

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO DE
PROJETOS**

**INFLUÊNCIAS DA PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS DOS
PROFISSIONAIS QUE ATUAM COM GERÊNCIA DE PROJETOS SOBRE SEU
COMPORTAMENTO NA ORGANIZAÇÃO**

CARLOS ALBERTO BUCHERONI

SÃO PAULO

2012

CARLOS ALBERTO BUCHERONI

**INFLUÊNCIAS DA PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS DOS
PROFISSIONAIS QUE ATUAM COM GERÊNCIA DE PROJETOS SOBRE SEU
COMPORTAMENTO NA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração – Gestão de Projetos.

Prof^a. Dra^a. Patricia Morilha Muritiba – Orientadora, Uninove.

SÃO PAULO

2012

**INFLUÊNCIAS DA PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS DOS
PROFISSIONAIS QUE ATUAM COM GERÊNCIA DE PROJETOS SOBRE SEU
COMPORTAMENTO NA ORGANIZAÇÃO**

Por

CARLOS ALBERTO BUCHERONI

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração – Gestão de Projetos, pela Banca Examinadora, formada por:

Presidente: Patricia Morilha Muritiba, Prof^a. Dra^a - Orientadora, Uninove.

Membro: Eduardo Oliva, Prof. Dr. - Universidade São Caetano do Sul

Membro: Milton de Abreu Campanário, Prof. Dr., Universidade Nove de Julho

São Paulo, 25 de Abril de 2012.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado proteção, tranquilidade e saúde para execução deste trabalho.

A minha família pelo amor, dedicação, paciência e tranquilidade transmitidas, bem como confiança no resultado obtido.

A minha orientadora Prof.^a Dra. Patricia Morilha Muritiba, pelo cuidado e paciência na condução do trabalho, enaltecendo sua competência e profissionalismo marcantes para o resultado de sucesso desta dissertação.

Aos professores que nos transmitiram seus ensinamentos e nos incentivaram com desafios, a buscar os conhecimentos que nos guiarão ao longo da execução de nossas atividades profissionais.

A todos os funcionários e colaboradores da Uninove que de forma atenciosa e competente nos disponibilizaram seus serviços e nos deixaram confortáveis e amparados durante a execução dos trabalhos, em especial às prezadas Tânia e Nadir nos apoiando na biblioteca.

RESUMO

Os valores organizacionais, diferentemente do conceito de valores financeiros altamente conhecidos na gestão de projetos, referem-se aos princípios organizacionais que são difundidos nas organizações e que devem permear as decisões lá tomadas, tais como honestidade, transparência e outros valores que normalmente são explícitos na estratégia organizacional. O objetivo deste estudo é analisar a relação entre os valores organizacionais e o comportamento de cidadania organizacional (CCO) de gerentes de projetos, comparando também com profissionais de outras áreas. Para atingi-lo, foi feito um levantamento quantitativo (*survey*) com profissionais de gestão de projetos que são alunos de cursos de pós-graduação e MBAs na região de Campinas. Este estudo pretende responder às seguintes questões: quais os tipos de valores organizacionais, medidos pela escala de Tamayo *et al.* (2000), que se relacionam a maiores níveis de comportamento de cidadania organizacional, medido por Dyne *et al.* (1994), na percepção dos gerentes de projetos e quais as diferenças encontradas entre profissionais que atuam em gestão de projetos e os que não atuam. A escolha do método deste estudo se deu a partir das questões de pesquisa que serão abordadas. De posse então das escalas validadas, escolheu-se a estratégia de pesquisa de levantamento quantitativo. Por esta técnica, é possível identificar características comuns a uma amostra e os relacionamentos entre variáveis da pesquisa. Diante dos resultados obtidos, pode-se afirmar estatisticamente que, para os valores Hierarquia e Domínio, houve um maior nível de CCO e para os valores Igualitarismo, Autonomia, Conservadorismo e Harmonia o nível de correlação foi médio segundo a escala de Cohen (1988). Baseadas nos valores de correlações média / alta obtidas, é possível afirmar estatisticamente que a hipótese do estudo é parcialmente apoiada, porque o igualitarismo obteve correlação maior, porém o mesmo não ocorreu com os valores autonomia e harmonia que haviam sido previstos, a partir da teoria do Comportamento de Cidadania Organizacional. Os resultados da segunda parte do estudo, referente às diferenças entre profissionais atuantes na área de gestão de projetos e os profissionais das demais áreas, apontaram não haver diferenças significativas que apoiem esta hipótese.

Palavras-chaves: Valores organizacionais. Comportamento de cidadania organizacional. Gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

The organizational values, unlike the concept of financial values highly knowledgeable in project management, refer to the organizational principles that are widespread in organizations and that should permeate the decisions taken there, such as honesty, transparency and other values that are usually explicit in organizational strategy. The objective of this study is to analyze the relationship between organizational values and organizational citizenship behavior (OCB) project managers, and also compared with professionals from other areas. To achieve it, we made a quantitative survey (survey) with project management professionals who are students of graduate and MBA in the region of Campinas. This study aims to answer the following questions: what types of organizational values, measured by the scale of Tamayo et al. (2000), that relate to higher levels of organizational citizenship behavior, measured by Dyne et al. (1994), the perception of project managers and what are the differences between professionals working in project management and those who do not work. The choice of method in this study took place from the research questions to be addressed. Then in possession of validated scales, we chose the strategy of quantitative survey research. By this technique, it is possible to identify common characteristics of a sample and the relationships among research variables. Based on these results, it can be stated statistically that for Domain and Hierarchy values, there was a higher level of OCB and Equalitarianism values, Autonomy, Conservatism and Harmony was the average level of correlation according to the scale of Cohen (1988). Based on the values of correlations medium / high obtained, we can say statistically that the hypothesis of the study is partially supported, because the greater egalitarianism correlation was obtained, but this did not occur with the values autonomy and harmony that had been predicted from the theory Organizational Citizenship Behavior. The results of the second part of the study, referring to differences between professionals working in the area of project management and professionals from other areas showed no significant differences to support this hypothesis.

Keywords: Organizational values. Organizational citizenship behavior. Project management

[Ler foneticamente](#)

Dicionário

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Modelo ilustrativo de pesquisa do estudo.....	6
Figura 2 Estrutura teórica dos valores organizacionais.....	16

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Definições de tipos de valores motivacionais	13
Quadro 2 Tipologia de valores definidos na escala de Tamayo et al. (2000).....	17
Quadro 3 Variáveis e medidas	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Respondentes ligados a área ou atividade de projetos	55
Tabela 2 Estado civil dos respondentes.....	55
Tabela 3 Quantidade de subordinados de cada respondente.....	56
Tabela 4 Média e desvio padrão dos valores respondentes	56
Tabela 5 Cruzamento das funções desempenhadas pelos respondentes com os seis valores definidos na escala de Tamayo et al. (2000).	57
Tabela 6 Valores de acordo com o tempo de casa dos respondentes.....	58
Tabela 7 Quantidade de subordinados dos respondentes versus valores estudados	59
Tabela 8 Estado civil dos respondentes versus valores estudados.	59
Tabela 9 Atuação / função do respondente no projeto versus valores estudados.....	60
Tabela 10 Faixa etária dos respondentes versus percepção dos valores estudados	60
Tabela 11 Pesquisados que atuavam ou não com projetos	61
Tabela 12 Percepção do CCO comparados à função dos respondentes	62
Tabela 13 Tempo de casa dos respondentes e o CCO.	63
Tabela 14 Respondentes que atuam com projetos e o CCO	63
Tabela 15 Quantidade de subordinados e o CCO.	64
Tabela 16 Estado civil dos respondentes e o CCO.....	65
Tabela 17 Respondentes que atuam como gerentes de projeto / membros da equipe de projetos e o CCO	65
Tabela 18 Faixa etária dos respondentes e o CCO.	66
Tabela 19 Média de CCO por faixas (baixo, médio e alto)	66
Tabela 20 Categorias de valores e o CCO.....	67
Tabela 21 Valores e CCO	67
Tabela 22 Matriz de Correlação de Pearson entre CCO e as Dimensões de Valores.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Percentual de cada função desempenhada pelos respondentes	54
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCO – Comportamento de Cidadania Organizacional

OCB – *Organizational Citizenship Behavior*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
1.1 OBJETIVOS	6
1.2 JUSTIFICATIVA	7
1.3 ESTRUTURA DESTE ESTUDO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 CONCEITOS E TEORIA SOBRE VALORES ORGANIZACIONAIS	10
2.2 VALORES ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE PROJETOS	27
2.3 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (CCO)	29
2.4 APRESENTAÇÃO DAS HIPÓTESES DO ESTUDO	43
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 MÉTODO	46
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	46
3.3 VARIÁVEIS E MEDIDAS	48
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	52
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	53
3.5.1 TRATAMENTO DOS DADOS	53
3.5.2 ANÁLISES	53
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 PERFIL DA AMOSTRA	54
4.2 PERFIS DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DE VALORES ORGANIZACIONAIS	56
4.3 DIFERENÇAS ENTRE PROFISSIONAIS DE PROJETOS E OUTRAS ÁREAS EM RELAÇÃO AOS VALORES ORGANIZACIONAIS	61

4.4	PERFIS DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	61
4.5	ANÁLISE CRUZADA ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.	66
4.6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
5.	<u>CONCLUSÕES</u>	<u>73</u>
	<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>76</u>
6.	<u>ANEXOS</u>	<u>87</u>

1. INTRODUÇÃO

Os valores organizacionais, diferentemente do conceito de valores financeiros altamente conhecidos na gestão de projetos, referem-se aos princípios organizacionais que são difundidos nas organizações e que devem permear as decisões lá tomadas, tais como honestidade, transparência e outros valores que normalmente são explícitos na estratégia organizacional.

Este estudo traz o conceito dos valores organizacionais aplicado à gestão de projetos nas organizações, na medida em que trata dos valores organizacionais percebidos por profissionais da área, e analisa os efeitos que tais valores têm sobre seu comportamento na organização.

Valores organizacionais podem ser definidos como “os critérios usados pelas pessoas para selecionar, justificar as ações e avaliar pessoas, inclusive nós mesmos, adotando estes critérios como qualidade inerente às coisas e a organização” (SCHWARTZ, 1992). Os valores são parte integrante da cultura organizacional (SCHEIN, 1984).

No Brasil, Tamayo *et al.* (2000) criou uma escala de valores organizacionais que categoriza os valores em seis tipos principais, sendo eles: Harmonia, Domínio, Autonomia, Conservadorismo, Hierarquia e Igualitarismo. Esta categorização é amplamente utilizada na literatura brasileira como se pode verificar nos trabalhos de Borges *et al.* (2002), (Bezerra Mendes (1999) e Pereira *et al.*, (2001). A importância dos valores organizacionais é tratada por Flaherty *et al.* (1999), mostrando a melhoria do desempenho em equipes de vendas orientadas ao cliente, bem como a relação entre as dimensões de comprometimento e a execução das atividades fora dos papéis prescritos, estudados por O'Reilly e Chatman (1986).

Na gestão de projetos os valores organizacionais assumem papel de destaque na criação da cultura organizacional e no aumento de desempenho das equipes de projeto (JOHNS, 1999). Cada vez mais, falar sobre valores organizacionais tornou-se algo relevante, já que estes influenciam a conduta de funcionários-chave para a organização, os quais podem ter ações de grande influência sobre o desempenho da empresa, bem como criar uma cultura baseada em

gerenciamento de projetos, suportados pelos valores da organização (KENDRA; TAPLIN, 2004), auxiliando os processos de inovação (KHAZANCHI; LEWIS, 2007).

Os valores organizacionais podem influenciar o comportamento das pessoas em uma organização, tendo sido percebido incrementos no comportamento dos funcionários como destacado por Somers (2001). Segundo Boxx, et al. (1991) a congruência de valores organizacionais e os valores considerados adequados pelos funcionários, também afetam as variáveis comportamentais, incluindo-se os indícios de que os valores organizacionais afetam também o que se chama hoje de comportamento de cidadania organizacional (DYNE; GRAHAM, 1994).

Um dos modelos mais recentes, comumente encontrados na literatura internacional, usados para analisar o comportamento das pessoas nas empresas é o chamado *OCB* - “*organizational citizenship behavior*”, ou neste estudo, traduzido como CCO - “comportamento de cidadania organizacional” (BATERMAN; ORGAN, 1983).

CCO pode ser definido como um comportamento de natureza espontânea que não faz parte dos requisitos dos papéis do empregado formal, mas é capaz de promover o funcionamento eficaz de uma organização (PODSAKOFF *et al.*, 1997).

É importante frisar que, segundo Siqueira (1995) o termo “... denota aqueles comportamentos ou gestos organizacionalmente benéficos que não podem ser forçados com base em obrigações do papel formal, nem serem eliciados por garantias de recompensas contratuais. Comportamentos de cidadania organizacional consistem em contribuições informais que os participantes podem eleger para ofertar, ou sonegar, independentemente da possibilidade de sanções ou incentivos informais” (PALAZOLLI, 2000). Sendo assim, trata-se de comportamento sobre o qual a empresa tem muito pouca influencia formal, e ele é fortemente influenciado pela cultura na qual o funcionário se encontra.

As influências do CCO nas organizações são evidenciadas por Koys (2001), mostrando que as atitudes dos funcionários e comportamentos positivos influenciam os resultados dos negócios e estes são influenciados por tais comportamentos, aumentando a rentabilidade e a

satisfação dos clientes. Mackenzie *et al.* (1993) verificou que o CCO melhorou o desempenho dos gerentes e pessoal de vendas.

Uma das principais influências do CCO na gestão de projetos é o conhecido efeito que estes comportamentos exercem sobre o desempenho dos times de projeto, na medida em que o comportamento de ajudar os demais e a esportividade afeta quantitativamente de modo positivo, o desempenho dos grupos, por conseguinte afetando a melhoria da qualidade dos trabalhos feitos pelo grupo. (PODSAKOFF *et al.*, 1997).

Desta forma, no campo aqui abordado, gestores de projetos com um maior comportamento cidadão na organização tenderiam a adotar comportamentos mais voltados ao benefício da empresa e de seus colegas de trabalho. Tais comportamentos fazem normalmente parte da cidadania enquanto indivíduos, tais como honestidade, integridade, auxílio ao próximo. Estes comportamentos são muito difíceis de serem incentivados pelas políticas organizacionais.

A relação entre os valores organizacionais e o comportamento de cidadania organizacional já foi estudada anteriormente. Valores das diferentes culturas de países foram associados a mudanças no CCO (MOORMAN; BLAKELY, 1995), e nas organizações, valores ligados à maior justiça também são associados a maiores níveis de CCO (MOORMAN; NIEHOFF, 1993). Uma das lacunas é a possibilidade de se analisar a natureza dos efeitos dos valores organizacionais sobre o CCO de profissionais de gestão de projetos. .

Neste estudo, então, parte-se de duas vertentes teóricas. A primeira é a teoria dos valores organizacionais, usando-se a escala de medição de Tamayo *et al.* (2000), categorizando e analisando os valores percebidos pelos profissionais de gestão de projetos e de outras áreas em diferentes organizações. A segunda é o comportamento de cidadania organizacional (CCO), utilizando-se o modelo e a escala validada internacionalmente por Dyne *et al.* (1994), a partir do modelo de Podsakoff *et al.* (1990).

1.1 Objetivos

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre os valores organizacionais e o comportamento de cidadania organizacional (CCO) de gerentes de projetos, comparando também com profissionais de outras áreas.

Para atingi-lo, foi feito um levantamento quantitativo (*survey*) com profissionais de gestão de projetos que são alunos de cursos de pós-graduação e MBAs na região de Campinas.

