

O princípio de descentralização, previsto no Decreto-lei nº 200/67, legitimou para a ECT a contratação de serviços de assistência técnica, tanto no mercado privado nacional quanto no internacional. Os serviços foram fundamentais para o sucesso; a idéia básica de modernidade estava centrada na utilização de tecnologias já existentes e de experiências vividas, na realização de parcerias.

Em 1976, a ECT passou a contar com pessoal regido apenas pela CLT. Na ocasião, a empresa dispunha de 56.291 empregados.

O treinamento mereceu enfoque prioritário da administração do Correios, tendo sido a base da grande virada. Em 1977, os dirigentes da ECT criaram a

Coordenação-Geral de Ensino que deu origem à ESAP, inaugurada em 1978, em Brasília, que passou a formar diretamente os administradores postais.

A flexibilidade organizacional foi introduzida na Empresa, de modo a permitir a atualização mais produtiva de seus recursos. Buscou-se eliminar a rigidez estrutural do velho DCT em favor de uma estrutura capaz de atender às exigências crescentes e legítimas de um cliente pertencente a um mundo de rápidas transformações e altos níveis de incerteza.

Uma nova forma de ver a ECT foi disseminada. Os Correios deveriam cumprir sua missão em um contexto de integração nacional e voltados para a satisfação dos clientes. Conhecer suas necessidades, demandas e interesses impunha-se ao lado da realização de três atributos de qualidade dos serviços postais: segurança, regularidade e celeridade.

A peça fundamental para a melhoria dos padrões foi o lançamento, em 1971, do CEP, que permitiu agilizar e racionalizar as operações de triagem e distribuição, indicando a codificação numérica dos Estados, municípios e logradouros brasileiros, explicitada no endereçamento de cartas, telegramas e objetos.

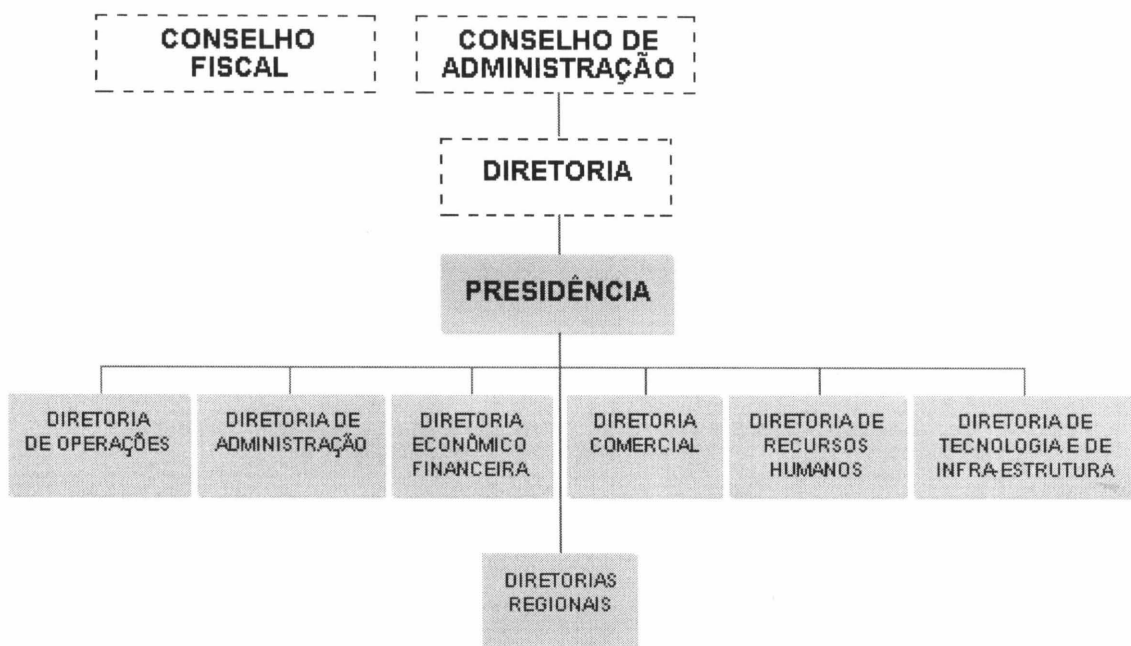
Hoje a ECT conta com cerca de 110 mil colaboradores no seu quadro funcional e está presente em todos os municípios do país.

2.2. Visão, Missão, Valores e Estrutura Formal da ECT

A ECT tem como missão “facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social” e, como visão, “ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios”. Para isso, os principais valores delineados pela empresa são: satisfação dos clientes; respeito aos empregados; ética nos relacionamentos; competência profissional; compromisso com as diretrizes governamentais; responsabilidade social e excelência empresarial.

Sinteticamente a estrutura formal da ECT está organizada de acordo com o organograma apresentado na Figura 1.

Figura 1: Organograma Básico da ECT



Fonte: Site Oficial dos Correios

2.3. O Departamento Internacional da ECT

Pensando nas crescentes oportunidades que o mercado mundial pode oferecer aos produtos brasileiros, a ECT estruturou sua Unidade de Negócios Internacionais. O Departamento de Operações e Negócios Internacionais - Dinop foi criado no final de 1997.

O principal objetivo do Dinop quando da sua criação foi incentivar as empresas a realizarem mais negócios internacionais. Para tanto, era imprescindível estar capacitado a oferecer aos clientes da ECT os mais variados tipos de produtos e serviços, para a internacionalização de seus negócios a partir do Brasil.

Após uma reestruturação na Administração Central da Empresa no início de 2008 o Departamento de Operações e Negócios Internacionais (Dinop) ligado anteriormente ligado à Diretoria de Operações; passou a se chamar Departamento Internacional (DEINT) ligado diretamente à presidência da empresa. Essa nova formatação reforçou a idéia de unidade de negócio uma vez que o Departamento deixou de ser subordinado à Diretoria de Operações e passou a estar ligado diretamente à presidência.

O DEINT tem como visão “contribuir para que a ECT cumpra sua missão de ser referencial, no âmbito internacional, de empresa de correios de excelência”.

O DEINT é composto por três gerências: a Gerência de Suporte e Operações Internacionais, a Gerência de Negócios Internacionais e a Gerencia de Relações Internacionais.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata das principais visões e concepções de cultura organizacional, valores organizacionais bem como da Escala de Valores Organizacionais elaborada por Tamayo & Gondim.

3.1. Cultura Organizacional: principais visões conceituais

De acordo com Schein (1984) , cultura pode ser definida como o conjunto dos pressupostos básicos que um grupo inventa, descobre ou desenvolve para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Além disso, destaca-se que a cultura se apresenta basicamente nos seguintes níveis: (a) dos artefatos e criações, que são visíveis, mas freqüentemente não-decifráveis; (b) dos valores, que, em larga medida, são conscientes; e, (c) dos pressupostos, que são essencialmente inconscientes e não-questionáveis.