Este estudo pretende responder às seguintes questões:

1. Quais os tipos de valores organizacionais, medidos pela escala de Tamayo *et al.* (2000), que se relacionam a maiores níveis de comportamento de cidadania organizacional, medido por DYNE *et al.* (1994), na percepção dos gerentes de projetos?
2. Quais as diferenças encontradas entre profissionais que atuam em gestão de projetos e os que não atuam?

Estas questões podem ser organizadas na seguinte ilustração, que representa graficamente o modelo de pesquisa do estudo (Figura 1).

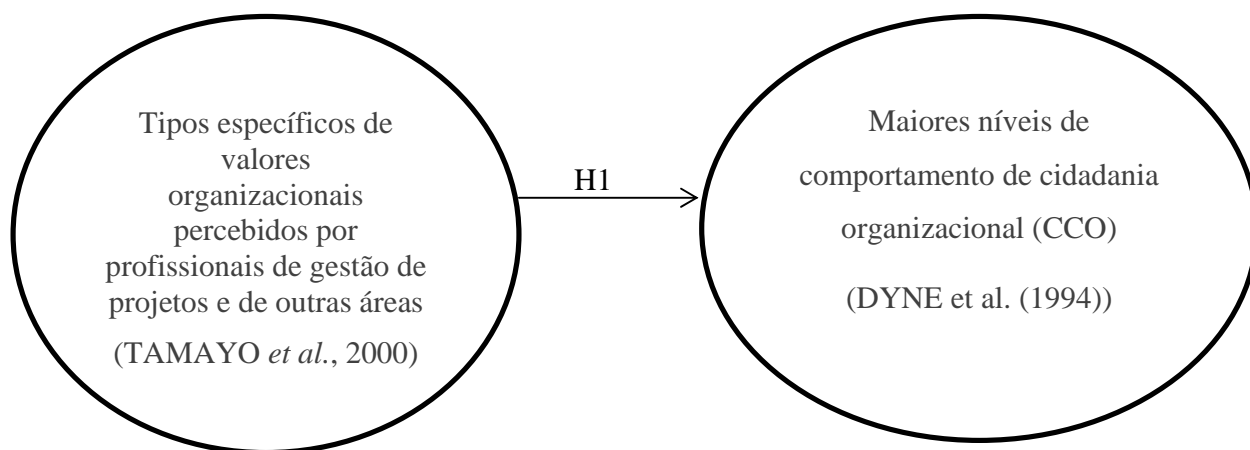


Figura 1 Modelo ilustrativo de pesquisa do estudo

O modelo ilustrativo de pesquisa mostra que, neste estudo, partir-se-á da hipótese de que os maiores níveis de comportamento de cidadania organizacional serão encontrados dentre os profissionais que percebem determinados tipos de valores, dentre as seis categorias propostas por Tamayo *et al.* (2000), em comparação com os demais tipos de valores organizacionais. Esta hipótese será melhor justificada e explicada ao final do capítulo de referencial teórico.

1.2 Justificativa

Este estudo contribui para a literatura porque amplia o conhecimento dos valores organizacionais, na medida em que ajuda os pesquisadores a compreenderem a influência que eles tem sobre o comportamento das pessoas. Para os pesquisadores que estudam CCO, que é um construto novo e estudos limitados, ele contribui para adicionar como variável que influencia a prática de comportamento cidadão nas organizações associados aos valores organizacionais.

A compreensão da relação entre os valores organizacionais e o CCO ajuda às organizações a melhor alinhar as pessoas aos seus negócios, desde a seleção até a contratação, passando pela alocação destes profissionais nas diversas funções, inclusive podendo contar com a execução de atividades que estejam fora dos papéis inicialmente prescritos.

Especificamente para projetos, essa relação entre valores organizacionais e comportamento de cidadania organizacional, traz inúmeros benefícios, dentre eles, maior cuidado na tratativa dos interesses dos *stakeholders*, melhoria nos mecanismos de comunicação entre os envolvidos no projeto, em função da atitude altruísta presentes nas práticas de CCO. Este estudo se justifica, pois, apesar da importância que os valores possuem na questão estratégica das empresas, boa parte dos estudos considera os líderes funcionais como os principais disseminadores dos valores nas organizações (WIMBUSH, 1999), com poucos estudos com gerentes de projetos que tem na liderança uma das principais características.

Para a comunidade de profissionais que atuam com gestão de projetos, a compreensão do constructo comportamento de cidadania organizacional irá trazer um melhor entendimento de como tratar os *stakeholders* do projeto, alinhar os membros da equipe do projeto às estratégias da organização e direcionar a execução das atividades de modo mais transparente, enaltecendo os

aspectos de confiança, altruísmo e compartilhamento, em especial nos momentos em que o projeto necessite de atuação além dos papéis pré definidos aos seus membros. Espera-se com este estudo contribuir com as empresas no sentido de desenvolver sua missão através de um instrumento balizador que irá complementar as melhores práticas de gestão considerando o lado humano, como valores atrelados aos pressupostos organizacionais e transparência.

Por fim, para a sociedade, este estudo contribui para a formação de uma massa crítica de profissionais que priorizam mais o lado humano das relações, tornando a relação empresa – sociedade mais fundamentada em valores pessoais e menos associada ao aspecto de lucratividade, melhorando as questões de confiança e transparência nos negócios.

1.3 Estrutura deste estudo

Este estudo está organizado em cinco capítulos, três anexos e a relação das referências bibliográficas que alinhavam a dissertação. O capítulo introdutório é composto dos itens introdução, onde são abordados sinteticamente os assuntos que compõe o texto, em seguida o objetivo do estudo, seguido dos motivos que levaram a execução deste tema, a importância, aplicabilidade e públicos-alvo, encerrando com este item, que descreve a forma como o trabalho esta estruturado.

O segundo capítulo trata do referencial teórico com os achados acerca dos constructos, valores pessoais, valores organizacionais e comportamento de cidadania organizacional, associados aos profissionais de gestão de projetos e de outras áreas, bem como das hipóteses levantadas e que foram respondidas nos capítulos 4 e 5. Ainda neste capítulo, será apresentado os conceitos básicos de cada constructo, sua cronologia e as relações entre eles que alinhavará o estudo.

No capítulo 3 serão apresentados os procedimentos metodológicos, iniciando-se pela descrição do método usado na obtenção dos dados e direcionamento dos resultados, seguidos da caracterização do universo e da amostra, da explanação das variáveis e a forma como foram realizadas as medidas que serviram de subsídios para o capítulo análise dos resultados e conclusão. Complementa-se este capítulo, os itens coleta de dados destacando os questionários

usados e a forma de tratamento dos dados, encerrando com os procedimentos de análise dos dados.

O capítulo 4 refere-se à apresentação e discussão dos resultados, mostrando inicialmente os perfis da amostra, dos resultados da análise de valores organizacionais, seguido da análise das diferenças entre os profissionais que atuam com projetos e outras áreas em relação aos valores organizacionais. O perfil dos resultados da análise do comportamento de cidadania organizacional, um cruzamento destes dados com o perfil e demografia dos respondentes, uma análise cruzada entre valores e comportamento de cidadania organizacional e as relações entre valores organizacionais e comportamento de cidadania organizacional, encerram este capítulo.

O capítulo 5 encerra a dissertação apontando os resultados obtidos, a análise da comprovação das hipóteses e as sugestões para futuros trabalhos. Os itens referências e os três anexos complementam as informações necessárias para composição desta dissertação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a teoria de valores organizacionais, conceitos e definições acerca deste constructo através dos trabalhos dos principais autores atuantes neste tema.

Em seguida, é mostrada uma descrição das relações entre valores organizacionais e gestão de projetos, que faz a ligação com o item comportamento de cidadania organizacional suas definições, conceitos e aplicações em diversas áreas do conhecimento.

O terceiro item, teoria e hipóteses, encerra o capítulo, apresentando também a hipótese do estudo e sua justificativa frente às teorias apresentadas.

2.1 Conceitos e teoria sobre valores organizacionais

O estudo sobre valores é um tema central permeando por diversas áreas do conhecimento, como a filosofia, antropologia, sociologia e a psicologia, em especial a psicologia social (SCHWARTZ, 2009). Baseado em estudos comprovados, pode-se dizer que os valores incorporam as aspirações dos indivíduos e da sociedade, relacionando-se com tudo que é desejável e a padrões profundamente enraizados que determinam as futuras direções dos indivíduos, bem como justificam as suas ações passadas (BRAITHWAITE; SCOTT, 1991).

Estudos sobre mudança de atitude tiveram grande destaque no princípio dos anos 50, tendo sido abordado por pesquisadores da psicologia social com bastante ênfase. Havia poucos estudos sobre valores, e autores como Kluckhohn (1951) e Rokeach (1968), contrários ao que se estudava na psicologia social, concentraram suas pesquisas sobre valores, produzindo resultados conceituais até hoje utilizados em diversas áreas, incluindo-se a administração. Mais recentemente, pesquisadores como Schwartz (1992) e Tamayo et al. (2000) também trouxeram contribuições sobre valores, com estudos sobre escalas de medição.

Valor tem sido tratado como um constructo no processo de socialização e tem encontrado seu respaldo de pesquisa na cultura, no aspecto religioso, político, educacional e no contexto

familiar. Outras correntes associam os valores como sendo delineados também por aspectos biológicos e psicológicos, inerentes a cada pessoa.

Este aspecto tem fomentado pesquisas associando os valores às atitudes e personalidade dos indivíduos, bem como a manutenção e a melhora da sua autoestima. Apesar do entendimento de que os valores humanos possam ser tratados no âmbito individual e social, sua aceitação como constructo causou algumas dúvidas e ficou comprometida, em função do seu caráter empírico.

A fragmentação teórica e a diversidade conceitual foi uma preocupação abordada pela revisão de Levitin (1968 *apud* ROKEACH, 1973), concordou que o estudo empírico dos valores, iniciou-se sem um conhecimento abalizado, completamente falho para unir os campos do conhecimento. Embora exista uma convergência conceitual, estas visões ainda não aparecem refletidas nas escalas de medição de valores.

Grande parte das inovadoras contribuições nos últimos quarenta anos, acerca do tema valores, tem sido atribuída a (Rokeach, 1973) que além das definições e conceitos sobre valores, Rokeach (1973), contribuiu com um estudo sistematizado apresentando um conjunto de fontes e família de tipos de valores humanos, um método para se medir valores, apresentado de modo simples, fez um quadro com cerca de 1700 valores norte-americanos, criou uma ideologia política multidimensional sobre os valores e a maneira como podem ser alterados, bem como permite analisar o comportamento inerente aos valores (SCHWARTZ, 1992).

Valor tem sido definido como "... crenças duradouras de que um modo específico de conduta ou experiências enraizadas é pessoal ou socialmente preferível em contrapartida a se alterar a conduta ou tentar mudar as experiências consolidadas" (ROKEACH, 1973).

Rokeach (1973) trabalha com cinco hipóteses sobre a natureza dos valores. A primeira hipótese sugere que valores são relativamente pequenos em quantidade, isto quer dizer que estes são comparados com opiniões e atitudes, pois se trata de situações-limites, enquanto valores tem caráter universal e estão fortemente enraizados, levando indivíduos a privilegiarem opiniões e atitudes em detrimento às limitadas quantidades de valores. Deste modo, um único valor poderia desencadear uma grande quantidade de opiniões e atitudes (MINDELL; GORDEN, 1981).

Na segunda hipótese, pessoas possuem valores similares nos mais variados graus de intensidade, tratando valores como comportamentos correlacionados, enquanto que na terceira hipótese de Rokeach (1973), os valores são tratados como um sistema organizado, pois se referem a um conjunto estável de crenças provendo um guia adequado de como se comportar ou da busca da consolidação de suas experiências (MINDELL; GORDEN, 1981), que corroborada pela quarta hipótese, indicando quais são os modos mais adequados de comportamentos ou experiências, focados por uma base cultural em oposição a normas absolutas estabelecidas por uma lei natural, uma vez que preconiza valores como sendo consequências da sociedade, instituições e da personalidade. A última hipótese de Rokeach (1973), diz que o resultado dos valores está presente em praticamente todas as dimensões, apresentando uma estreita relação com a ética.

Devido a sua importância para a personalidade do indivíduo e estrutura cognitiva, valores são pensamentos que influenciam todas as facetas do comportamento humano (AKAAH; LUND, 1994).

Outro aspecto apontado por Rokeach (1973) mostra que valores são “... determinantes de praticamente todos os tipos de comportamentos que possam ser chamados de comportamento social – de ação social, atitudes e ideologias, avaliações, julgamento moral e justificação de si e dos outros, comparações de si com os outros, apresentação de si com os outros e tentativa de influenciar os outros”.

Em continuidade aos conceitos clássicos acerca de valores, encontra-se nos trabalhos da década de 60, referências a valores, como sendo os critérios que as pessoas usam para selecionar e justificar ações, bem como avaliar eventos e pessoas, incluindo-se a auto-avaliação (SCHWARTZ, 1992).

Outra definição trata “... valores como objetivos desejáveis e acima das situações, variando de importância, servindo como princípio-guia na vida das pessoas” (SCHWARTZ, 1992). O Quadro 1 apresenta as definições dos tipos de valores, conforme Schwartz, embora neste estudo seja utilizada a escala de Tamayo, que será apresentada posteriormente.

Quadro 1 Definições de tipos de valores motivacionais

Poder	Situação social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos (Poder Social, Autoridade, Riqueza) [Preservando minha imagem pública, Reconhecimento Social]*
Realização / Conquista / Sucesso	Sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com os parâmetros sociais. (Sucesso, Capacidade, Ambição, Influência) [Inteligência, Auto-estima].
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual por si mesmo. (Prazer, Curtir a vida).
Estímulo	Excitação, novidade e desafio de vida (Ousadia, Diversidade de Vida, Vida Excitante).
Auto direcionamento	Pensamento autônomo e opções de escolha, criatividade, exploração (Criatividade, Liberdade, Independência, Curiosidade, escolha dos próprios objetivos) [Auto-Estima].
Universalidade	Entendimento, estima, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza (Espírito aberto, Sabedoria, Justiça Social, Igualdade, Paz Mundial, Beleza Mundial, Harmonia com a Natureza, Proteção Ambiental).
Benevolência	Preservação e melhora do bem-estar das pessoas com quem se mantem um relacionamento frequente (Utilidade, Honestidade, Indulgência, Fidelidade, Responsabilidade) [Amizade Verdadeira, Amor Maduro / Resignado].
Tradição	Respeito, comprometimento e aceitação dos costumes e idéias que a cultura tradicional ou religião auto proporciona (Humildade, Aceitar a sua missão de Vida, Devoção / Religiosidade, Respeito pelas Tradições, Moderação).
Conformidade	Barreiras de ação, inclinações e impulsos propensos a perturbar ou prejudicar o semelhante e violar as perspectivas sociais ou normas (Educação, Cortesia, Obediência, Auto-disciplina, Honrar os Pais e os Idosos).
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos, e de si mesmo. (Família, Segurança, Segurança Nacional, Ordem Social, Higiene, Reciprocidade de Favores) [Sentimento de Posse, Saúde].
*Os valores entre chaves, não estão sendo considerados nos cálculos do índice-padrão para os tipos de valores, porque seus significados não são consistentes entre as culturas e amostras (Schwartz, 1992, 1996). Por exemplo, a definição do valor auto-estima é frequentemente encontrado como sinônimo de auto-direcionamento. Valores adicionais incluídos, para medir um possível valor de espiritualidade, que não foi mencionado são: Vida Espiritual, Significado da Vida, Harmonia Interior e Liberdade de Espírito.	

Fonte: SCHWARTZ (1996)

Valores são crenças intimamente ligadas ao afeto, referem-se a um objetivo desejável que motiva a ação, vão além das ações e situações específicas como, por exemplo, obediência e honestidade podem ser relevantes no trabalho ou na escola, nos esportes, negócios e política, com a família, amigos ou estranhos, os valores servem como padrões ou critérios (SCHWARTZ, 1992 e 1996).

Mais recentemente, pesquisadores trataram valores como sendo representações morais que permitiam orientar e regular a conduta das pessoas e dos fenômenos sociais. Essas representações de valor não só refletem determinada realidade, como constituem um saber acerca de algo, ao mesmo tempo orientando a atividade do indivíduo, buscando o bem-estar e a felicidade entre as sociedades. Se os valores são virtudes que se desenvolvem nas pessoas e permitem o convívio com os outros e com elas mesmas, sem dúvida envolvem fatores afetivos, culturais, de personalidade e identidade e até genéticos relacionados à espécie (LA TAILLE, 1998).

Puig (1998) afirma que analisar valores não é pensar em um indivíduo conformista, mas sim autônomo que em vez de fazer como os outros fazem, faz com os outros, ou seja, situa-se em relação a eles e à sociedade como indivíduo livre e singular estabelecendo acordos de convivência respeitosa através de relações de reciprocidade. Fazer com os outros, pressupõe participação ativa, interação cooperativa construída pelo sujeito na sua relação com os demais membros da sociedade, pautada nos valores e regras de autonomia.

Deste modo é possível inferir que os valores existem para regular o convívio entre as pessoas, orientar condutas, auxiliar no esclarecimento da relação consigo mesmo e na aquisição de virtudes, na formação do caráter e na construção de hábitos para uma vida coletiva, garantindo uma convivência sadia, bem como estabelece regras, que ajudam a construir um sistema de representação social, delimitando os direitos e deveres dos indivíduos participantes deste sistema, como preconizado nas hipóteses de Rokeach (1973). Os valores são determinados em grande parte, pela cultura e costumes do grupo social e se transformam de acordo com o momento histórico em que se adquirem (ROJAS *et al.*, 2004).

Um sistema de valores, segundo Rokeach (1968) é “nada mais do que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um contínuo de

importância”. Os valores implicam necessariamente numa preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem, implicando na possibilidade de se hierarquizar os valores. Deste modo, pode-se pressupor que a pessoa não se comporte como simples observador e sim alguém atuante, tomando partido, se envolvendo com o mundo físico e social (TAMAYO, 2007).

Tamayo (2007) ainda propõe uma forma de estabelecer grau de valores através de uma escala contínua que represente o seus graus de importância. Esta escala tem como base a relação dos valores com o tempo, caracterizando uma ordenação fundamental para seu desenvolvimento e obtenção das metas que constituem os valores. A hierarquização de valores possibilita a comparação entre indivíduos, grupos sociais e culturas, com graus de priorização destes valores.

Transportando para os aspectos empresariais estratégicos possibilita a medição, e identificação e grau de importância dos líderes e o nível de assimilação por parte dos seus seguidores.

A aplicação deste modelo de hierarquização mostrou-se consistente ao longo do tempo, pois o levantamento realizado nos Estados Unidos no *Institute for Social Search* da Universidade de Michigan, entre 1968 e 1981, mostrou que os valores como família, paz e liberdade por exemplo, apontados em 1981 e classificados nos seis primeiros lugares, permaneceram com a mesma classificação no início do período estudado (TAMAYO, 2007).

O modelo de Tamayo *et al.* (2000) descrito em alguns de seus estudos (TAMAYO *et al.*, 2000), é composto por seis dimensões que representam os valores organizacionais, como ilustrado na Figura 2.

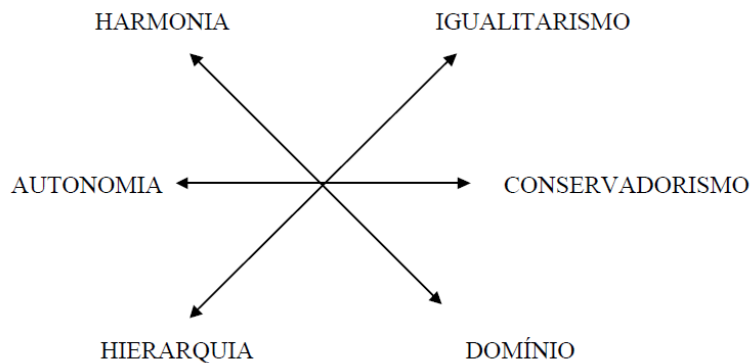


Figura 2 Estrutura teórica dos valores organizacionais

Fonte: Tamayo *et al.* (2000).

A hierarquia de valores observada nos estudos de Tamayo *et al.* (2000) apresenta uma estrutura bem definida dividida em níveis, sendo o mais relevante na escala, os chamados valores supremos como harmonia interior, amizade, liberdade, trabalho saudável e honesto. Transportando estes valores considerados mais importantes para o ambiente empresarial e mais especificamente aos gerentes de projetos, que poderiam exercer um papel de catalisador no processo motivacional de aplicação das boas práticas de gestão de projetos e liderança de equipes, podemos destacar o item trabalho honesto e saudável apontado como o segundo mais importante na escala de valores proposta por Tamayo *et al.* (2000). Honestidade é um item que compõe os aspectos éticos das pessoas e contribuem para enaltecer e destacar atitudes transparentes de todos os interessados.

O Quadro 2 apresenta as definições dos tipos de valores conforme Tamayo.

Quadro 2 Tipologia de valores definidos na escala de Tamayo et al. (2000).

Autonomia	Valor sociocêntrico, organizações que percebem o empregado como sendo uma entidade autônoma, habilitada para perseguir os seus próprios interesses e fixar as suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Ênfase na inovação, na criatividade individual e valorizam a responsabilidade individual, no teste de novas soluções, de novas formas de pensar, de agir, de executar o trabalho e de produzir.
Conservadorismo	Valor sociocêntrico, a iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidos porque a ênfase é dada às tradições e a conservação do <i>status quo</i> , aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado.
Hierarquia	Organizações vistas como sistemas fundamentalmente estruturados, forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com a missão da empresa. Certos valores culturais (autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão etc.) expressam uma preferência nítida pela hierarquia.
Igualitarismo	Organizações vistas como sistemas fundamentalmente estruturados, estrutura igualitária que expressa a preocupação com o bem-estar dos outros, da organização em geral. Esta escolha implica poucos níveis de autoridade e a opção por um gerenciamento de tipo participativo. Valores culturais típicos da estrutura igualitária é a justiça social, a igualdade, a responsabilidade, a equidade.
Harmonia	Empresa existe num contexto geográfico e social e está inserida no mundo, no mercado, tipo de relacionamento com o meio físico e social, proteção da natureza, cooperação, integração interorganizacional, ênfase na harmonia com a natureza e com as outras organizações, expressão da tentativa de um acomodamento harmonioso ao seu meio ambiente.
Domínio	Tentativa de afirmação assertiva da empresa através do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação. Os valores relativos a este fator referem-se ao domínio do ambiente físico e social através da autoafirmação da empresa. Valores deste polo promovem a realização de esforços diretos para obter o controle e a exploração do meio ambiente, para satisfazer os interesses da organização e para dominar o mercado.

Fonte: Tamayo *et al.* (2000).

A literatura aponta muitos estudos acerca da relação dos valores organizacionais e pessoais, seus impactos sobre o comportamento organizacional e a definição de suas missões associados aos valores. Traz também o nível de sensibilidade de algumas áreas ao tema valores, mostrando o comportamento, atitudes e éticas dos profissionais que nelas atuam bem como os impactos em não se considerar este importante fator inerente à personalidade das pessoas. Um

estudo realizado por Connor e Becker (1994) mostra que há um consenso entre os estudiosos de gestão, que se devem averiguar quais são os valores pessoais e organizacionais e com o que eles variam, bem como se existem diferenças substanciais na compreensão, incluindo a forma como os valores afetam o comportamento e o que acontece com estes valores quando o indivíduo entra em uma organização assume uma função, consolidando a relevância do tema.

Um aspecto que tem merecido atenção de pesquisadores é compreender em que medida os valores pessoais sofrem mudanças ao longo do tempo, em diferentes estágios de sua vida e/ou carreira. Reis et al. (2010) identificaram uma variação dos valores individuais conforme o tempo de formado de administradores de empresas, indicando variações no perfil dos valores das pessoas, à medida que aumenta o tempo de formado, num intervalo que abrange desde a priorização dos valores de hedonismo e estimulação (abertura à mudança), nos primeiros anos de formado, até uma ênfase maior nos valores segurança, tradição e conformidade (conservação), em estágios mais avançados da carreira.

Rodrigues e Teixeira (2008) procuraram conhecer os motivos atribuídos à mudança, ou a não mudança, da hierarquia de valores relativos ao trabalho, sendo que os resultados sugeriram a existência de fatores intrínsecos e extrínsecos ao ambiente organizacional, oriundos de experiências e percepções de natureza peculiar a grupos de pessoas, deste modo mostrando que existe uma alteração dos valores ao longo da carreira. Ouvir

Ler foneticamente

Dicionário - Ver dicionário detalhado

1. substantivo

1. crença
2. convicção
3. opinião
4. fé
5. confiança

Valores pessoais e organizacionais são poderosas forças na tomada de decisão (AKAAH; LUND, 1994), sendo que a influência dos valores no âmbito organizacional está baseada no fato de que os membros da organização compartilham valores dentro da empresa, sendo um direcionador para as tomadas de decisão na tratativa de conflitos e pontos de vista, enquanto os valores pessoais norteiam a tomada de decisão dos executivos, principalmente as decisões mais críticas (POSNER; SCHMIDT, 1993).

O equilíbrio e o alinhamento entre os valores organizacionais e pessoais são considerados como fator crítico de sucesso por Banwell (2003), que mostra a necessidade das empresas promoverem a convergência do conceito de justiça, preferências e abertura, buscando o equilíbrio do desenvolvimento humano e equalizando harmonicamente autonomia e restrição, para obtenção do sucesso.

Finegan (2000) mostra o impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento das pessoas, enumerando valores que demonstram sua importância tanto para os indivíduos quanto para a organização. O estudo mostrou que os três tipos de comprometimento, normativo, afetivo e instrumental foram considerados, reconhecendo que os valores são multidimensionais e que cada grupo de valor pode afetar o comportamento de diferentes maneiras, como destacado na hipótese levantada por Rokeach (1973).

As reações frente a situações particulares, refletem as atitudes das pessoas, como por exemplo quando os funcionários percebem a preocupação da organização para com eles, passam a praticar o comprometimento afetivo, quando os gestores priorizam o uso da autoridade e obediência, prevalece o comprometimento instrumental. Destas constatações, pode-se dizer que as organizações deveriam se preocupar em como os empregados enxergam os valores da organização, de modo a possibilitar a identificação do modo de comprometimento que está sendo praticado pelos colaboradores (FINEGAN, 2000).

Deste modo, o grupo de valores passa a ter relevância na identificação das atitudes dos indivíduos, possibilitando determinar se um dado comportamento possui uma componente pessoal, é influência do ambiente ou uma interação destes dois fatores. Uma boa harmonia e

adaptação pessoa-organização se torna importante como refletido nos estudos de Banwell (2003), mostrando a necessidade de alinhamento entre os valores organizacionais e pessoais.

As empresas criam declarações de missão e enfatizam seus valores fundamentais esperando que seus colaboradores as internalizem e pratiquem. A aplicação dos valores estará alinhada às estratégias, dependendo da forma como os funcionários são tratados e alimentados, pois conforme as pesquisas empíricas de Hassan (2007) sugere-se haver uma forte relação entre as práticas de desenvolvimento dos recursos humanos (DRH) e os valores organizacionais. Fatores como avaliação/promoção, treinamento/aprendizado, desempenho / desenvolvimento estão positivamente correlacionados com valores organizacionais como colaboração, criatividade, qualidade do trabalho, delegação e tratamento humano, indicando que se um funcionário recebe mais treinamento, haverá um incremento na sua criatividade, por exemplo.

Neste mesmo estudo Hassan (2007) concluiu que os sistemas de avaliação de desempenho, planejamento de carreira e variáveis de análise contextual, apresentavam uma correlação negativa com valores como confiança e criatividade. A grande contribuição está na elaboração de programas eficazes de desenvolvimento de pessoal onde a prioridade e ênfase esteja nos valores organizacionais, tornando-se uma poderosa ferramenta para composição das equipes e divisão adequada das atividades produtivas da empresa.

Valores fundamentais quando mal articulados e implementados, podem apresentar um significativo impacto negativo sobre os empregados e na organização. Um dos principais motivos que levam as empresas a não desenvolverem os valores fundamentais de modo eficaz é a falta de uma filosofia de liderança espiritual, o que conduziria os executivos da organização a melhor articular, comunicar e implementar os valores relevantes e autênticos (FERGUSON, J.; MILLIMAN, 2008).

Os valores podem exercer uma poderosa função nas organizações. O poder dos valores está na sua prática e não na mera existência, impelindo os líderes a agirem como facilitadores e norteadores da aplicação dos valores nas organizações, principalmente o respeito que irá balizar de modo estratégico a prestação de contas e os riscos inerentes a este processo que demonstrou ser um elemento importante no desempenho da organização.

O importante é esta liderança atuar de modo proativo na aplicação dos comportamentos individuais, alinhados às estratégias da empresa e conseqüentemente melhorando seus resultados como um todo (DALTON, 2006).Ouvir

Ler foneticamente

Dicionário - Ver dicionário detalhado

Ouvir

Ler foneticamente

Dicionário - Ver dicionário detalhado

Koslowsky e Stashevsky (2005) tratam os valores organizacionais e poder social como forma de influenciar através da comunicação quer seja de maneira harmoniosa, pelas bases *soft* ou pelas vias repressivas (*hard*). Os achados do estudo de Koslowsky e Stashevsky (2005) mostram que as bases *softs* de poder, imperaram sobre as bases *hard*, como esperado no estudo e de outro modo corroborando com os estudos de Finegan (2000), preconizando a necessidade das organizações de se preocuparem com o modo que seus empregados enxergam os valores da organização. O estilo de liderança punitivo foi o menos utilizado como verificado no estudo.

Outra abordagem causal entre código de conduta, comportamento do empregado e valores organizacionais, foi realizada por Somers (2001) mostrando que códigos de ética corporativos estão sendo cada vez mais adotados nas empresas, embora seus efeitos ainda não estejam completamente assimilados e percebidos pelos funcionários de modo a alterar seus comportamentos, porém as empresas que implementaram códigos formais de ética corporativa, apresentaram expressivos resultados além do desempenho financeiro. O mesmo não ocorreu com o código de conduta ética pessoal, que não influenciou nas infrações cometidas e nem na propensão de relatos de atividades não éticas.

Dobni et al (2000) apresenta as relações entre os sistemas de valores organizacionais e a produtividade dos trabalhadores na área de serviço, de modo a realizar um exame entre os tipos de valor e a produtividade individual, baseadas nos comportamentos, apego e afeto dos colaboradores.

O resultado do estudo mostrou a importância do sistema de valor como ferramenta de *marketing* e de gestão, reforçando a necessidade dos gestores de serviços ficarem atentos ao perfil psicológico e comportamental que definem o desempenho produtivo nas suas organizações, bem como diagnosticar e desenvolver sistemas de valor que potencializará a melhoria de desempenho dos funcionários.

Segundo Boxx et al. (1991) a congruência de valores mediante um ajuste entre os valores organizacionais preconizados e os valores considerados adequados pelos funcionários, também afeta as variáveis comportamentais. Se as organizações carecem de estudos de valores ou se a congruência de valores é baixa, os resultados indicam que devam ser tomadas medidas para alterar a orientação de valor da organização, corroborando com os estudos de Finegan (2000).