De forma mais detalhada, Schein (1984) apresenta o nível dos artefatos visíveis como o ambiente da organização: arquitetura, layout, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos, cartas, mapas. Destaca também, o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas como “difíceis de observar diretamente. Para identificá-los é preciso entrevistar membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos da organização”. Bem como, afirma que o nível dos pressupostos inconscientes “são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem”. Segundo o autor, os valores compartilhados guiam os comportamentos adequados à solução de determinados problemas. O valor é transformado em pressuposto inconsciente, a respeito de como tudo acontece. Uma organização, ao estabelecer uma cultura, cria, um conjunto de ações relativas ao seu posicionamento externo, e à sua coordenação interna, de caráter ideológico, comportamental e material, que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento.

A cultura organizacional pode ser diagnosticada de forma mais eficiente com a partição do conjunto de aspectos para: (a) decifrar os artefatos e símbolos; (b) identificar os valores; e, (c) sensibilizar os pressupostos. De acordo com Atkinson

“os artefatos, os símbolos e a cultura da empresa podem ser expressos através do desenho dos escritórios, da maneira como as mensagens são expostas, da arquitetura, dos cartazes, das mensagens aos funcionários, da distribuição e proximidade dos espaços no estacionamento, da decoração dos escritórios, das políticas relativas à abertura ao público, etc”. (ATKINSON, 2000, p.125).

A cultura é, entretanto, concebida como um todo integrado, cujas partes constitutivas são os seus elementos singulares. Cada cultura constitui um sistema único. A análise do funcionamento do sistema cultural permite compreender o significado de cada elemento em relação ao todo da cultura.

Dessa forma, podem ser encontrados aspectos expressos em meios tangíveis e intangíveis. Para Ferro,

“crenças e pressupostos são a essência da cultura, pois são formados pelos valores já testados por um grupo e percebidos como válidos para a situação, sendo capazes de resolver os problemas de adaptação externa e integração interna”. (FERRO, 1991, p.15)

Com muita semelhança ao autor anterior, Schein (1984) afirma que “os pressupostos básicos são o núcleo central da cultura organizacional e, por natureza, inconscientes”. Justifica isso pelo fato de que os pressupostos básicos é que fazem a integração do conjunto cultural com a forma correta de pensar, sentir e agir dos participantes da organização. Assim, pode-se considerar a cultura como a forma na qual os membros de uma organização resolvem problemas importantes tais como:

- ✓ O relacionamento com o ambiente;
- ✓ A busca de um nicho no mercado;

- ✓ A forma correta de comportamento, por exemplo: ser proativo ou passivo/fatalista;
- ✓ A orientação para o passado, presente e futuro;
- ✓ Como se relacionar melhor no trabalho;
- ✓ Qual o melhor sistema de autoridade;
- ✓ Como criar uma cultura de aprendizado organizacional.

A organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas, que pode apresentar as características que conseguimos identificar, como sendo as da cultura. Nesse sentido, são três os caminhos principais para a identificação da Cultura Organizacional:

- a) – Identificação, descrição e análise dos ritos organizacionais;
- b) – Diagnósticos por intermédio de levantamento de opiniões sobre como os seus membros percebem, pensam e sentem a organização;
- c) – Diagnóstico suplementado com a análise dos ritos organizacionais.

De acordo com Freitas (1991), por meio das normas, a cultura pode ser controlada de forma consistente e esse controle pode ser implementado pelo pré-estabelecimento de ações e comportamentos esperados. Ele detalha ainda quais os principais elementos que compõem a cultura, a saber:

- Valores: os valores são construídos principalmente, pela cúpula e estão amarrados aos objetivos organizacionais, são o coração da cultura, e dizem o que é importante para se atingir o sucesso. No desenho da organização os valores indicam as questões que são prioritárias para a organização, determinam também os níveis hierárquicos e as relações entre seus membros além de exercer um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar da companhia;

- Crenças e pressupostos: Geralmente esses termos são utilizados para expressar o que é tido como verdade na organização, os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis;
- Ritos, rituais e cerimônias: São atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Os ritos e cerimônias tornam expressiva a cultura à medida que comunicam comportamentos e procedimentos, e exercem influência visível e penetrante, pois promovem a integração dos membros da organização;
- Estórias e mitos: As estórias narram os eventos ocorridos, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas em fatos;
- Tabus: Demarcam as proibições, orienta o comportamento enfatizando o que não é permitido;
- Heróis: Personagens que incorporam os valores e condensam a força na organização. Os heróis tornam o sucesso atingível e humano, representam a organização para o de desempenho e motivam seus funcionários, fornecendo influência duradoura;
- Normas: As normas são regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito ou sancionado pelo grupo;
- Processo de comunicação: Os processos de comunicação incluem uma rede de relações e papéis informais, que podem transformar o corriqueiro em brilhante.

Sob o ponto de vista de Fleury & Fischer,

“quando o gerenciamento da cultura implica na manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores; investe-se assim em desenvolver ritos, rituais ou práticas organizacionais (como, por exemplo, seminários para integração ou programas de treinamento) mantenedores dos valores básicos da organização”. (FLEURY & FISCHER, 1996, p.25-26).

Essas afirmações revelam o nível mais tangível da cultura organizacional, mas que, no entanto, acabam surtindo efeitos pouco expressivos pelo freqüente tratamento incorreto, pois raramente são vistos como componentes da cultura, dispensando a relevância que merecem.

Para Motta (2006), desde que uma organização tenha uma cultura forte e sua liderança (grupo de dirigentes no poder) permaneça estável, a cultura conseguirá sobreviver mesmo que existam elevadas taxas de substituição nos escalões inferiores ou entre membros de pouca influência na estrutura.

Tomei & Braunstain (1993), afirmam que a cultura pode ser dividida em três grupos: a cultura subjetiva como crenças e valores (no que se acredita), a cultura subjetiva como significados (como interpretar as coisas) e a cultura subjetiva como entendimento (como as coisas são feitas). Esta cultura forma-se através de um sistema de representações aceita por um grupo social, que possibilita a comunicação entre os integrantes desse grupo.

Para Mintzberg (2001), por sua vez, diferencia poder e cultura afirmando que enquanto o poder enfoca o auto-interesse e a formação da base de poder do indivíduo através da iniciativa, a cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados.

3.2 Cultura Oficial e Cultura Informal

Mota (2006) ainda afirma que as soluções, os princípios, as formas de comportamento e os padrões representativos da visão de mundo dos dirigentes são difundidos oficialmente na organização por meio de treinamentos, publicações

(revistas e jornais internos, comunicados, regulamentos), discursos oficiais do diretor-presidente e dos gerentes etc. Porém cada subgrupo organizacional tem sua própria visão de mundo, sua forma de pensar e solucionar problemas, seu mecanismo de decisão. Existem diferenças entre a cultura oficial – o que os dirigentes comunicam e propagam na organização – e o que realmente se pratica.