A utilização do constructo valores em algumas áreas do conhecimento apresenta uma falta de conceituação básica, de estrutura padrão que possibilite criar medidas confiáveis de valores. (SCHWARTZ, 2009). Para suprir esta lacuna, Schwartz (2009) elaborou um conjunto de valores reconhecidos por indivíduos em diversas culturas e apresentou um conjunto formado por dez valores motivacionais distintos, especificando a dinâmica dos conflitos, bem como a conformidade entre eles. O estudo mostrou que existem valores comuns em grupos culturalmente diferentes, sugerindo uma organização universal das motivações, embora haja diferença em relação às prioridades e a importância que indivíduos atribuem aos valores em suas vidas.

Determinado valor pode ser muito importante para uma pessoa e não ter nenhuma importância para outra, deste modo o autor descreveu características que sugerem serem aceitas para a maioria dos pesquisadores e que representam um padrão para construção de escalas e medições de valores (SCHWARTZ, 2009).

Os valores são ordenados pela importância em relação ao outro. Os valores das pessoas formam um sistema ordenado de prioridades axiológicas que as caracterizam como indivíduos. Será que as pessoas atribuem mais importância a realização ou a justiça, a novidade ou tradição?

Esta possibilidade de hierarquizar é o aspecto que distingue os valores das normas e atitudes, a importância relativa de diversos valores que norteiam uma ação, ou seja qualquer atitude ou comportamento geralmente tem implicações para mais de um valor. Por exemplo, frequentar a igreja poderia expressar e promover a tradição, conformidade e segurança, em detrimento de valores de hedonismo e estimulação. A troca entre os valores relevantes pelos valores concorrentes é o que orienta as atitudes e comportamentos (SCHWARTZ, 1992, 1996).

Uma pesquisa demonstra que os valores podem ser hierarquicamente ordenados, permitindo uma análise comparativa e conseqüente verificação da existência de padrões entre grupos distintos, bem como dos tipos de valores que estão no topo da escala e que são mais considerados pelos diversos conjuntos de indivíduos.

O estudo de Schwartz e Bardi (2001) mostrou que no grupo de professores, por exemplo, valores como benevolência, autodireção e universalismo são consideravelmente mais importantes, enquanto valores como poder, tradição e estimulação são menos importantes e numa faixa média de importância concentraram-se aspectos como segurança, conformidade, realização e hedonismo.

Os resultados são relevantes por apresentarem 83% de correlação positiva entre a amostra estudada, bem como demonstra a necessidade de determinação de uma linha de base que permite uma correta interpretação da hierarquias de valores (SCHWARTZ, S. H.; BARDI, 2001).

A literatura aponta inúmeras relações entre comportamento e valor, porém neste contexto algumas questões ainda não resolvidas, dentre as quais destacam-se a verificação da existência de valores que se relacionam mais fortemente com comportamento do que outros, se existe um padrão universal entre valores e diferentes comportamentos e finalmente estudar se a ampla gama de diferentes valores estão associados a comportamentos recorrentes. A pesquisa realizada por Schwartz e Bardi (2003) sugere que as diferenças de comportamento nas relações de valor, podem resultar de pressões normativas para executar certos comportamentos.

Estes achados mostram que os valores motivam o comportamento, mas a relação entre valores e comportamentos são parcialmente atenuadas pelas normas (SCHWARTZ, S. H.; BARDI, 2003). Os conflitos motivacionais e congruentes, postulados pela teoria dos valores, podem ser responsáveis por esta estrutura compartilhada. As relações entre os comportamentos, entre os valores e ambos, apresentam uma estrutura semelhante e refletem a responsabilidade dos conflitos motivacionais e congruentes preconizada pela teoria dos valores.

As instituições contribuem para manter a ordem social e a estabilidade na sociedade, ao mesmo tempo, restringir a liberdade dos indivíduos. A teoria da estrutura de valor e conteúdo (SCHWARTZ, 1992), traz a hipótese sobre as relações de confiança das pessoas nas instituições para priorizarem seus valores. Constatou que o nível de confiança em várias instituições apresentava uma forte correlação positiva com valores como estabilidade emocional, proteção e preservação de práticas tradicionais e correlação negativa com valores que enfatizam o pensamento independente e favorecem a mudança (SCHWARTZ, S. H.; BARDI, 2003). A orientação religiosa ou política apresentaram fortes influências sobre o conceito de valores dos indivíduos, mostrando que aqueles adeptos a alguma orientação política com base numa filiação religiosa, apresentavam mais confiança nas instituições do que pessoas que não tinham estes vieses.

Gouveia et al. (2001) desenvolveram um estudo objetivando comprovar a existência dos dez tipos motivacionais de valores e avaliar em que medida estes valores mantêm relações de compatibilidades e conflitos entre si, baseando-se na teoria de Schwartz (1992), tendo apresentado uma análise fatorial confirmatória, indicando a adequação da tipologia dos dez tipos de valores, bem como confirmando a existência de compatibilidades e conflitos entre os valores. A não comprovação de alguns conflitos entre os tipos motivacionais pode estar relacionada à complexidade da dinâmica dos valores, não contemplada pelo modelo.

Tamayo (2007) estabeleceu uma hierarquia com 56 valores transculturais e quatro valores característicos da cultura brasileira, constituída por professores de escola secundária e estudantes universitários. A hierarquia foi estabelecida tanto no plano dos valores individuais como no dos tipos motivacionais de valores. As diferenças entre os subgrupos da amostra foram verificadas através dos tipos motivacionais e da estrutura bidimensional dos valores. A hierarquia apresentou

cinco níveis bem distintos de valores. Do ponto de vista motivacional, os valores de autodeterminação ocuparam o primeiro lugar. As mulheres deram mais ênfase do que os homens, aos valores a serviço de interesses coletivos e de autotranscendência de seus interesses egoísticos, em benefício do bem-estar dos outros. Os estudantes universitários salientaram mais do que os professores os valores relativos à autopromoção e a abertura à mudança.

Vauclair (2009) argumenta que, se os valores culturais supostamente compartilhados, deveriam refletir o que é desejável, isto é, o que o indivíduo deve valorizar ou empenhar-se para alcançar como um objetivo de vida em uma determinada sociedade. Isso constitui uma nova abordagem para a mensuração de valores culturais que propõe que sejam medidos no nível individual, utilizando-se as questões que envolvam moralidade.

Ouvir

Ler foneticamente

Dicionário - Ver dicionário detalhado

1. substantivo

1. orientação
2. guia
3. direção
4. governo
5. chefia

Jin et al. (2006) apresentam os resultados de uma análise de dados empíricos, sobre as atitudes éticas dos profissionais e dos gestores em relação aos valores fundamentais da organização do setor de Tecnologia da Informação (TI). O estudo investigou a relação entre os principais valores organizacionais como variáveis independentes e as atitudes éticas dos gerentes de TI como variáveis dependentes.

O estudo também verificou as diferenças entre os profissionais de TI não-administrativos, gerentes de nível médio, e os gerentes de nível superior em suas atitudes éticas e percepções, demonstrando a necessidade de avaliar o impacto causado pelos valores da alta administração no modo como os colaboradores atuam. Os resultados da pesquisa indicaram que os profissionais de TI das organizações mecanicistas eram muito mais propensos a relatar - em comparação com as das organizações orgânicas - que os gerentes em seu ambiente corporativo e que os gerentes bem sucedidos eram mais antiéticos em relação aos gestores de sucesso. Houve diferenças significativas entre os gestores de nível superior e os gerentes de nível médio e entre os gerentes de nível médio e os profissionais de TI não-gerenciais em determinadas questões-chaves éticas (JIN ET AL, 2006).

Akaah e Lund (1994) examinaram de modo empírico, a influência dos valores pessoais e organizacionais sobre o comportamento ético do profissional de *marketing*. O resultado indicou que os valores pessoais e organizacionais realçam diferenças no comportamento ético do profissional de *marketing*, apesar da pequena diferença na variância. Os resultados também sugeriram, que a relação entre valores organizacionais e comportamento ético são significantes. Entretanto, o mesmo não se aplica para a relação dos valores pessoais e comportamento ético.

O papel dos gestores na transparência e ética da organização tem sido estudado no contexto das grandes empresas, porém Quinn (1997) aborda o tema sob a ótica dos proprietários / gestores de pequenas empresas em relação aos problemas éticos e pessoais, bem como seus valores e suas atitudes perante o mundo dos negócios. Este estudo mostra uma estreita relação entre os valores das pessoas dentro e fora do ambiente da organização como citado por (GROJEAN ET AL, 2001).

Grojean et al (2001) evidencia que os valores pessoais exercem influência direta na atitude dos gestores, no tocante a tratativa de negócios eticamente sensíveis. O trabalho contribui mostrando que as pesquisas a serem realizadas neste projeto devem abranger as pequenas, médias e grandes empresas.

Estudos mostram que as questões de clima organizacional associados à ética, representam um grande impacto nas organizações, pois aumentam a legitimidade das ações gerenciais, melhoram o nível de confiança, bem como influenciam positivamente e de modo consistente nos

padrões e qualidade dos produtos. Estas iniciativas de relacionar valores pessoais ao clima organizacional devem partir dos fundadores / gestores ou pioneiros da organização e que sua manutenção ou alteração ao longo do tempo são assimiladas, percebidas e interpretadas por seus funcionários (GROJEAN ET AL., 2001). Por extensão, os valores adotados pelos empregados são estendidos para fora dos domínios da organização, afetando suas vidas.

Grojean et al (2001) afirmam haver um papel importante e crítico dos gestores e líderes, no estabelecimento e prática dos valores baseado no clima organizacional, apresentando mecanismos que os gestores / líderes das organizações utilizam para disseminarem a importância dos valores éticos aos seus colaboradores, estabelecendo expectativas em relação à conduta ética que consolidará o clima organizacional.

A influência dos líderes ocorre de várias formas, uma delas é por similaridade de valores e atitudes com os seguidores, uma espécie de contrato de conduta gestor – funcionário. Também, catalisam o processo de estabelecimento e cumprimento das normas, principalmente as associadas aos aspectos éticos e ao estabelecimento de um ambiente ético, de tal modo a serem copiados pelos funcionários como um modelo de conduta e aplicação dos valores dentro da organização (GROJEAN ET AL., 2001).

2.2 Valores organizacionais e gestão de projetos

Um aspecto importante da cultura das empresas de sucesso é o conjunto de valores que devem nortear todos os funcionários. Valores estes que devem extrapolar regras, manuais padronizados e contemplar os aspectos morais e éticos na tratativa com os clientes. Fazer com que os valores da empresa e as práticas de gestão de projeto se mostrem complementares, é um aspecto fundamental no sucesso de qualquer projeto. Para garantir a integração e coerência dos valores organizacionais em gestão de projetos, é imprescindível a disseminação e o entendimento das metas, objetivos e valores da empresa por todos os integrantes do time de projetos (KERZNER, 2008).

Kerzner (2008) sugere ser indispensável que a organização se fundamente nos quatro valores que servem como sustentação para a gestão de projetos que são a cooperação, trabalho

em equipe, confiança e comunicação eficiente, pois estes valores irão melhorar os processos de tomada de decisão.

Estudos sobre competência e habilidades gerenciais dos membros que compõe a equipe de projetos e o gerente, mostraram que as três habilidades mais importantes que estes colaboradores devem apresentar são a liderança, o relacionamento humano e a capacidade de negociação (RABECHINI JR., 2007). Estas habilidades apresentam uma relação direta com os valores pessoais e organizacionais influenciando a cultura organizacional como estudado por George et al. (1999), destacando que líderes organizacionais priorizam a incorporação e a formação de uma cultura organizacional, validado pelo trabalho de Schein (1984) ao dizer "... o mais importante é que os líderes executem, criem e administrem a cultura". No limite, todos estes aspectos se relacionam com projetos, seu gerenciamento e com os membros que atuam em empresas projetizadas.

Existem fortes indícios apontando a cultura organizacional como a característica mais marcante das empresas com excelência em gestão de projetos (KERZNER, 2008). A cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo descobriu, desenvolveu ou inventou advindo do aprendizado em melhor tratar os seus problemas de adaptação interna e integração externa e que se aplica aos novos membros, como condutas adequadas a serem seguidas, percebidas, pensadas e sentidas frente às novas situações e/ou problemas. Pode ser vista sob diferentes aspectos, como por exemplo o modo de se vestir, a disposição dos móveis no escritório, a existência ou não de paredes e salas fechadas na empresa separando os funcionários, este exemplo denota o aspecto da transparência (SCHEIN, E. H., 1984).

George et al. (1999) destaca que líderes organizacionais priorizam a incorporação e a formação de uma cultura organizacional, validado pelo trabalho de Schein (1984) ao dizer "... o mais importante é que os líderes executem, criem e administrem a cultura". A literatura sobre liderança aponta o papel do gestor / líder no estabelecimento de uma visão (BENNIS, 1984) e o papel central do gestor / líder direcionando a cultura, padronizando objetivos e removendo obstáculos de modo a preparar o ambiente para atingir esses objetivos.

2.3 Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)

Os valores norteiam a vida cotidiana do ser humano e seu modo de viver, contribuindo para a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional, ações espontâneas dos trabalhadores que produzem benefícios à organização (MAIA, 2007). A literatura sobre valores mostra que esses comportamentos se baseiam na relação de troca social, na qual os trabalhadores expressam voluntariamente atitudes de colaboração (MAIA, 2007). Estudos mostraram que há uma forte relação entre valores pessoais e comportamento de cidadania organizacional dos funcionários, como descrito na pesquisa realizada por Maia (2007).

Organ (1988) definiu CCO como um comportamento de natureza espontânea que não faz parte dos requisitos dos papéis do empregado formal, mas é capaz de promover o funcionamento eficaz de uma organização (PODSAKOFF *et al.*, 1997).

Podsakov *et al.* (1990) sugerem que os comportamentos de cidadania organizacional (CCO's) podem ser considerados uma poderosa classe de comportamentos para avaliação de desempenho dos funcionários das empresas, por tratar-se de comportamentos que dependem exclusivamente do arbítrio das pessoas. CCO's estão classificados em cinco tipos de comportamentos que são: o altruísmo, a cortesia, o desportismo, a virtude cívica e o comportamento consciente.

Altruísmo é um comportamento espontâneo, que pressupõe ajudar outra pessoa em uma determinada tarefa ou solução de problema como compartilhamento de estratégias que sejam relevantes para organização ou orientação voluntária a novos membros da equipe. Consciência é outro comportamento espontâneo, que se caracteriza por ir além das exigências do papel do funcionário dentro da organização, como por exemplo a realização de horas extras quando estritamente necessárias, ter presteza na devolutiva aos interessados, evitar quebras das regras e todos estes comportamentos em conjunto (ORGAN, 1988).

A cortesia é mais um comportamento relacionado ao arbítrio, capaz de prevenir e evitar situações-problemas entre setores de uma empresa, como comunicar a área de produção quando uma grande venda foi finalizada para que se preparem adequadamente evitando surpresas.

Desportismo é o comportamento de superar situações e condições não ideais, tais como reclamações contra possíveis insultos sem dar grande importância ou ênfase à questão, entendendo que faz parte das regras do jogo (ORGAN, 1988).

Virtude cívica é o comportamento que indica uma participação responsável por parte do funcionário no dia-a-dia da empresa, cumprindo as determinações, regras gerais de convivências, realizando funções mesmo que não sejam de sua alçada, mas que ajudariam sobremaneira a organização, sugerindo melhorias, procedimentos, alterando processos para o bem comum da empresa (ORGAN, 1988).

Um conjunto de evidências empíricas e uma visão mais superficial das publicações da comunidade de negócios obrigam a repensar o caráter definidor de comportamento de cidadania organizacional (CCO). Não parece mais correto considerar CCO como um constructo que apresente um papel secundário nas relações de trabalho ou que não traga benefícios ao sistema formal da relação entre organização e empregado (ORGAN, D. W., 1997). A abordagem mais sustentável é considerar o CCO como um fator de desempenho contextual, atuando como catalisador das mudanças do caráter das organizações.

A definição clássica de CCO que o destaca como comportamento de natureza espontânea não integrante dos papéis do empregado formal, mas capaz de promover o funcionamento eficaz de uma organização, motivou uma atualização apresentando três pontos vulneráveis na definição.

O aspecto discricionário ou espontâneo, quer dizer que o comportamento não necessariamente faça parte das exigências do papel a ser desempenhado no trabalho conforme o contrato firmado entre empresa e empregado, mas sim uma opção pessoal não passível de punição se não for exercida ou praticada (ORGAN, 1997).

A definição de CCO também não contempla a obrigatoriedade de se recompensar tal comportamento diretamente, mas demonstra que a prática constante do comportamento de cidadania organizacional, influencia nas decisões dos chefes e gerentes no sentido de recompensar de alguma forma estas atitudes, mesmo que não explicitada formalmente no sistema de recompensa da empresa (ORGAN, 1997).

As recompensas em função das práticas de CCO são indiretas e incertas, porém com grandes possibilidades de serem incorporadas nos manuais das empresas e se tornarem um mecanismo formal de avaliação e recompensa, desde que selecionados os comportamentos que contribuam para o maior desempenho e eficácia das organizações (ORGAN, 1997).

Organ e Ryan (1995) compartilham a conclusão de que as atitudes no trabalho são indicadores robustos de comportamento de cidadania organizacional (CCO). A relação entre satisfação no trabalho e CCO é mais forte do que entre satisfação e desempenho do papel, pelo menos entre os grupos não gerenciais e não profissionais.

Outra pesquisa mostra a importância relativa de avaliações subjetivas do trabalho versus estado de humor na contabilização de comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Os resultados sugerem que CCO tem um caráter deliberado e controlado e não representa o comportamento expressivo devido a estados emocionais (ORGAN; KONOVSKY, 1989).

O impacto das atitudes frente às mudanças nas organizações e nos comportamentos de cidadania é um tema relevante e constantemente abordado por estudiosos. Uma pesquisa contou com a participação de funcionários de ambos os sexos, que responderam à escala de atitudes frente à mudança organizacional e à escala de civismo nas organizações (ALMEIDA; FERREIRA, 2010).

Os resultados das análises evidenciaram que as atitudes de aceitação às mudanças tiveram um impacto positivo nos comportamentos de cidadania organizacional, que as atitudes de ceticismo frente às mudanças interferiram negativamente nos comportamentos de proteção ao sistema e de criação de clima favorável e que, quanto menor a idade, maior a propensão a apresentar comportamentos de cidadania organizacional voltados para o oferecimento de sugestões criativas para o sistema, de proteção ao sistema e de criação de clima favorável à organização (ALMEIDA; FERREIRA, 2010). Ações estratégicas destinadas a suscitar atitudes positivas e estimular os comportamentos de cidadania organizacional de seus membros nas organizações devem ser incentivadas.

A expressão cidadania organizacional foi introduzida na literatura organizacional por Bateman e Organ (1983) que associaram tal construto às contribuições informais e benéficas que os empregados dão à organização. Posteriormente, tais comportamentos foram descritos como ações organizacionais pró-sociais e individuais, destinadas a promover o bem-estar individual e organizacional.

Já para Organ (1988) a cidadania organizacional consiste em um comportamento individual que não consta da descrição do cargo, não sendo assim reconhecido pelo sistema formal de recompensas que promove o funcionamento efetivo da organização (ALMEIDA; FERREIRA, 2010).

Segundo Siqueira (2003) os comportamentos de cidadania organizacional caracterizam-se por contribuições informais que os membros organizacionais apresentam, independentemente da possibilidade de punições ou incentivos. Tais comportamentos são benéficos à organização e não podem ser forçados com base nas obrigações de cada função, nem tampouco estimulados por meio de recompensas contratuais. Eles se definem, assim, pela espontaneidade (comportamento não relacionado ao cumprimento do dever contratual), pela funcionalidade (natureza benéfica do comportamento de cidadania à organização), pela amplitude (manifestam-se de maneira diferente, em função de cada membro organizacional), pela isenção de retribuição prevista pelo sistema (comportamento de natureza social em que o participante não espera retribuição da organização) e pelo caráter público das ações (possibilidade de observação de tais comportamentos por parte da organização) (ALMEIDA; FERREIRA, 2010)

Em organizações espiritualmente ricas, os indivíduos colocam as “energias” e forças a serviço da organização e do auto desenvolvimento. O estudo mostra como as percepções dos indivíduos em torno de cinco dimensões de espiritualidade organizacional (sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de préstimo à comunidade; alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior) explicam o seu empenhamento organizacional e a sua produtividade (REGO *et al.*, 2007).

Os indivíduos denotam maior empenho afetivo e normativo, maior produtividade e menor empenho instrumental quando experimentam um sentido de comunidade de trabalho, sentem que os seus valores e os da organização estão alinhados, consideram que realizam trabalho útil para a comunidade e sentem alegria no trabalho, apontando dois argumentos: (1) a espiritualidade nas organizações pode resultar das forças positivas (e.g., a força de caráter e o otimismo) dos membros organizacionais, designadamente das detidas pelos líderes; (2) os climas ricos em espiritualidade organizacional promovem o envolvimento e a produtividade porque libertam as forças positivas dos indivíduos e induzem-nos a canalizar o seu potencial para o benefício da organização e da sua realização pessoal (REGO *et al.*, 2007).

Civismo nas Organizações é um comportamento organizacional que favorece a efetividade organizacional. Referindo-se a atos espontâneos dos trabalhadores no ambiente de trabalho, o Civismo nas Organizações é composto por cinco fatores: sugestões criativas, autotreinamento, cooperação com os colegas, proteção ao sistema e criação de clima favorável à organização no ambiente externo. A literatura aponta como seus principais antecedentes, satisfação com o trabalho e justiça organizacional. Constituiu-se como objetivo deste trabalho investigar o poder preditivo das prioridades axiológicas e das regiões brasileiras sobre os comportamentos de civismo nas organizações (TAMAYO; PORTO, 2002).

Para tanto, foram administrados a escala de civismo nas organizações e o inventário de valores de Schwartz (1992), para uma amostra composta por 867 empregados de uma empresa pública. Os resultados indicaram que os valores individuais influenciaram os comportamentos de civismo e que, apesar dos comportamentos de civismo beneficiar o sistema, suas motivações podem ser tanto sociocêntricas quanto individualistas. As regiões brasileiras influenciaram significativamente somente dois fatores de civismo: autotreinamento e criação de clima favorável à organização no ambiente externo (TAMAYO; PORTO, 2002).

Katz e Kahn (1974) afirmam que organizações que se baseiam exclusivamente no papel prescrito possuem uma estrutura extremamente frágil. Segundo esses autores, o comportamento inovador e espontâneo é necessário para a organização já que constitui um "desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais" (KATZ; KAHN, 1974).

Esse tipo de comportamento é de capital importância para a sobrevivência da organização (TAMAYO; PORTO, 2002).

Smith *et al.* (1983) denominaram de Comportamentos de Cidadania Organizacional esses atos descritos por Katz e Kahn (1974). Desde então, esta é a denominação utilizada na literatura internacional.

O termo Cidadania Organizacional, no entanto, tem recebido críticas (SIQUEIRA, 1995) quanto a sua pertinência para designar os comportamentos representados. De fato, o termo cidadania expressa, por um lado, submissão à autoridade e, por outro o exercício do direito. A análise dos comportamentos representados pelo termo cidadania organizacional sugere que os termos descritos não se referem a direitos dos trabalhadores, nem tampouco a deveres que lhes seriam prescritos, mas sim a comportamentos que os funcionários executam para a sua empresa, "sem a obrigação de fazê-lo e sem cobrar nada em troca". Portanto, como apresenta Siqueira (1995) a utilização do termo no ambiente de trabalho para designar comportamentos espontâneos e extrapapel, não parece ser adequada. Esta autora sugere como alternativa, a expressão "Civismo nas Organizações" (TAMAYO; PORTO, 2002).

Deste modo, optou-se pelo termo Civismo nas Organizações para designar o comportamento descrito por Katz & Kahn (1974) e que na literatura internacional é denominado de cidadania organizacional. Segundo Ferreira (1975), civismo significa "devoção ao interesse público, patriotismo". Como os comportamentos aqui estudados referem-se a atos extra-papel, que os trabalhadores executam espontaneamente para o sistema organizacional, o termo civismo compreende essas dimensões, facilitando a transposição de um termo da linguagem comum para o da linguagem científica (TAMAYO; PORTO, 2002).

Além dos papéis funcionais desempenhados formalmente pelos colaboradores em uma organização, a disposição e espontaneidade para cooperar também são condições extremamente importantes para se obter uma atividade organizada (ORGAN, 1988). Os gestos espontâneos de cooperação com o sistema organizacional, mesmo sem recompensa, foram denominados comportamento de cidadania organizacional (CCO). Este comportamento seria o meio pelo qual o indivíduo poderia buscar a sua inserção na sociedade existente dentro da organização. Organ

(1988) define comportamento de cidadania organizacional como sendo: “comportamento individual que é discricionário, não reconhecido direta ou explicitamente pelo sistema formal de remuneração e que, em adição, promove o funcionamento efetivo da organização”.

Por discricionário, diz-se que o comportamento não é uma exigência do papel ou da descrição do cargo, isto é, os termos claramente específicos do contrato de emprego da pessoa com a organização. O comportamento é uma questão de escolha pessoal, tanto que sua omissão, não é tratada como uma falha passível de punição.” (ORGAN, 1988).

Por promover o funcionamento efetivo da organização, Podsakoff et al (1990) entenderam que os comportamentos de cidadania organizacionais, são os principais exemplos dos tipos de comportamentos fora do papel que o líder transformacional é capaz de encorajar.

Neste ponto, é conveniente abordar os cinco principais comportamentos denominados por Organ (1988) de comportamentos de cidadania organizacional (CCO): - altruísmo que denota auxílio a outras pessoas direcionadas a resolverem importantes problemas organizacionais. Conscienciosidade implica em se ter um alto senso de responsabilidade e fazer além do mínimo esperado, como por exemplo assiduidade, obediência às regras, intervalos, etc.

Organ (1988) ainda destaca o espírito esportivo, denotando a boa vontade do funcionário em aceitar condições abaixo da ideal, sem reclamar, não super dimensionando pequenos problemas e analisando os fatos sempre pelo lado positivo. O aspecto da cortesia como catalisador na prevenção de problemas com outras pessoas relacionados ao trabalho, como por exemplo consultando a todos os membros, antes de iniciar ações que os afetarão. Finalmente a virtude cívica, como forma de participação responsável da vida da empresa. Ter iniciativa para opinar e intervir nos procedimentos que afetam a imagem da empresa (EBOLI, 2010).

Vários estudos demonstram a relação existente entre a liderança transformacional e o comportamento de cidadania organizacional, podendo-se destacar as contribuições de Podsakoff et al (1990). Em sua pesquisa, os autores concluíram que a liderança transformacional influencia o comportamento de cidadania organizacional, através da confiança que os subordinados têm em seus líderes, o que faz com que eles acreditem e apostem na proposta apresentada pela liderança (PODSAKOFF ET AL, 1990).

Outro indicador do impacto da liderança transformacional em papéis fora do esperado é a satisfação no trabalho. À medida que os subordinados percebem que a organização se preocupa com seu bem-estar, aumenta esta satisfação. De uma forma geral, estas pesquisas demonstram que os líderes transformam os valores básicos, as crenças e as atitudes dos subordinados, fazendo com que eles queiram desenvolver papéis além das expectativas mínimas da empresa, isto é, demonstrar comportamento de cidadania organizacional (PODSAKOFF ET AL, 1990).

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são atos que as pessoas executam sem que sejam formalmente obrigadas a isso, onde não esperam recompensas garantidas da entidade patronal, mas que contribuem para a eficácia dos grupos e das organizações (ORGAN, 1998).

Como descreve Rego (2003), existem cerca de trinta formas diferentes de cidadania. É possível inferir que não existe um consenso acerca das dimensões de comportamentos de cidadania organizacional. Rego (2003) respaldado pelos estudos de Podsakoff (2000) verificou que essa diversidade de cidadania, poderia ser classificada em sete grandes dimensões.

A primeira dimensão trata-se do comportamento de ajuda, onde os colegas que têm tarefas difíceis ou que têm trabalho atrasado são amparados para realizarem suas tarefas. A segunda dimensão se refere à cortesia, caracterizada pelo não abuso dos direitos alheios, seguida da conduta como pacificador, harmonizando o ambiente quando houver conflitos, conseqüentemente encorajando os demais colaboradores da empresa, na busca do seu desenvolvimento pessoal (REGO, 2003).

A quarta classe de cidadania, se refere ao desportivismo, onde os funcionários estão preparados a não se ofenderem quando suas sugestões não são seguidas ou aceitas pelos demais membros da organização, ao contrário apresentam atitude positiva quando as coisas não correm bem, evitando reclamações excessivas diante dos problemas. Lealdade organizacional é outra classe de cidadania que busca promover a imagem da organização perante as entidades externas, protegendo e defendendo-a das ameaças externas, mesmo diante de condições adversas (REGO, 2003).

O estudo de Rego (2003) ainda aborda a obediência organizacional (Conscienciosidade) que é a aceitação e aderência às normas da organização, mesmo quando não estão sendo observados. A adoção de atos voluntários de aceitação de responsabilidades adicionais, criatividade e inovação são classificadas pelo autor como iniciativa individual. Finaliza este tipo de cidadania com atitudes de entusiasmo no exercício das suas funções.

Virtude cívica, caracterizada pela participação ativa na gestão da empresa, preocupação com os interesses maiores da empresa e percepção do ambiente visando identificar as oportunidades e ameaças encerram os tipos de cidadania, preconizados por Rego (2003), não obstante o exercício de autodesenvolvimento, procurando voluntariamente melhorar seus conhecimentos; competências e habilidades em prol do aumento do seu desempenho na organização.

As classes de cidadania organizacional motivaram Rego (2003) através de outra pesquisa, sugerir uma nova dimensão, a harmonia interpessoal associada à conscienciosidade, espírito de iniciativa e identificação com a organização. Rego (2003) caracteriza harmonia interpessoal como possuir espírito de camaradagem, partilhar conhecimentos e experiência com os outros, não falar mal dos outros; não se lamentar dos privilégios dos outros e ter espírito de equipe. Define também espírito de iniciativa como aquele indivíduo que traz soluções para os problemas, faz sugestões de melhoria da organização, apresenta soluções construtivas, tenta resolver os problemas antes de apresentá-los ao chefe e procura melhorar espontaneamente os próprios conhecimentos, competências e capacidades.

Há ainda mais duas dimensões complementares de cidadania organizacional propostas por Rego (2003) que são a conscienciosidade ou o ato de avisar com antecedência quando não se pode comparecer ao trabalho, buscar não tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho e fazer o trabalho com rigor e seriedade. A identificação com a organização que se caracteriza em ser leal à organização, fazer esforços extras para beneficiá-la, promover os produtos e serviços da organização junto de familiares e amigos, encerram as novas dimensões de cidadania organizacional.

Os CCOs são comportamentos espontâneos, cooperativos e inovadores muito importantes, pois contribuem para dar resposta às contingências e imprevisibilidades das organizações.