“A autonomia e a aprendizagem podem ser valores incorporados nas comunicações oficiais como elementos desejáveis para todos os membros da organização. Todavia, na realidade, quais grupos realmente têm a possibilidade de aprender e decidir por si próprios? Na prática, a organização que propaga oficialmente valores democráticos não pode ter uma estrutura não pode ter uma estrutura burocrática e centralizada? É interessante, então, observar os valores professados – os que são oficialmente propagados como melhores pelos dirigentes – e os valores efetivamente praticados – o que realmente se faz.” (MOTA, 2006, p.298)

3.3. Valores Organizacionais

Etimologicamente, a palavra valor vem do latim *valere*, que significa estar em boa saúde ou, ser forte, valente e até mesmo esforçado. Tende a ser considerado um princípio norteador do comportamento humano e, que também precisa de esforço e valentia para que os indivíduos alcancem as metas por eles representadas. No cotidiano, valor faz referência a elementos de superação ao desenvolvimento da pessoa através de uma procura de autenticidade e fidelidade à sua própria natureza, ao seu projeto de vida, enfatizando o esforço, a valentia e a coragem necessários para esta realização. O conceito de valor pode ser compreendido como o significado que os indivíduos atribuem a coisas, fatos ou idéias, e é esse significado que vai fazer com que os seres humanos diferenciem uma coisa da outra estabelecendo preferências e prioridades (Tamayo, 1997).

Conforme Tamayo, Souza e Vilar (2001, p. 027), “os valores possuem diversas funções importantes que são relevantes para as opções do indivíduo e para a compreensão do seu comportamento”.

Os valores constituem um dos importantes instrumentos para entender a cultura organizacional. Eles são elementos definidores e identificadores por excelência, dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos, e próprios para cada grupo. Pode-se entender, portanto, os valores, como fins socialmente sancionados (e portanto selecionados) introduzidos pelos indivíduos atuantes no sistema, de acordo com suas posições culturalmente definidas (estruturais), e que orientam suas ações nas diversas interações que executam no seu cotidiano.

A cultura de uma organização sustenta o processo de socializações por meio do sistema de valores, sendo tais valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, que cria nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais. Dentre alguns estudos realizados por vários autores (Schwartz, 1992; Schein, 1992; Tamayo, 1997, 1998; Porto & Tamayo, 2003; Tamayo & Schwartz, 1993; Tamayo, Souza & Vilar, 2001), identificou-se que os valores podem variar de cultura para cultura e até mesmo de setor para setor, e que a análise de tais valores pode ser realizada no nível individual ou cultural.

Assim sendo, os valores têm um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos. Os valores organizacionais podem passar mensagens e comportamentos convenientes, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros, fazendo com que a adesão e a reprodução permitam a liberdade dos indivíduos em aceitar ou não determinados conteúdos ou a eficiência do controle dessa liberdade.

Segundo Tamayo (1996), os valores têm por objetivo resolver três problemas: a conciliação de interesses individuais e do grupo; a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural, que se caracteriza pela necessidade de produtividade e sobrevivência da

organização que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais. Para Porto & Tamayo (2003), os valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, julgar ações e diferenciar nações e grupos. Os filósofos foram os primeiros a se preocupar com esta questão e, somente a partir do início do século XX, os cientistas sociais se apropriaram do tema e passaram a dar contribuições significativas para a compreensão do fenômeno.

Os valores fazem parte de uma dialética de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as instituições que desejam modelar comportamentos em função de seus interesses, que podem ser favoráveis ou não às vivências de prazer e de sofrimento. Os valores das organizações podem ser uma das fontes geradoras de prazer no trabalho, desde que favoreçam uma organização do trabalho flexível, marcada pela possibilidade de negociações das regras e normas dos processos de trabalho, com participação dos trabalhadores e gestão coletiva das necessidades individuais e organizacionais.

É importante ressaltar também a consideração de Tamayo e Porto (2005) de que existem algumas condições que levam os valores a influenciar o comportamento, como: a) ativação dos valores pelo indivíduo, que pode ser de modo consciente ou não; b) os valores como fonte de motivação, situação em que as ações são mais valorizadas à medida que promove o alcance dos objetivos que o indivíduo valoriza; c) a influência dos valores na atenção, percepção e interpretação de situações, bem como no planejamento de ações que de alguma forma evidenciam os valores através da emissão dos comportamentos.

Visto que a sociedade é composta por sistemas sociais de múltiplos níveis como sociedade, grupos e indivíduos, os valores podem ser investigados em qualquer um destes níveis. As teorias mais recentes sobre valores trabalham predominantemente com dois níveis: “o individual e o cultural” (Porto, 2005, p. 101)

3.4. A Escala de valores organizacionais de Tamayo & Gondim

Considerando a importância dos valores organizacionais no funcionamento de uma organização e, somado ao fato de que ainda são importantes componentes da cultura organizacional Tamayo & Gondim (1996, p.66) criaram e validaram um instrumento de avaliação da percepção destes valores, em que foi intitulado como Escala de Valores Organizacionais.

Conhecer os valores praticados por uma empresa permitiria melhor conhecer a realidade organizacional, por expressarem padrões de respostas e de comportamentos, e também modelos de soluções costumeiramente aplicados (TAMAYO, 1998: 58).

O instrumento “escala de valores organizacionais” (TAMAYO & GONDIM, 1996) permite verificar a percepção dos empregados de determinada instituição acerca da hierarquia de valores praticados por ela, bem como cotejá-los com a hierarquia de valores que os empregados consideram que a organização deveria ter.

Na visão de Tamayo, os empregados são capazes de detectar diferenças na avaliação dominante em suas organizações e que acaba por determinar o clima e culturas empresariais. A partir dessa valoração, a empresa poderia ser descrita como norteada por juízo valorativo que enfatizaria os aspectos técnicos e tecnológicos; ou poderia ser percebida como valorizando o bem-estar de seus integrantes:

“Eles [os valores] expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento etc. Os valores são uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros” (TAMAYO, 1998: 57).

Tamayo & Gondim (1996: 64) explicam que a evidenciação da estrutura de valores de uma empresa, por representar um modelo pelo qual a organização guia seu comportamento, permite estabelecer inferências e “elaborar explicações da rotina organizacional e da própria filosofia gerencial”.

Outra fonte de informação interessante, proporcionada pela aplicação desse instrumento, é a possibilidade de se verificar quais, em termos ideais, deveriam ser as preferências de qualidade da organização, na percepção de seus empregados.

Para compor a escala, aqueles autores partiram de amostra de validada estatisticamente por análise fatorial (TAMAYO & GONDIM, 1996:65), a partir de levantamento realizado em empresas públicas e privadas.

Após tratamento estatístico, os itens correspondentes aos valores organizacionais foram agrupados em 5 fatores, a saber:

- Fator 1: eficácia/eficiência – “mede a percepção que os sujeitos têm da prioridade dada pela empresa à eficácia e à eficiência manifestas na produtividade e na qualidade do produto” (TAMAYO & GONDIM, 1996: 65). É composto pelos seguintes valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação;
- Fator 2: interação no trabalho – permite verificar a percepção dos empregados sobre o quanto a organização considera positiva a interação no trabalho, sendo constituído pelos seguintes valores: abertura, amizade, benefícios, coleguismo, competitividade, cooperação, criatividade, democracia, flexibilidade e sociabilidade;
- Fator 3: gestão – relacionado à verificação da percepção dos empregados acerca da intensidade com que a empresa valoriza a “gestão de tipo tradicional e hierárquica” (TAMAYO & GONDIM, 1996: 67). São valores constitutivos deste fator: fiscalização, hierarquia, obediência, organização, postura profissional, supervisão e tradição;
- Fator 4: inovação – possibilita verificar a percepção do quadro funcional sobre o nível de importância que a instituição dá para a inovação, conforme os itens mais significativos dessa composição fatorial. É constituído dos seguintes valores: incentivo à pesquisa,

integração interorganizacional, modernização de recursos materiais e probidade;

- Fator 5: respeito ao servidor – representa o conjunto de itens que permitem indicar a percepção dos empregados sobre a importância dada à sua valorização pelo ambiente organizacional. São valores constitutivos deste fator: respeito, reconhecimento, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

No quadro a seguir, são apresentados os 5 fatores, seus valores constitutivos e respectivas definições:

Tabela 1 – Fatores: valores constitutivos e respectivas definições.