Ademais, não deixam de representar uma dimensão de desempenho individual, apesar de voluntária e usualmente afastada dos processos de avaliação de desempenho (LEAL *et al.*, 2009).

Comportamentos de cidadania organizacional é uma expressão utilizada para representar ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização. Diversos estudos já procuraram apresentar evidências acerca dos fatores responsáveis pela emissão destes atos. No estudo de Siqueira (2003) foi desenvolvido um modelo teórico para esta classe de ações, composto por antecedentes de natureza cognitiva e afetiva, visando a estabelecer uma interdependência entre os fatores psicossociais que emergem no contexto de trabalho e antecedem atos de cidadania nas organizações. Os resultados confirmaram as duas suposições do estudo, revelando que as cognições sobre a organização constituem a base informacional que influencia os afetos que o empregado nutre pelo trabalho que executa e pela empresa empregadora e que estes elos afetivos, por sua vez, mostraram-se capazes de predizer cinco classes de comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA, 2003).

A literatura sobre comportamentos de cidadania organizacional revela um consenso entre estudiosos, quando concebem gestos de cidadania como atos pró-sociais dos empregados dirigidos às organizações empregadoras (ORGAN *et al.*, 1990). Imbuídos dessa noção, pesquisadores (SMITH, ORGAN; NEAR, 1983; ORGAN; KONOVSKY, 1989) procuraram identificar os seus antecedentes entre os fatores psicológicos que representassem afetividade (estado de ânimo e satisfação no trabalho), ou entre os elementos da cognição, dando-se maior ênfase nestes casos, às variáveis relacionadas à percepção de justiça no contexto organizacional (MOORMAN, 1991).

Observam-se esforços para compreender a associação entre comportamentos de cidadania e seus antecedentes, não utilizando um referencial teórico para conceber a natureza das ações de cidadania e se dispersaram no momento de indicar os seus prováveis fatores antecedentes. A conduta adotada, ao se formalizar um modelo teórico para gestos de cidadania no contexto organizacional, preocupou-se em conceber a natureza teórica do critério comportamental, tomando-se como referencial as teorias de troca social (SIQUEIRA, 2003).

Neste sentido, comportamentos de cidadania são entendidos como atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações. Caracterizados por gestos de

colaboração espontânea, isentos de prescrições legais ou contratuais, permitindo dentro de uma relação social com a organização, estabelecer uma troca de atos extrapapéis funcionais por possíveis ou futuras retribuições sociais, materiais ou econômicas com a organização. Com esta concepção, descarta-se a possibilidade de que gestos de cidadania organizacional sejam atos altruísticos, mas reafirma-se a noção de que eles se constituam em atos eminentemente sociais dos empregados que beneficiam o sistema empregador, podendo, no futuro ser retribuídos, ou não, pela organização (SIQUEIRA, 2003).

Como não é possível prever um dado comportamento, mas buscar explicações para as intenções que a ele se associam, supõe-se que os afetos dirigidos ao trabalho executado e a organização, sejam os antecedentes diretos de comportamentos de cidadania (AJZEN; FISHBEIN, 1980).

O conceito de cidadania organizacional tem atraído à atenção de pesquisadores, devido à relevância que lhe é atribuída na obtenção da efetividade organizacional. O trabalhador sob certas circunstâncias, manifesta determinados comportamentos que auxiliam a organização, assim como outros tantos com que pode sonegar sua colaboração. Se a troca econômica entre organização / empregado não for percebida como justa, não haverá a emissão de atos de colaboração com a organização (cidadania organizacional). Os resultados obtidos pelas pesquisas de Palazolli (2000) mostram uma relação com os antecedentes de cidadania organizacional, revelando que a percepção sobre as relações de troca que o empregado mantém com a organização, é a base informacional das atitudes perante o trabalho e a organização (PALAZOLLI, 2000).

Durante muitos anos, pesquisadores do comportamento organizacional delimitaram suas investigações aos papéis funcionais desempenhados formalmente pelos empregados num dado sistema (organização). Barnard (1938), afirma que a disposição / espontaneidade para cooperar seria condição essencial para a existência de uma atividade organizada; posteriormente corroborada por Katz (1964 *apud* GOMIDE JR., 1999) e Katz e Kahn (1978) reafirmaram que as organizações não podem prescindir da colaboração espontânea de seus integrantes sem colocar em risco a própria sobrevivência. Esses estudos evidenciaram um aspecto da conduta humana que não estaria circunscrito aos papéis funcionais formais, ou seja, não seria previsto na estrutura formal das organizações (PALAZOLLI, 2000).

Tais gestos espontâneos de cooperação com o sistema organizacional receberam a denominação de comportamentos de cidadania organizacional em diversos estudos (BATEMAN; ORGAN, 1983; SIQUEIRA, 1995). É importante frisar que, segundo estes autores, o termo “... denota aqueles comportamentos ou gestos organizacionalmente benéficos que não podem ser forçados com base em obrigações do papel formal nem ser eliciados por garantias de recompensas contratuais. Comportamentos de cidadania organizacional consistem em contribuições informais que os participantes podem eleger para ofertar, ou sonegar, independentemente da possibilidade de sanções ou incentivos informais” (PALAZOLLI, 2000).

Tendo como referencial as teorias de troca social, os comportamentos de cidadania são vistos como oferecimentos voluntários dos trabalhadores às organizações, isto é, são atos espontâneos que marcam e fortalecem o conceito de troca social; tais atos ou gestos, não previstos formalmente (legal ou contratualmente), permitiriam ao empregado “entabular uma permuta de atos extra-papéis funcionais por possíveis ou futuras retribuições (sociais, materiais ou econômicas) do sistema” (SIQUEIRA, 1995), o que descarta a possibilidade de que gestos de cidadania organizacional tenham cunho altruísticos (PALAZOLLI, 2000).

Cidadania Organizacional refere-se a “atos espontâneos dos trabalhadores que envolvem dedicação ao sistema organizacional” e são compostos por cinco dimensões: 1) atividades de cooperação com os demais membros da organização, 2) ações protetoras ao sistema, 3) sugestões criativas para melhoria organizacional, 4) autotreinamento e 5) criação de clima favorável a organização no ambiente externo” (TAMAYO; PORTO, 2002).

Assim como os comportamentos proativos, os comportamentos de cidadania também são extra-papel e contribuem para a efetividade organizacional. Entretanto, os comportamentos de cidadania têm um aspecto de seguir regras e de manter o *status quo*, principalmente nas dimensões de ações protetoras ao sistema e de criação de clima favorável à organização. Outros aspectos de diferenciação dos conceitos referem-se à perspectiva temporal de longo prazo, à superação de obstáculos, à implementação de ideias e à persistência dos comportamentos (PORTO; KAMIA, 2009).

Katz e Kahn (1974) afirmam que organizações que se baseiam exclusivamente no papel prescrito possuem uma estrutura extremamente frágil. Segundo eles, o comportamento inovador e

espontâneo é necessário para a organização, já que ele constitui um “desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais”. Eles descrevem este comportamento por meio dos seguintes elementos: atividades de cooperação com os demais membros da organização; ações protetoras ao sistema ou subsistema; sugestões criativas para melhoria organizacional; autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; criação de clima favorável para a organização no ambiente externo (TAMAYO; PORTO, 2005).

Este tipo de comportamento é de capital importância para a sobrevivência da organização e o trabalho de Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997) aponta a importância desta variável na predição do desempenho do trabalho em equipe. Esses autores demonstraram que os comportamentos de civismo nas organizações têm efeito positivo para o desempenho do trabalho.

Assim, a compreensão destes comportamentos torna-se fundamental para um melhor gerenciamento do desempenho das pessoas. Além disso, os estudos sobre os comportamentos de civismo nas organizações têm recebido grande atenção, já que as consequências dos comportamentos extrapapel são amplificadas em ambientes competitivos aliados à tecnologia computacional. “Se por um lado o enorme capital gasto em tecnologia requer uma utilização ótima dos investimentos tecnológicos, por outro lado, tecnologias computacionais intensivas tornam as organizações mais vulneráveis à agressão de funcionários na forma de sabotagem computacional” (NORD; FOX, 1996). Assim, funcionários que apresentam comportamentos de civismo evitariam esse tipo de agressão (TAMAYO; PORTO, 2005).

No sentido de aumentar a confiança dos colaboradores na implementação de uma mudança, Huy (1999) sustenta que quando uma mudança é proposta, tem de desencadear receptividade cognitiva e emocional por parte dos participantes organizacionais, o que implica: tornar a mudança legítima e aceita; desenvolver a mobilização (que consiste em fazer com que os diferentes participantes e grupos se empenhem na realização de ações comuns e adiram aos objetivos da mudança); avaliar os resultados das ações (o que possibilita uma aprendizagem a partir dos resultados e aumenta a receptividade das ações alternativas, num processo contínuo de aprendizagem) (CHAMBEL; SOUSA, 2007) .

O comprometimento organizacional é habitualmente considerado como um fator chave da competitividade e do desempenho organizacional. As três dimensões afetiva, normativa e

instrumental, habitualmente consideradas nas pesquisas, podem não caracterizar fielmente os vários tipos de laços psicológicos entre os indivíduos e as organizações. Os dois estudos empíricos realizados e a argumentação teórica sugerem que há algumas razões para presumir a existência de seis dimensões: afetiva, de futuro comum, normativa, de sacrifícios avultados, de escassez de alternativas e de ausência psicológica (REGO, 2003).

A definição mais frequentemente utilizada pelos investigadores é aquela que Organ (1988, 1990) enunciou há mais de uma década: “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização”.

Apesar de desenvolvimentos posteriores terem apontado várias fraquezas ou imperfeições a esta definição (DYNE, VAN *et al.*, 1994) parece ser razoável empregar três elementos para caracterizar os CCO: (a) têm mais probabilidade do que outros de não fazerem parte do papel ou do elenco de obrigações das pessoas; (b) é também maior a probabilidade de não serem contratualmente (oficialmente) recompensados; (c) contribuem para a eficácia das organizações.

A operacionalização do construto, levada a cabo por Rego e Sousa (2000) direcionou-se para os comportamentos docentes atinentes às relações entre professores e alunos, com especial destaque para os ocorridos em sala de aula. Desse modo, procuraram fazer frente à exiguidade de estudos sobre a matéria em meio universitário, e tentaram complementar os poucos estudos (SKARLICKI, LATHAM, 1996; KOH, STEERS, TERBORG, 1995) que, embora situados nesse domínio, enfatizam comportamentos cujo conteúdo não concerne ao relacionamento entre docentes e estudantes (REGO, 1999).

O desenvolvimento de estratégias adequadas de Troca Social, tais como a reciprocidade com a organização e suporte social da chefia, promovem os Comportamentos de Cidadania Organizacional. (CCO). A relevância dos CCO para as organizações assenta no pressuposto que são essenciais para aumentar a eficácia e eficiência organizacional (FURTADO, 2009). Os resultados obtidos revelam a importância do suporte social da chefia na promoção dos CCO, permitindo, assim, às organizações desenvolverem competências de apoio aos seus supervisores de modo a aumentar os CCO exibidos pelos colaboradores e tornarem-se organizações mais competitivas.

2.4 Apresentação das hipóteses do estudo

Como visto nos itens anteriores, este estudo trata a relação entre os valores organizacionais e o comportamento de cidadania organizacional.

Os valores organizacionais diferem dos valores individuais. Enquanto Schwartz (1992) trabalha com valores pessoais e motivacionais, que podem ser ligados a um indivíduo, Tamayo e Porto (2005) trabalham com os valores no sentido da organização.

A ligação entre os valores pessoais e o comportamento de cidadania organizacional já foi abordada anteriormente em alguns estudos, embora este último construto seja recente. Morrison (1994) destaca a importância de se analisar a perspectiva das pessoas e seus valores ao considerar o CCO, já que este trata de um comportamento pessoal.

Por outro lado, enquanto os valores pessoais estão ligados diretamente a mudanças de comportamento e a percepção dos valores organizacionais – diferente dos pessoais por referirem-se à organização e sua cultura – pelos funcionários, também foi relacionada a mudanças no seu comportamento cidadão. O estudo de Ehrhart; Naumann (2004) mostrou que quando os membros de uma equipe têm valores similares, eles tendem a concordar com as normas do trabalho, o que por sua vez aumenta a harmonia como valor organizacional. A percepção de justiça também foi relacionada à maior CCO em empresas brasileiras e portuguesas (REGO; SOUTO, 2004).

No caso dos valores organizacionais e sua relação com CCO, foi encontrado um estudo nacional de maior porte conduzido por Tamayo e Porto (2005). Os resultados deste estudo mostraram o valor Autonomia como tendo sido chamado pelos autores de “civismo”, medido com uma escala diferente a de DYNE et al. (1994), usada neste estudo. O valor Autonomia refere-se aos valores de inovação e expressa características de organizações que estimulam a inovação e a criatividade. Outros polos que se apresentaram como preditores foram: Harmonia, Domínio e Hierarquia.

Como pode ser visto, os valores Harmonia e Autonomia foram encontrados como preditores do CCO em alguns estudos; no entanto, houve também casos em que os demais valores como o Domínio e Hierarquia também se relacionaram a maior CCO. Nenhum destes estudos tratou de analisar profissionais de gestão de projetos.

Assim, neste estudo parte-se da hipótese de que os profissionais que percebem os valores Autonomia e Harmonia estão associados a níveis maiores de CCO. Adicionalmente, o valor Igualitarismo, pela definição de Tamayo et al (1990) parece relacionar-se com esta dimensão do comportamento humano, por isso foi também considerado na hipótese 1 do estudo, que é:

H1: Os valores que têm maiores relação com os maiores níveis de CCO são “Autonomia”, “Igualitarismo” e “Harmonia”.

Além da hipótese de que tais valores estão relacionados a maiores níveis de CCO, neste projeto também se analisam as diferenças entre profissionais de gestão de projetos e aqueles que não trabalham na área. As diferenças no perfil dos gerentes de projetos e profissionais da área em termos de seu comportamento já foram estudadas sob diversas óticas. Sabe-se que os profissionais da área de projetos tem que adquirir competências diferenciadas dos profissionais de outras áreas (EL-SABAA, 2001). Neste sentido, profissionais de linha tendem a ser mais voltados ao dia a dia da área, com menor rotatividade e uma perspectiva de carreira mais estável (DUNNE *et al.*, 1978), enquanto que os de gestão de projetos tenderiam a ter a carreira mais orientada aos seus valores pessoais (KEEGAN, 2004).

Desta forma, pode-se supor que, devido ao ambiente de trabalho e perfil de carreira, além de perfil de comportamento dos profissionais de gestão de projetos, estes poderão ter características diferentes dos profissionais que trabalham em outras áreas com relação aos valores organizacionais e seu comportamento cidadão nas organizações. Daí tem-se a segunda hipótese deste estudo:

H2: Existem diferenças entre profissionais de gestão de projetos e aqueles que não trabalham com gestão de projetos, com relação à hipótese anterior.

Desta forma, espera-se neste projeto investigar quais os valores organizacionais, utilizando-se a escala de Tamayo *et al.* (2000), relacionam-se a níveis maiores de comportamento cidadão na organização, e as diferenças entre profissionais de gestão de projetos e de outras áreas. No item a seguir, serão explicitados os procedimentos metodológicos deste estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este projeto tem o objetivo, como apresentado na seção de introdução, de analisar a relação entre os valores organizacionais e o comportamento de cidadania organizacional (CCO) de gerentes de projetos, comparando também com profissionais de outras áreas. Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram escolhidos para a realização deste estudo.

3.1 Método

A escolha do método deste estudo se deu a partir das questões de pesquisa que serão abordadas:

1. Qual a tipologia de valores organizacionais, medidos pela escala de Tamayo *et al.* (2000), se relacionam a maiores níveis de comportamento de cidadania organizacional, medido por Dyne *et al.* (1994), na percepção dos gerentes de projetos?
2. Quais as diferenças encontradas entre profissionais que atuam em gestão de projetos e os que não atuam?

Tais questões de pesquisa são de natureza descritiva. Isso se aplica aos casos em que já existem conhecimentos prévios, tais como escalas validadas, para a análise de um fenômeno (CRESWELL, 2007) – como é o caso desta dissertação.

De posse então das escalas validadas, escolheu-se a estratégia de pesquisa de levantamento quantitativo. Por esta técnica, é possível identificar características comuns a uma amostra e os relacionamentos entre variáveis da pesquisa (SELLTIZ, 1974).

3.2 Universo e amostra

O universo desta pesquisa é composto pelos profissionais de gestão de projetos atuantes no Brasil. Geograficamente será abordada a região de Campinas no Estado de São Paulo.

O PMI, *Project Management Institute*, instituição que foi fundada em 1969 nos Estados Unidos e trabalha com o gerenciamento de projetos e sua regulamentação, estima à existência de 16,5 milhões de profissionais de gestão de projetos qualificados e certificados em todo o mundo (PMI, 2008).

A caracterização do universo de profissionais de gestão de projetos no Brasil é muito complexa, uma vez que a área é ainda não regulamentada, e muitos profissionais não certificados trabalham com a gestão. Desta forma, trabalha-se com um universo desconhecido neste estudo.

Por isso, optou-se por trabalhar com uma amostra obtida por conveniência, composta por profissionais de gestão de projetos que são alunos dos cursos de MBAs em gestão de projetos, gestão de negócios, gestão de pessoas, gestão industrial e logística em instituições de ensino superior na cidade de Campinas e sua região metropolitana. Estes cursos são voltados a profissionais graduados que trabalham nas empresas da região, que buscam uma especialização e uma maior capacitação nas respectivas áreas em que atuam. São cursos pagos, com duração mínima de 18 meses, em alguns casos podendo atingir 24 meses. A faixa etária média dos alunos é de 30 anos.

Do total de estudantes conhecido, o questionário foi passado para 100 alunos e obteve-se 83 respostas válidas. Trata-se de uma amostra não probabilística, já que os sujeitos foram escolhidos conforme a possibilidade de acesso.

No entanto, pesquisas feitas com estudantes são utilizadas há muito tempo no campo da administração (HARTMAN *et al.*, 1979), devido principalmente à facilidade de obter respostas controladas de profissionais de diferentes áreas, que estão num mesmo ambiente. Ao mesmo tempo em que este tipo de amostra diminui a generalidade dos resultados, e não representa adequadamente a população analisada, viabiliza coletar os dados em ciências sociais, o que seria difícil acessando profissionais de gestão de projetos em diferentes organizações.

3.3 Variáveis e medidas

Este estudo trata do relacionamento entre duas variáveis. A variável independente é a percepção dos valores organizacionais (VAL) e a dependente é o comportamento de cidadania organizacional (CCO).

Para medi-las, tomou-se por base escalas validadas em estudos anteriores. Isso é possível porque tanto os valores quanto o CCO são construtos que já possuem escalas desenvolvidas anteriormente.

Para medir valores, normalmente se utiliza a escala de Schwartz (1992). Neste estudo, optou-se, no entanto pela escala de Tamayo *et al.* (2000), por duas principais razões. A primeira é que, ao contrário da escala de Schwartz, Tamayo formulou uma escala que mede valores da organização e não aqueles que são inerentes à característica de cada indivíduo. A segunda razão é que a escala de Tamayo foi adaptada à realidade brasileira, reduzindo assim a possibilidade de um viés de resposta.

Já o comportamento cidadão na organização foi medido através da escala de Dyne *et al.* (1994). Esta escala tem a vantagem de já ter sido testada, no instrumento original, com alunos de pós-graduação, mostrando-se mais adequada ao público deste estudo do que as demais escalas, voltadas a funcionários de uma mesma organização. Esta escala foi baseada no modelo de Podsakoff *et al.* (1990).

O quadro 3 apresenta as variáveis a serem estudadas, a escala utilizada e as questões do instrumento de coleta de dados.

Quadro 3 Variáveis e medidas

Variável	Fonte da escala validada	Questões
Valores organizacionais	TAMAYO <i>et al.</i> (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. As pessoas realizam as tarefas sem necessidade de supervisão constante. 2. Existe abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho. 3. Há uma busca constante por informações e novidades. 4. Há continuidade de políticas e projetos organizacionais. 5. Os costumes vigentes da organização são preservados. 6. O poder é distribuído pelos diversos níveis da organização. 7. Todos os empregados têm oportunidades iguais. 8. Há imparcialidade nas decisões administrativas. 9. Existe um clima de relacionamento amistoso entre os empregados. 10. Há respeito das regras e normas estabelecidas pela organização. 11. Capacidade de influenciar pessoas na organização. 12. Existe preocupação com o cumprimento de horários e compromissos. 13. Existe dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização. 14. São realizados acompanhamentos e avaliações contínuas das tarefas. 15. Existe um ambiente de relacionamento interorganizacional

		<p>adequado.</p> <p>16. Há complementaridade de papéis entre organizações.</p> <p>17. Há utilização consciente de recursos, sem causar danos ao meio ambiente.</p> <p>18. Existe capacidade de inovar na organização.</p> <p>19. Existe introdução de novidades no trabalho.</p> <p>20. Pratica-se o respeito às pessoas com cargo de chefia.</p> <p>21. Existe fidelidade à organização.</p> <p>22. Há segurança de pessoas e bens.</p> <p>23. A empresa tem tradição de respeito às ordens.</p> <p>24. Há clima de ajuda mútua.</p> <p>25. O tratamento é proporcional ao mérito.</p> <p>26. Existe controle do serviço executado.</p> <p>27. Existe atuação conjunta com outras empresas.</p> <p>28. Há respeito aos níveis de autoridade.</p> <p>29. Há intercâmbio com outras organizações.</p> <p>30. A empresa protege o meio ambiente.</p>
Comportamento de cidadania organizacional (CCO)	DYNE <i>et al.</i> (1994)	<p>1. Ajudo meus subordinados a pensarem por eles mesmos.</p> <p>2. Às vezes desperdiço alguns recursos.</p> <p>3. Às vezes preciso faltar ao trabalho.</p> <p>4. Encorajo as outras pessoas a se desenvolverem cada vez mais.</p> <p>5. Encorajo os outros a falarem nas reuniões.</p>

	<ol style="list-style-type: none">6. Eu defenderia minha empresa se visse alguma ameaça.7. Eu defenderia minha empresa se falassem mal dela.8. Eu investiria dinheiro na minha empresa.9. Evito responsabilidades extras no trabalho.10. Frequentemente faço sugestões criativas para meus colegas.11. Mesmo que as circunstâncias não ajudem eu faço o melhor possível.12. Nunca atraso nenhum prazo.13. Nunca me atraso no horário do serviço.14. Por um salário maior eu poderia aceitar um emprego no concorrente.15. Raramente perco tempo no trabalho.16. Sempre compartilho abertamente novas ideias para projetos.17. Sempre comunico aos meus colegas novas notícias sobre os produtos e serviços da empresa.18. Sempre digo que minha empresa é ótima para se trabalhar.19. Sempre faço mais do que posso para ter resultados.20. Sempre faço propaganda dos produtos e serviços da minha empresa.21. Sempre me voluntario para horas extras quando é necessário.
--	--

		<p>22. Sigo as instruções e regras do trabalho com muita atenção.</p> <p>23. Sinto-me alerta e motivado quando chego ao trabalho.</p> <p>24. Só vou a reuniões se me chamarem.</p> <p>25. Tenho dificuldades em cooperar com os outros nos projetos.</p> <p>26. Trabalho além do que é requerido.</p>
--	--	---

A variável Valores será medida em uma escala que aceita valores de 0 a 6, conforme o grau de percepção dos respondentes em que tal valor é praticado na organização onde eles atuam. A variável CCO será também medida em uma escala que aceita valores de 1 a 6, desta vez conforme o grau de percepção dos respondentes em que tal valor é *verdadeiro* em seu comportamento.

3.4 Procedimentos de coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de questionários impresso, entregues pessoalmente para os estudantes em sala de aula pelo pesquisador, em número de 58, bem como solicitados através de mensagens eletrônicas (e-mail). Os questionários foram entregues em mãos. Todos os respondentes eram alunos do pesquisador. O público que recebeu a pesquisa por *e-mail* eram ex-alunos dos cursos descrito no item universo e amostra.

As mensagens dos respondentes foram enviadas para o endereço do pesquisador, bem como foram enviadas aos respondentes por este mesmo canal. Foram disparadas cerca de 70 mensagens por *e-mail* e retornaram 25 respostas válidas, compondo o total de 83 respondentes válidos.

3.5 Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados foi feita através de estatística descritiva simples, com a análise das médias e desvio-padrão das variáveis do estudo. Na sequência, foram realizadas análises de tabelas de contingência e correlação de Pearson.

3.5.1 Tratamento dos dados

As questões referentes à análise de valores da escala de Tamayo foram somadas em blocos referentes aos seis tipos de valores tratados pelo autor. Assim, após este tratamento, obteve-se um escore para cada um dos seis fatores descritos por Tamayo, para cada um dos respondentes.

Já as questões referentes à análise do CCO foram transformadas em um escore formado pelas médias das variáveis de CCO, de forma que se obteve uma variável denominada aqui CCO – composta pelas médias das questões que faziam parte desta escala.

3.5.2 Análises

As comparações entre os tipos de valores organizacionais e o comportamento cidadão nas organizações foram realizadas através de tabelas de contingência, as quais mostraram a média de CCO para os valores organizacionais predominantes a cada indivíduo na amostra.

A partir daí, foi realizada uma correlação de Pearson para se averiguar a relação entre estas variáveis, dependente e independente, do estudo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo está organizado em seis itens, iniciando pela descrição do perfil da amostra com a caracterização dos respondentes, seguidos da análise de todas as tabelas cruzadas e suas respectivas análises dos constructos valores organizacionais e comportamento de cidadania organizacional. A finalização do capítulo se dá através da discussão dos resultados.

4.1 Perfil da amostra

O objetivo deste item que trata do perfil da amostra é caracterizar os respondentes, para que as pessoas que acessem este estudo possam verificar para qual perfil este estudo se aplica, já que suas conclusões não podem ser generalizadas devido ao viés amostral.

A amostra foi composta por 83 profissionais respondentes da pesquisa, das áreas de gestão de projetos, administração, RH, TI entre outras, atuando na região metropolitana de Campinas /SP. Eles eram alunos de MBAs, pós-graduação e especialização em duas faculdades desta macro região. A amostra foi composta por estudantes de ambos os sexos, com idade entre 21 e 58 anos, exercendo funções de direção, técnicas, gerenciais, administrativas, mostrados no Gráfico 1.

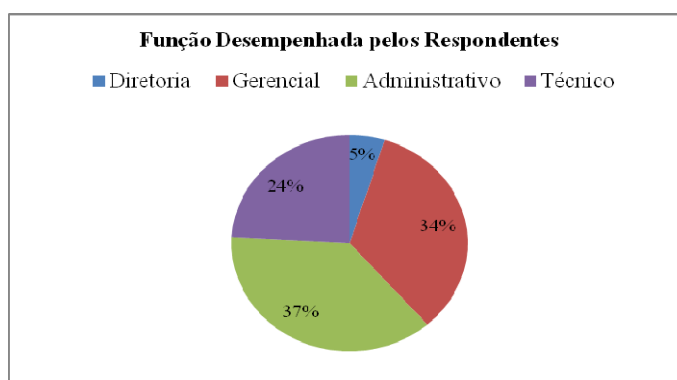


Gráfico 1 Percentual de cada função desempenhada pelos respondentes
Fonte: elaborado pelo autor

Os profissionais que atuam com gestão de projetos, representam 53% da amostra enquanto os demais 47% não atuam com gestão de projetos (Tabela 1). Os profissionais que atuam com gestão de projetos exercem papel de gerentes e membros da equipe de projetos, sendo que a pesquisa apontou que nenhum profissional possui qualquer certificação em gestão de projetos.

	Quantidade de profissionais	%
Ligados a projetos	44	53,00
Ligados a outras áreas	39	47,00
Total da amostra	83	100,00

Tabela 1 Respondentes ligados a área ou atividade de projetos

Fonte: elaborado pelo autor

Os respondentes casados representam 49,4% da amostra, os solteiros 43,4% e os demais estados civis 7,2% (Tabela 2).

	Quantidade	%
Solteiro	36	43,40
Casado	41	49,40
Divorciado / viúvos / outros	6	7,20
Total	83	100,00

Tabela 2 Estado civil dos respondentes

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação à quantidade de subordinados de cada pesquisado, a pesquisa apontou que 45,8% dos respondentes não possuíam subordinados em suas atividades profissionais, 33,7% tinham entre 1 a 5 subordinados, 10,8% tinham entre 6 e 15 subordinados e 9,6% eram responsáveis por mais de 15 funcionários (Tabela 3).

	Quantidade de subordinados	%
Nenhum	38	48,80
De 1 a 5	28	33,70
De 6 a 15	9	10,80
Mais de 15	8	9,60
Total	83	100,00

Tabela 3 Quantidade de subordinados de cada respondente

Fonte: elaborado pelo autor

4.2 Perfis dos resultados da análise de valores organizacionais

Na pesquisa realizada, o valor Hierarquia apresentou a maior média (4,11) e o menor desvio padrão (0,92), seguido do valor Domínio com média de 4,07 e desvio padrão de 1,16, caracterizando que os dados estão bem próximos da média, apresentando baixa dispersão.

Os valores Autonomia (3,76), Igualitarismo (3,66) e Harmonia (3,62), apresentaram médias muito próximas como destacado na tabela 4, bem como os respectivos desvios padrões mostram uma concentração dos dados em torno da média também para estes valores. A menor média foi o valor Conservadorismo (3,38), com um desvio padrão também baixo.

Valores	Média	Desvio Padrão
Hierarquia	4,11	0,92
Domínio	4,07	1,16
Autonomia	3,76	0,99
Igualitarismo	3,66	0,81
Harmonia	3,62	1,44
Conservadorismo	3,38	1,02

Tabela 4 Média e desvio padrão dos valores respondentes

Fonte: elaborado pelo autor

O modo como os dados foram coletados, permite que sejam realizados cruzamentos entre os valores e os dados demográficos dos respondentes, de modo a caracterizar como classes, faixa etária, funções exercidas, tempo na empresa, influenciam nos valores pesquisados.

A Tabela 5, traz o cruzamento das funções desempenhadas pelos respondentes com os seis valores definidos na escala de Tamayo et al. (2000). Indivíduos que ocupavam funções de direção apresentaram as maiores médias de valores com um baixo desvio padrão, mostrando uma alta concentração dos dados em torno da média, conseqüentemente uma baixa dispersão.

Função	Autonomia		Conservad.		Domínio		Harmonia		Hierarquia		Igualitarismo	
	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad
Diretoria	4,25	0,54	5,00	0,95	5,50	0,41	5,00	1,35	5,40	0,56	4,79	0,34
Gerencial	3,64	0,87	3,27	1,00	4,06	1,39	3,45	1,57	4,08	0,98	3,55	0,88
Administ.	3,75	1,08	3,23	0,80	3,85	1,06	3,37	1,28	3,99	0,84	3,57	0,77
Técnico	3,81	1,09	3,40	1,11	3,98	0,91	3,83	1,38	4,04	0,82	3,70	0,61

Tabela 5 Cruzamento das funções desempenhadas pelos respondentes com os seis valores definidos na escala de Tamayo et al. (2000).