Fator 1: Eficácia/eficiência
Competência: saber executar as tarefas da organização.
Comprometimento: identificação com a missão da organização.
Dedicação: promoção de trabalho com afinco.
Eficácia: fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados.
Eficiência: executar as tarefas da organização de forma certa.
Planejamento: elaboração de planos para evitar a improvisação na organização.
Pontualidade: preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.
Produtividade: atenção voltada para a produção e a prestação de serviços.
Qualidade: compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços.
Fator 2: Interação no trabalho
Abertura: promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo.
Amizade: clima de relacionamento amistoso entre os empregados.
Benefícios: promoção de programas assistenciais aos empregados.
Coleguismo: clima de compreensão e apoio entre os empregados.
Competitividade: conquistar clientes em relação à concorrência.
Cooperação: clima de ajuda mútua.
Criatividade: capacidade de inovar na organização.
Democracia: participação dos empregados nos processos decisórios.
Flexibilidade: administração que se adapta às situações concretas.
Sociabilidade: estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho.
Fator 3: Gestão
Fiscalização: controle do serviço executado.
Hierarquia: respeito aos níveis de autoridade.
Obediência: tradição de respeito às normas.
Organização: existência de normas claras e explícitas.
Postura profissional: promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização.
Supervisão: acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.
Tradição: preservar usos e costumes da organização.
Fator 4: Inovação
Incentivo à pesquisa: incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização.
Integração interorganizacional: intercâmbio com outras organizações.
Modernização de recursos materiais: preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros.
Probidade: administrar de maneira adequada o dinheiro público.
Fator 5: Respeito ao Servidor
Harmonia: ambiente de relacionamento interpessoal adequado.
Honestidade: promoção do combate à corrupção na organização.
Justiça: imparcialidade nas decisões administrativas.
Plano de carreira: preocupação com a carreira funcional dos empregados.
Polidez: clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano.
Qualificação dos recursos humanos: promover a capacitação e o treinamento dos empregados.
Reconhecimento: valorização do mérito na realização do trabalho.
Respeito: consideração às pessoas e opiniões.

Fonte: Tamayo & Gondim (1996, p. 71)

4. METODOLOGIA

Neste capítulo encontra-se o embasamento metodológico deste trabalho e encontra-se subdividido em quatro seções: a primeira compreende a descrição dos procedimentos e técnicas utilizadas no trabalho; na segunda encontra-se o delineamento da pesquisa; a terceira seção corresponde à descrição do levantamento dos dados na empresa estudada; na quarta e última, a metodologia comparativa utilizada no tratamento dos dados.

4.1. Descrição dos procedimentos e técnicas utilizadas

Para atender o objetivo principal do trabalho que é comparar a percepção dos funcionários do Departamento Internacional a respeito dos valores organizacionais com os valores divulgados pela empresa, fez-se necessário realizar a pesquisa do tipo descritiva em virtude desse tipo de pesquisa apresentar características que melhor atende ao objetivo acima proposto, a saber: segundo Churchill (1987 apud Vieira, 2002), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la.

O método utilizado foi do tipo “Estudo de Caso”. Para Yin (2001, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Roesch (1999) ressalta que, além do uso do estudo de caso como delineamento de pesquisa, visando a contribuir para o avanço do conhecimento na área, a técnica do estudo de caso é também utilizada na área de Administração de outras formas, tais como casos para ensino e relatos de práticas de organizações ou

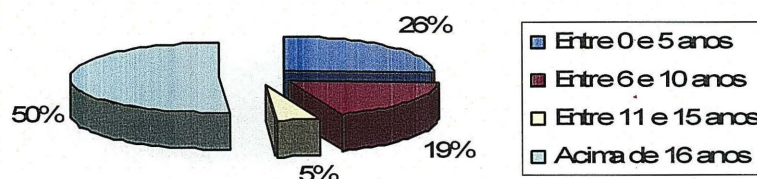
de alternativas políticas. O que diferencia o estudo de caso das demais metodologias é a capacidade de lidar com a variedade de evidências como documentos, entrevistas e observações.

4.2. Plano ou delineamento da pesquisa

Amostra

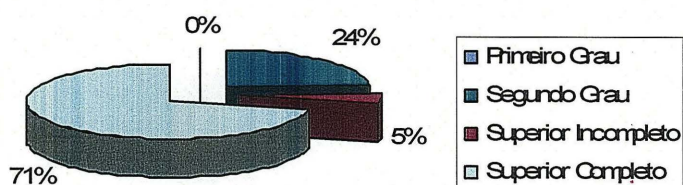
A pesquisa foi realizada no Departamento Internacional dos Correios. Este Departamento conta com um efetivo de 63 empregados. Desse total, foram submetidos à pesquisa os 52 empregados ativos (total de empregados lotados menos empregados com contrato de trabalho suspenso, empregados de férias ou afastados por licença médica). Dos 52 questionários distribuídos, 8 não foram respondidos ou não foram preenchidos totalmente e, portanto, foram excluídos da amostra. As características da população pesquisada de acordo com o tempo de serviço na empresa e nível de escolaridade encontram-se apresentadas nos gráficos a seguir:

Gráfico 1: Tempo de trabalho na ECT



A partir das informações contidas no Gráfico 1 observa-se que metade da população pesquisada está na empresa a mais de 16 anos o que demonstra que boa parte da população pesquisada já possui larga experiência na empresa. No que se refere ao nível de escolaridade dos pesquisados, observa-se a maioria possui nível superior completo, conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 Escolaridade



Para a coleta dos dados funcionais foi utilizado um formulário específico, cujo modelo encontra-se no Anexo A.

4.3. Descrição do levantamento de dados na empresa

Para o levantamento e definição da hierarquia de valores em determinada organização é aplicado um questionário aos seus empregados. Esse questionário é constituído de uma lista (contendo os 38 valores anteriormente citados, ordenados alfabeticamente) mediante a qual os empregados informam sua percepção a respeito do nível de importância que a organização dá a cada um dos valores listados, com a atribuição de um número (entre 0 e 6). Quanto maior o número atribuído, maior é a importância que a organização dá àquele valor, segundo a percepção do funcionário.

4.4. Plano e instrumentos de coleta de dados utilizados

Inicialmente, foi efetuado um levantamento bibliográfico com vistas a aumentar a compreensão sobre o tema bem como para embasar a formulação do modelo.

Posteriormente, foi feita uma coleta de informações a respeito da caracterização da ECT, seu histórico, missão, valores e características do Departamento Internacional com o intuito de entender melhor a estrutura da empresa e seus valores tal como se configura hoje. Paralelamente a isso, buscou-se também informações sobre definições de valores organizacionais conforme apresentado na literatura.

Por fim, foi feita a análise dos valores organizacionais de acordo com a percepção dos colaboradores do DEINT.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está estruturado em três seções. Na primeira, buscou-se apresentar o ambiente em que este trabalho está inserido e posteriormente os objetivos a que o trabalho se propõe. Num segundo momento, apresentou-se a análise o resultado dos dados coletados no DEINT. Por fim, foi feita a análise desses dados com base no referencial teórico e comparando com os valores percebidos pelas diferentes gerências.

5.1. Contextualização e Objetivos do Trabalho

O setor postal sofre pressão de muitas forças como dos novos meios de comunicação (e-mail, fax, internet etc.); dos avanços tecnológicos; das necessidades dos clientes em constante mudanças; e do aumento da concorrência entre operadores públicos e privados. Além dessas forças, o fenômeno da globalização está convertendo o mundo em um único mercado, onde os clientes estão cada vez mais informados e exigentes, querendo soluções completas e com qualidade, e ainda, soluções ponta-a-ponta, sem a presença de intermediários. A necessidade de melhoria da qualidade do serviço e da eficiência da rede postal é cada vez mais evidente. O mesmo acontece em relação à necessidade do diálogo e do aprimoramento das comunicações entre as diferentes áreas da empresa, como também a busca pelo aperfeiçoamento do processo de comunicação interna torna-se cada vez mais nítida.

Perante às novas exigências do mercado, as empresas se conscientizam cada vez mais da necessidade de fazer o gerenciamento da cultura buscando manter os padrões de qualidade e controles vigente. Para isso, investe-se em ações como seminários de integração ou programas de treinamento. Para que essas ações tenham a eficácia pretendida, torna-se extremamente necessário que a empresa conheça os valores organizacionais internalizados por seus empregados.

Transformar os anseios do cliente interno em oportunidades de melhoria é um fator de extrema importância para as organizações. Além disso, uma outra vertente

que também caracteriza a necessidade de conhecer os valores organizacionais percebidos pelos funcionários é que esse conhecimento pode atuar como agente facilitador das relações de trabalho. Ou seja, os colaboradores passam a ter mais abertura para expor suas opiniões, críticas e sugestões e a empresa, por sua vez, tem o papel de filtrar essas opiniões e adequá-las aos seus objetivos. Nesse sentido, conhecer os valores organizacionais percebidos pelos funcionários permite à empresa entre outras coisas:

- ✓ Promover uma gestão mais participativa e transparente;
- ✓ Captar informações importantes para promoção de melhorias nos diversos processos de trabalho;
- ✓ Diagnosticar pontos fortes e oportunidades de melhoria da gestão;
- ✓ Identificar os focos de insatisfação;
- ✓ Promover a melhoria do clima organizacional e;
- ✓ Formar uma base de dados dos assuntos de maior interesse dos empregados.

Considerando os aspectos supracitados, o presente trabalho possui os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- ✓ Identificar os valores organizacionais na percepção dos colaboradores do Departamento Internacional estabelecendo uma comparação entre as percepções das Gerências desse Departamento.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar o valor organizacional que a empresa dá maior importância na percepção dos funcionários do DEINT;

- ✓ Identificar o valor organizacional que a empresa dá menor importância na percepção dos funcionários do DEINT;
- ✓ Estabelecer uma comparação entre os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores das diferentes Gerências do DEINT;
- ✓ Hierarquizar os valores organizacionais percebidos pelos funcionários do DEINT.

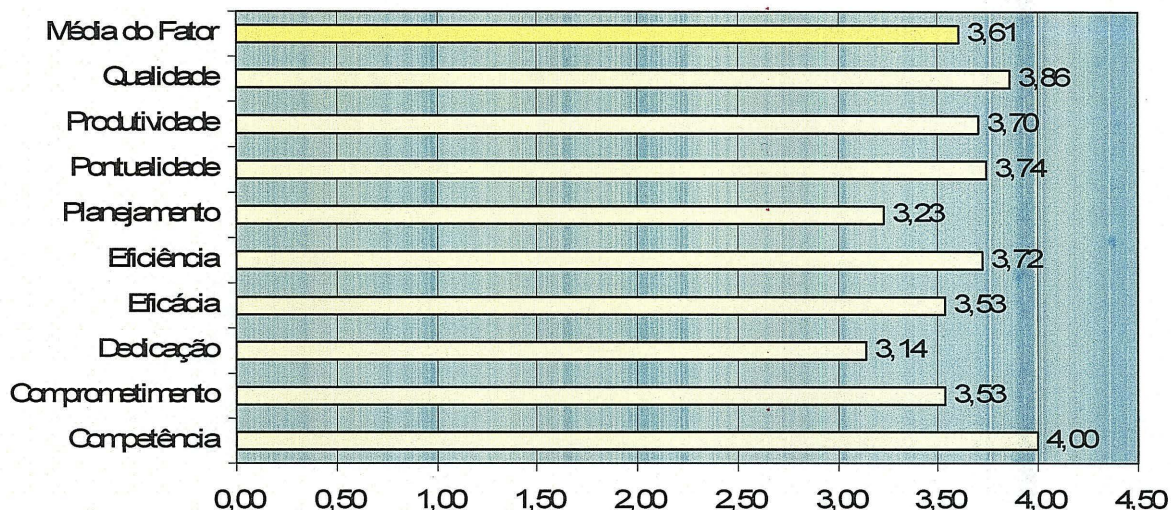
Destarte, esse estudo visa contribuir de forma significativa para a empresa estudada servindo de ferramenta diagnóstica de uma hierarquia de valores organizacionais percebidos por uma parcela dos seus empregados.

5.2. Apresentação e Análise dos Resultados

Conforme descrito no referencial teórico deste trabalho, a escala de valores organizacional proposta por Tamayo & Gondim agrupa os valores organizacionais em cinco fatores. Dessa forma, a apresentação dos resultados seguirá essa mesma lógica: os valores organizacionais percebidos pelos empregados do DEINT serão aqui apresentados dentro do fator correspondente.

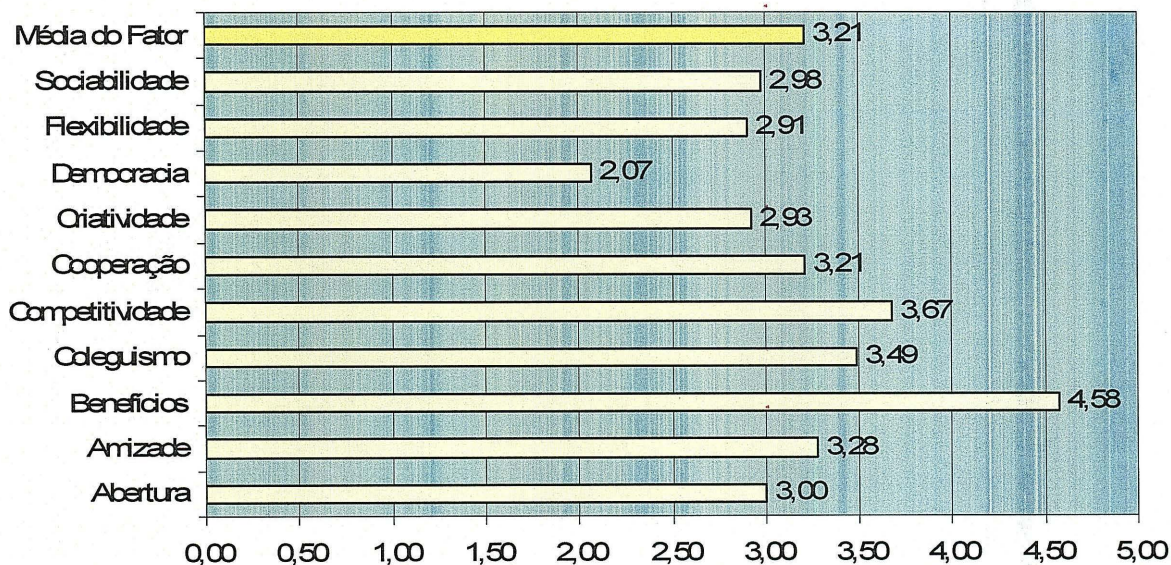
A percepção dos empregados do DEINT quanto a importância dada pela empresa para o fator eficácia e eficiência obteve a média de 3,61 com destaque para o valor Competência que obteve a média 4,00. Observa-se também no gráfico a seguir que o valor Dedicção obteve a menor média do grupo (3,14).

Gráfico 3: Fator 1 - Eficiência/Eficácia



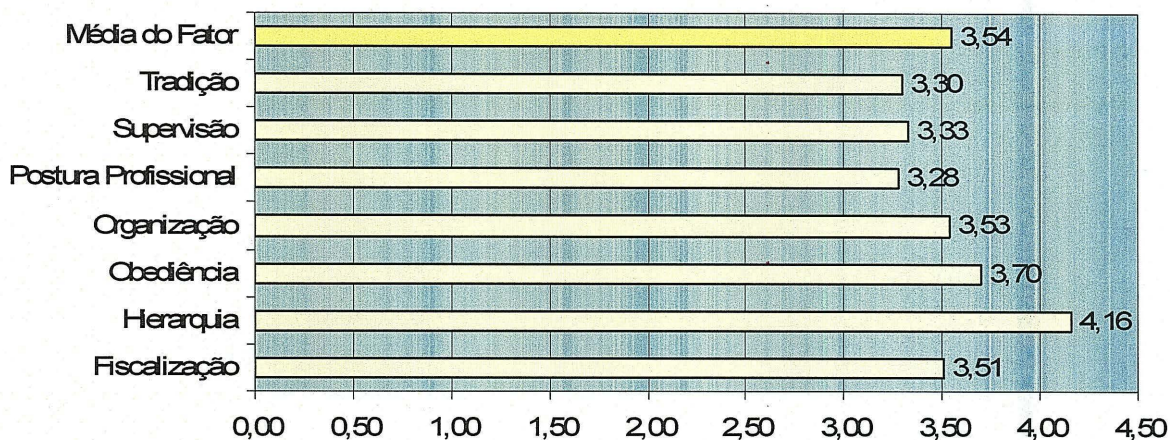
O fator Interação no Trabalho possui os dois valores que obtiveram a maior e menor média dentre todos os valores pesquisados. O valor Benefícios destaca-se com a maior média (4,58). Já o valor Democracia obteve uma média de 2,07. Valores como Sociabilidade, Flexibilidade e Criatividade tiveram suas médias abaixo de 3 como é possível notar no gráfico a seguir.

Gráfico 4: Fator 2 - Interação no Trabalho



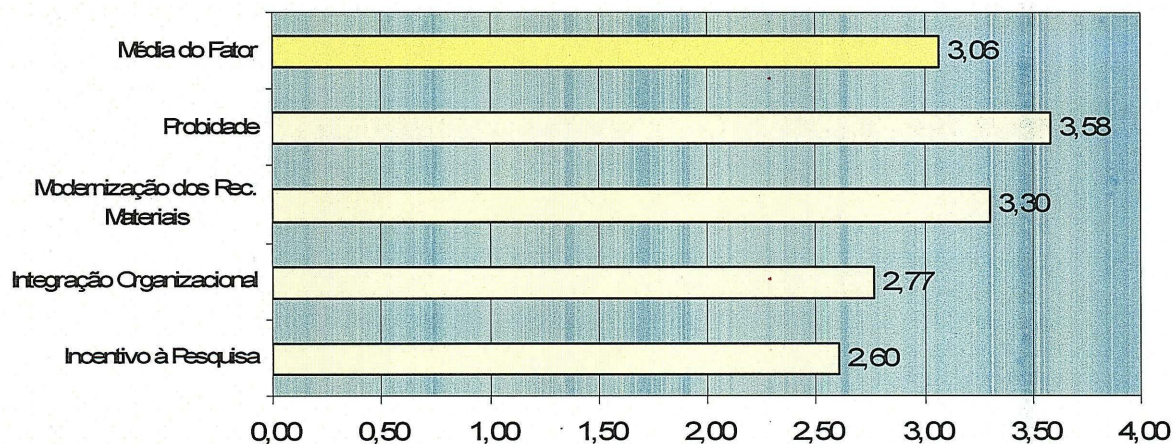
Como poderá ser observado no gráfico a seguir, no fator Gestão, os valores Hierarquia e Obediência obtiveram as maiores médias (4,16 e 3,70, respectivamente). A menor média desse grupo ficou com o valor Postura Profissional (3,28).

Gráfico 5: Fator 3 - Gestão



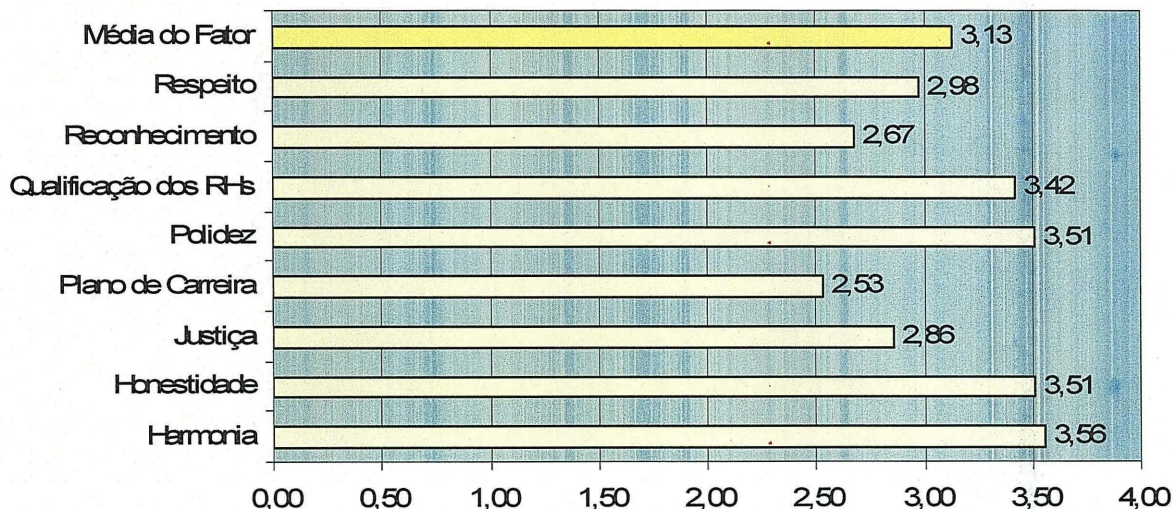
No que se refere ao fator Inovação, o valor Incentivo à Pesquisa obteve a menor média do grupo (2,60). O valor Probidade obteve a maior média do grupo – 3,58.

Gráfico 6: Fator 4 - Inovação



Na percepção dos funcionários do Departamento Internacional o fator Respeito ao Servidor, que consiste na importância que a empresa dá à valorização dos empregados, obteve uma média de 3,13. A menor média para esse fator foi a do valor Plano de Carreira (2,53). Os valores Reconhecimento e Respeito também obtiveram médias abaixo de 3,00 conforme gráfico a seguir.

Gráfico 7: Fator 5 - Respeito ao Servidor



A tabela a seguir demonstra a hierarquia dos valores organizacionais percebidos pelos empregados do DEINT:

Tabela 2: Hierarquia dos Valores Organizacionais

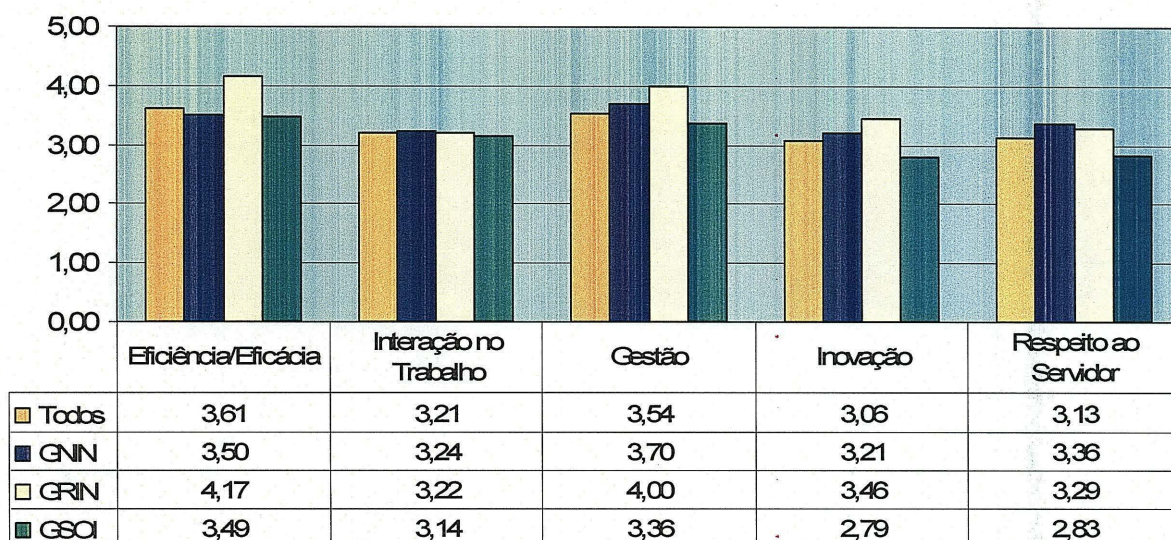
	Valor Organizacional	Resultado
1	Benefícios	4,58
2	Hierarquia	4,16
3	Competência	4,00
4	Qualidade	3,86
5	Pontualidade	3,74
6	Eficiência	3,72
7	Produtividade	3,70
8	Obediência	3,70
9	Competitividade	3,67
10	Probidade	3,58
11	Harmonia	3,56
12	Comprometimento	3,53
13	Eficácia	3,53
14	Organização	3,53
15	Fiscalização	3,51
16	Honestidade	3,51
17	Polidez	3,51
18	Coleguismo	3,49
19	Qualificação dos RHs	3,42
20	Supervisão	3,33
21	Tradição	3,30
22	Modernização dos Rec. Materiais	3,30
23	Amizade	3,28
24	Postura Profissional	3,28
25	Planejamento	3,23
26	Cooperação	3,21
27	Dedicação	3,14
28	Abertura	3,00
29	Sociabilidade	2,98
30	Respeito	2,98
31	Criatividade	2,93
32	Flexibilidade	2,91
33	Justiça	2,86
34	Integração Organizacional	2,77
35	Reconhecimento	2,67
36	Incentivo à Pesquisa	2,60
37	Plano de Carreira	2,53
38	Democracia	2,07

Analisando-se a tabela de Hierarquia dos Valores Organizacionais percebidos pelos funcionários do DEINT, observa-se que valores como Hierarquia e Obediência estão entre os dez mais importantes para a empresa enquanto valores como Flexibilidade e Democracia encontram-se entre os últimos. Cabe entretanto avaliar

se há mudanças significativas de acordo com a Gerência onde o questionário foi respondido.

Nesse sentido, o gráfico a seguir apresenta a comparação da média dos fatores de acordo com a percepção de todos os funcionários bem como a média de cada gerência.

Gráfico 8: Comparação dos fatores por Gerência



De acordo com os dados apresentados no gráfico, pode-se afirmar que não há diferenças significativas no âmbito das gerências. Como pode ser observado, a maior diferença encontra-se no Fator Eficiência/Eficácia onde a Gerência de Relações Internacionais percebe que a empresa dá uma importância maior que a média para o fator em questão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há que se destacar primeiramente que os objetivos deste trabalho foi atingido na medida em que foi possível identificar os valores organizacionais da ECT na percepção dos colaboradores do Departamento Internacional estabelecendo uma comparação entre as percepções das Gerências desse Departamento. Assim, algumas considerações importantes podem ser feitas ao final deste trabalho.

A primeira delas é que não há diferença significativa entre os valores percebidos pelas gerências do Departamento Internacional. Essa constatação corrobora o que foi apresentado na literatura, especialmente porque os valores percebidos pelos funcionários de determinada organização ou Departamento expressarem padrões de respostas e de comportamentos que podem gerar, por sua vez, modelos de soluções costumeiramente aplicados.

Uma segunda consideração importante é a de que, em todos os fatores analisados obteve-se o padrão “importante” (todas as médias foram maior que 3 e menores que 4). A obtenção desse padrão em todas as médias dos fatores analisados demonstra, de um lado, que esses fatores estão, de alguma forma, sendo percebidos pelos empregados como importantes para a empresa. Por outro lado, na medida em que nenhum dos fatores se destaca com importância superior a 4, pode-se inferir que ainda não está claro para os funcionários entrevistados quais os fatores são extremamente prioritários para a empresa, ou seja, qual o grupo de valores que preconiza a identidade empresarial. Os valores indicam as questões que são prioritárias para a organização exercendo um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar da companhia. Para isso, o investimento em desenvolver ritos, rituais ou práticas organizacionais (como, por exemplo, seminários para integração ou programas de treinamento) são necessários para a manutenção e fortalecimento dos valores básicos da organização.

A terceira e última consideração é a de que na percepção dos funcionários do DEINT, a empresa dá importância a valores clássicos como Hierarquia, Pontualidade e Obediência em contraposição a valores como Democracia, Flexibilidade e Incentivo à Pesquisa. A partir desta constatação fica patente a necessidade de que a

empresa estudada reveja seus comportamentos e direcionem-nos para algumas mudanças, onde haja espaço para a autonomia, participação e envolvimento dos empregados. É necessário, portanto, que a empresa redefina seu atual formato hierárquico e estrutura piramidal, modificando-o para um formato com estruturas menos verticalizadas e tendo, no topo da estrutura, a responsabilidade em prover recursos para que a base possa desenvolver.

Embora este estudo tenha encontrado resultados interessantes para a compreensão da percepção dos funcionários do DEINT em relação aos valores organizacionais, é válido ressaltar que existem algumas limitações quanto ao tamanho da amostra, apesar do poder do teste ter-se revelado suficiente considerando o objetivo proposto. Pesquisas de maior abrangência que contemple toda a empresa ou até mesmo que possa estabelecer a comparação entre os valores organizacionais de empresas diferentes podem, entretanto, ser desenvolvidas a partir dos resultados desse estudo.

7. REFERÊNCIAS

BORGES GOUVEIA, J., & FELÍCIO JÚNIOR, J. **Um cenário organizacional em constantes transformações.** *Documentos de Trabalho em Gestão*, Universidade de Aveiro, 2004 DEGEI, G/nº 1.

BORGES FILHO, **Cultura gerencial como fator crítico para o sucesso de implementação de sistemas de qualidade em hospitais.** Brasília, Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, 1997.

BRESSAN, C.L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial.** Brasília, Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, 2001.

CAVEDON, N. R. **Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável.** In: BITENCOURT, C. Org. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.* Bookman:Porto Alegre, 2004.

CRNKOVIC, Luciana Helena. **Cultura Organizacional: O diferencial estratégico da área de Recursos Humanos.** ENANPAD.São Paulo, 2003.

DAFT, R. L. **Organizações:Teorias e Projetos.** Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2003.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Organograma Básico da ECT.** Disponível em: <<http://www.correios.com.br/institucional.htm>>. Acesso em 07 nov. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno.** São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes – USP.

MINTZBERG, Henry e Quinn, James Brian. **O Processo da estratégia.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

PORTO, J. B. **Mensuração de valores no Brasil.** In: A. TAMAYO & J. B. PORTO, (orgs.). *Valores e Comportamento nas Organizações.* (pp. 96-119). Petrópolis: Vozes, 2005

PORTO, J. B. & TAMAYO, A. (2003). **Escala de valores relativos ao trabalho: EVT.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19 (2), 145-152.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SANT'ANNA, A. S., Moraes, & L. F. R., KILIMNIK, Z. M. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo**. *RAE-eletrônica*, 4, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01.pdf>> Acesso em: 20/01/2009.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. Best Seller. São Paulo: 1988.

TAMAYO, A., SOUZA, M. G. S., VILAR, L. S., RAMOS, J. L., ALBERNAZ, J. V., & FERREIRA, N. P. **Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional**. Psicologia. Teoria e Pesquisa. 2001

TOMEI, P.A.; BRAUNSTEIN, M.L. **Cultura organizacional: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TONDOLO, V. A. G., & WYSE, Éderson, & BORBA, Vanderlei. **Diagnóstico de cultura organizacional: o caso de uma empresa de despachos aduaneiros**. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, 2005, Artigo.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo A

Prezado (a) estou terminando minha monografia do Curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios pela Universidade Federal do Paraná - UFPR e gostaria de sua ajuda na resposta do questionário abaixo. É simples e não tomará muito seu tempo. Não é preciso identificar-se pessoalmente, apenas informar os dados abaixo pois servirão para subsidiar a análise

Tempo na ECT

- 1 - Entre 0 e 5 anos
- 2 - Entre 6 e 10 anos
- 3 - Entre 11 e 15 anos
- 4 - Acima de 15 anos

Escolaridade

- 1 - Primeiro Grau
- 2 - Segundo Grau
- 3 - Superior Incompleto
- 4 - Superior Completo

Gerência

- 1 - GNIN
- 2 - GRIN
- 3 - GSOI

INSTRUÇÕES:

Abaixo segue um conjunto de 38 valores organizacionais. Você deverá informar **sua percepção em relação ao nível de importância que a empresa dá a cada um dos valores listados** de acordo com a escala abaixo:

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

PS:

NÃO são os valores que você julga mais importantes mas os valores que, na sua opinião, **a empresa** dá maior importância.

Conto com sua ajuda e desde já agradeço! Nailton.

Questão:

Nota

Questão:		Nota
1	Abertura: Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo	
2	Amizade: Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	
3	Benefícios: Promoção de programas assistenciais aos empregados	
4	Coleguismo: Clima de compreensão e apoio entre os empregados	
5	Competência: saber executar as tarefas da organização	
6	Competitividade: Conquistar clientes em relação à concorrência	

7	Comprometimento: Identificação com a missão da organização	
8	Cooperação: Clima de ajuda mútua	
9	Criatividade: Capacidade de inovar na organização	
10	Dedicação: Promoção de trabalho com afinco	
11	Democracia: Participação dos empregados nos processos decisórios	
12	Eficácia: Fazer as tarefas de forma a atingir o objetivo esperado	
13	Eficiência: executar as tarefas da organização de forma correta	
14	Fiscalização: Controle do serviço executado	
15	Flexibilidade: Administração que se adapta às situações concretas	
16	Harmonia: Ambiente de relacionamento interpessoal adequado	
17	Hierarquia: Respeito aos níveis de autoridade	
18	Honestidade: Promoção do combate à corrupção na organização	
19	Incentivo à pesquisa: Incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização	
20	Integração organizacional: Intercâmbio com outras organizações	
21	Justiça: Imparcialidade ns decisões administrativas	
22	Modernização de recursos materiais: Preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros	
23	Obediência: Tradição de respeito às normas	
24	Organização: Existência de normas claras e explícitas	
25	Planejamento: Elaboração de planos para evitar a improvisação	
26	Plano de carreira: Preocupação com a carreira funcional dos empregados	
27	Polidez: Clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano	
28	Pontualidade: Preocupação com o cumprimento dos horários e compromissos	
29	Postura profissional: Promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização	
30	Probidade: Administrar de maneira adequada o dinheiro público	
31	Produtividade: Atenção voltada para a produção e prestação dos serviços	
32	Qualidade: Compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços	

33	Qualificação dos recursos humanos: Promover a capacitação e treinamento dos empregados	
34	Reconhecimento: Valorização do mérito na realização do trabalho	
35	Respeito: Consideração às pessoas e opiniões	
36	Sociabilidade: Estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho	
37	Supervisão: Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas?	
38	Tradição: Preservar usos e costumes da organização	