Fonte: elaborado pelo autor

Como mostrado na Tabela 5, os respondentes em cargos de diretoria apresentaram como valores percebidos predominantes o valor Domínio (5,50), que apresentou a maior média, seguido da Hierarquia (5,40). Estes valores são compatíveis com as exigências e perfil do cargo de direção. Não obstante, os valores Harmonia e Conservadorismo (5,0), tiveram uma média considerada alta, quando comparada ao todo da pesquisa e aos requisitos do cargo, reforçando as características da função de direção. Com relação aos valores em posições de alto escalão, encontra-se na tabela 5, uma média de 4,25 para o valor Autonomia, caracterizando a menor média, com baixa dispersão dos dados.

As funções gerenciais e administrativas apresentaram médias consideradas altas, quando comparado ao resultado geral da pesquisa, e muito próximas uma das outras quando visualizada sob a ótica dos valores Hierarquia (4,08), Domínio (4,06), Autonomia (3,75), Igualitarismo

(3,57), Harmonia (3,45) e Conservadorismo com a menor média (3,23). Há uma compatibilidade das médias encontradas, seguindo a tendência e o perfil necessários aos colaboradores que atuam em funções administrativas e gerenciais.

As funções técnicas, consideradas mais de linha, fecham o quadro com médias menores que as demais funções. Os dados mostram que há uma maior percepção da importância dos valores, com notas mais altas conforme o cargo dos participantes foi maior na hierarquia das empresas onde trabalham.

Foram levantados dados referentes ao tempo que os respondentes trabalhavam em suas respectivas empresas. Os resultados estatísticos obtidos direcionam para uma maior percepção dos valores ao público com maior tempo na empresa. Isto é demonstrado através dos valores Domínio (4,17), Hierarquia (5,15) e Autonomia (3,71) em respondentes com 3 anos ou mais de trabalho nas suas respectivas empresas (Tabela 6).

Tempo de empresa	Autonomia		Conservad.		Domínio		Harmonia		Hierarquia		Igualitarismo	
	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad
Até 1 ano	3,96	0,85	3,37	0,78	4,06	0,98	3,25	1,35	4,07	0,78	3,71	0,73
1 a 3 anos	3,69	1,10	3,14	1,04	3,69	1,27	3,12	1,52	4,01	1,11	3,49	0,50
Maior de 3 anos	3,71	1,02	3,45	1,10	4,17	1,19	3,76	1,45	5,15	0,94	3,69	0,89

Tabela 6 Valores de acordo com o tempo de casa dos respondentes

Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 7 mostra a relação entre a quantidade de subordinados e os valores da escala de Tamayo *et al.* (2000). Para que os respondentes que tinham de 1 a 5 e de 6 a 15 subordinados, predominaram os valores Hierarquia, Domínio e Autonomia. Àqueles com mais de 15 subordinados, Autonomia e Hierarquia apresentaram as maiores médias com menores dispersões. Um ponto de atenção é o grupo de profissionais respondentes que não tinham subordinado. Nestes, o valor Autonomia e Hierarquia apresentaram uma das menores médias, comparados aos demais valores da amostra.

Qtde de subordinados	Autonomia		Conservad.		Domínio		Harmonia		Hierarquia		Igualitar.	
	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad
Nenhum	3,61	1,06	3,30	0,93	4,07	1,01	3,59	1,36	4,02	0,90	3,70	0,78
1 a 5	3,93	0,96	3,40	1,12	4,13	1,34	3,88	1,57	4,26	1,00	3,58	0,84
6 a 15	3,58	0,79	3,49	1,37	4,22	1,35	3,50	1,20	4,11	0,91	3,56	0,86
Maior que 15	4,09	0,93	3,60	0,78	3,75	1,10	3,00	1,60	4,04	0,88	3,89	0,89

Tabela 7 Quantidade de subordinados dos respondentes versus valores estudados

Fonte: elaborado pelo autor

A análise da Tabela 8, onde se compilou os dados dos estados civis dos respondentes, ficou evidente a predominância dos valores Hierarquia, Domínio e Autonomia no grupo de pessoas solteiras. Entre os casados Domínio e Hierarquia continuaram apresentando as maiores médias e Autonomia e Igualitarismo vindo logo a seguir em grau de importância. Entre os divorciados e outros estados civis, chama a atenção para o predomínio da Autonomia, seguida do Domínio e da Hierarquia, sugerindo que buscam uma maior liberdade.

Qtde de subordinados	Autonomia		Conservad.		Domínio		Harmonia		Hierarquia		Igualitar.	
	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad
Solteiro	3,81	0,86	3,46	1,05	4,03	1,16	3,64	1,27	4,16	0,82	3,67	0,75
Casado	3,69	1,13	3,33	1,04	4,15	1,19	3,63	1,55	4,13	1,02	3,69	0,88
Divor. / viuvo / outros	3,96	0,73	3,30	0,81	3,83	1,13	3,42	1,88	3,72	0,82	3,43	0,67

Tabela 8 Estado civil dos respondentes versus valores estudados.

Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 9 mostra que nos colaboradores que atuam como gerentes no projeto predominam os valores Hierarquia, Domínio e Autonomia, mesmos valores da média global da empresa. Para os que atuam como membros de equipe, os valores Domínio, Hierarquia e Igualitarismo apresentaram as maiores médias, mostrando a necessidade desse valor para a equipe.

Atuação no Projeto	Autonomia		Conservad.		Domínio		Harmonia		Hierarquia		Igualitarismo	
	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad
Gerente	3,79	1,02	3,33	0,98	3,98	1,19	3,57	1,38	4,04	0,93	3,62	0,81
Membro de Equipe	3,67	0,92	3,56	1,17	4,39	1,06	3,79	1,66	4,36	0,89	3,80	0,79

Tabela 9 Atuação / função do respondente no projeto versus valores estudados.

Fonte: elaborado pelo autor

No questionário, essa pergunta consolidada através da Tabela 10, foi aberta. Contudo, em razão dos dados encontrados, foi elaborada uma frequência de três classes, com intervalo de 15 anos. Quem tem até 33 anos, os dados apontam para a valorização da Hierarquia, do Domínio e da Autonomia. Entre 34 e 49 anos, predominaram os valores Domínio e Hierarquia, que estavam no mesmo patamar, seguido do valor autonomia. Acima de 50 anos, valorizam-se Domínio e Harmonia no mesmo patamar seguido de Hierarquia. Interessante observar que o valor Harmonia aparece nesta classe, demonstrando a importância deste valor em indivíduos mais *seniores*.

Faixa Etária (anos)	Autonomia		Conservad.		Domínio		Harmonia		Hierarquia		Igualitarismo	
	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad
Até 33	3,81	0,85	3,40	0,99	4,06	1,13	3,49	1,35	4,15	0,83	3,73	0,72
De 34 a 49	3,73	1,09	3,22	0,94	3,85	1,13	3,58	1,54	3,85	0,94	3,48	0,54
Acima de 50	3,35	1,88	4,00	1,67	5,20	1,25	5,20	1,25	4,94	1,38	3,80	1,04

Tabela 10 Faixa etária dos respondentes versus percepção dos valores estudados

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 Diferenças entre profissionais de projetos e outras áreas em relação aos valores organizacionais

A pesquisa buscou mostrar a percepção dos valores sob a ótica do público que atuava com gestão de projetos e com os que não atuavam com gestão de projetos. As médias obtidas, mostram um grande equilíbrio entre os valores estudados, de modo a sugerir que em ambas as classes há uma percepção semelhante de que valores são praticados na organização onde os respondentes atuam, como mostra a Tabela 11.

Na Tabela 11, a comparação das médias entre os colaboradores ligados a projetos, demonstrou que valorizam mais a Hierarquia, o Domínio e a Autonomia. Já os que não estão ligados a projetos valorizam o Domínio, seguido pela Hierarquia e depois pela Autonomia. Verifica-se uma inversão dos dois primeiros valores.

Ligados a projetos	Autonomia		Conservad.		Domínio		Harmonia		Hierarquia		Igualitarismo	
	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad
sim	3,70	1,08	3,46	1,09	4,02	1,20	3,73	1,53	4,11	0,97	3,64	0,81
não	3,82	0,89	3,29	0,95	4,13	1,13	3,50	1,34	4,11	0,88	3,68	0,81

Tabela 11 Pesquisados que atuavam ou não com projetos

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados desta parte do estudo não apoiam a hipótese H2, de que haveria diferenças entre profissionais atuantes na área de gestão de projetos e os profissionais das demais áreas.

4.4 Perfis dos Resultados da Análise do Comportamento de Cidadania Organizacional

Da mesma forma como foi feito na análise dos valores organizacionais, pôde-se perceber uma média elevada (4,16) para a amostra como um todo, com relação à percepção de comportamento cidadão nas organizações dos participantes, que poderia assumir os valores de 1 até 6. Nota-se também um baixo desvio padrão entre os respondentes (0,51), como mostra a Tabela 12.

Função	CCO		
	Média	Desvio Padrão	Contagem
Toda amostra	4,16	0,51	83
Diretoria	3,89	0,25	4
Gerencia	4,32	0,47	28
Administrativo	4,07	0,53	31
Técnico	4,11	0,51	20

Tabela 12 Percepção do CCO comparados à função dos respondentes

Fonte: elaborado pelo autor

Para as análises a seguir, considera-se CCO de 1 a 3 fraco, de 3 a 5 mediano e acima de 5 forte. A média global dos respondentes foi considerada de grau médio tendendo para forte, já que a média obtida foi de 4,16 com baixo desvio padrão de 0,51, demonstrando uma alta concentração dos dados em torno da média.

Tomando-se como referência a função gerencial, nota-se que a intensidade de CCO diminui à medida que se desce na hierarquia da empresa, sendo mais forte para a gerencia (tabela 12). Destaca-se que o CCO dos técnicos foi ainda maior que o CCO do setor administrativo.

A intensidade de CCO é maior entre aqueles que têm entre 1,1 a 3 anos de empresa. Após esse período tende a decrescer. A tabela 13 também mostra este comportamento.

Tempo de Empresa	CCO		
	Média	Desvio Padrão	Contagem
Toda amostra	4,16	0,51	83
Até 1 ano	4,10	0,47	18
1 a 3 anos	4,25	0,49	8
Maior que 3 anos	4,16	0,53	57

Tabela 13 Tempo de casa dos respondentes e o CCO.

Fonte: elaborado pelo autor

Não houve diferença significativa nas médias de CCO se comparado aos respondentes que atuam com projetos com aqueles que não atuam. Esta pequena diferença, pode sugerir que estar ou não ligado a atividades ou a área de gestão de projetos, não interfere em maior ou menor nível de comportamento de cidadania organizacional (Tabela 14). Contudo, quando analisado apenas quem atua com projetos, parece que a variável tempo tem alguma influência sobre a CCO, uma vez que a intensidade de CCO aumenta com o passar do tempo.

Pesquisado ligado a projeto	CCO		
	Média	Desvio Padrão	Contagem
Toda amostra	4,16	0,51	83
sim	3,70	1,08	44
não	3,82	0,89	39

Tabela 14 Respondentes que atuam com projetos e o CCO

Fonte: elaborado pelo autor

Um dado interessante obtido na pesquisa, revela que a intensidade de comportamento de cidadania organizacional aumenta com o número de subordinados, apresentando a maior média (4,40) quando os respondentes têm entre 6 a 15 subordinados . Após esse valor, há um decréscimo significativo, como destacado na tabela 15.

Esse dado pode ser confrontado com o encontrado na análise de valores que demonstrou que para mais de três subordinados, o valor autonomia apresenta pequena diferença a maior sobre os outros.

Qtde de subordinados	CCO		
	Média	Desvio Padrão	Contagem
Toda amostra	4,16	0,51	83
Nenhum	4,04	0,56	38
1 a 5	4,25	0,42	28
6 a 15	4,40	0,42	9
Maior 15	4,15	0,58	8

Tabela 15 Quantidade de subordinados e o CCO.

Fonte: elaborado pelo autor

Ao se considerar o estado civil dos pesquisados, a intensidade de CCO é maior entre os solteiros, seguido pelos casados e menor dentre os divorciados/outros.

Estado civil	CCO		
	Média	Desvio Padrão	Contagem
Toda amostra	4,16	0,51	83
Solteiro	4,17	0,41	36
casado	4,16	0,59	41
Divorciado / viúvo / outros	4,07	0,48	6

Tabela 16 Estado civil dos respondentes e o CCO.

Fonte: elaborado pelo autor

Do mesmo modo que realizado para os valores organizacionais, realizou-se a correlação entre os pesquisados que atuavam com gestão de projetos e os atuavam somente como membros da equipe de projetos. Entre aqueles que atuam como membros de equipe, a intensidade de CCO foi maior (Tabela 17).

Tipo de Atuação	Média	Desvio Padrão	Contagem
Gerente	4,13	0,50	64
Membro de Equipe	4,24	0,55	19

Tabela 17 Respondentes que atuam como gerentes de projeto / membros da equipe de projetos e o CCO

Fonte: elaborado pelo autor

No que se refere a faixa etária, a pesquisa mostrou que para os pesquisados com mais de 50 anos, há maior intensidade de CCO, embora tenha sido a faixa etária com a menor quantidade de respondentes, como pode ser visualizado na Tabela 18.

Faixa Etária (anos)	Média	Desvio Padrão	Contagem
Até 33	4,21	0,45	54
De 34 a 49	3,96	0,56	24
Acima de 50 anos	4,61	0,54	5

Tabela 18 Faixa etária dos respondentes e o CCO.

Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que 96,4% dos respondentes ficaram entre os níveis 3 a 5 de CCO (Tabela 19), demonstrando que a organização possui nível mediano de CCO. Foram encontrados apenas um colaborador com nível inferior a 3 e 2 colaboradores com nível superior a 5.

	Média	Desvio	Quant.
CCO abaixo de 3 (Baixo)	2,96	0,00	1
CCO de 3 a 5 (Médio)	4,15	0,48	80
CCO acima de 5 (Alto)	5,04	0,00	2

Tabela 19 Média de CCO por faixas (baixo, médio e alto)

Fonte: elaborado pelo autor

4.5 Análise Cruzada entre Valores Organizacionais e Comportamento de Cidadania Organizacional.

Quando comparadas as médias das dimensões de valores com os níveis de comportamento de cidadania organizacional, nota-se que para os níveis de CCO inferior a 3, predominam os valores de Autonomia, seguidos de Conservadorismo, Harmonia e Hierarquia no mesmo patamar. Para níveis de CCO entre 3 e 5, os valores predominantes são Hierarquia, Domínio e Autonomia. Para CCO acima de 5, há predominância de Hierarquia e Harmonia seguido de Autonomia (Tabela 20).

	Autonomia		Conservad.		Domínio		Harmonia		Hierarquia		Igualitarismo	
	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad	Méd	Desv Pad
Até 3: baixo	4,00	0,00	3,00	0,00	2,50	0,00	3,00	0,00	3,00	0,00	2,57	0,00
De 3 a 5: médio	3,72	0,98	3,35	1,01	4,07	1,16	3,58	1,43	4,09	0,90	3,64	0,78
Acima de 5: alto	5,13	0,18	4,90	0,42	5,00	0,00	5,50	0,71	5,55	0,35	5,07	0,10

Tabela 20 Categorias de valores e o CCO.

Fonte: elaborado pelo autor

Foram comparadas as médias de comportamento de cidadania organizacional, com as das dimensões de valores. Para isso foram comparadas as médias maiores que 5 de cada uma das dimensões com os níveis de CCO correspondentes. Os resultados demonstraram que as maiores médias de CCO foram para os valores de Igualitarismo, Conservadorismo Hierarquia. Esse dado indica que os colaboradores com maiores escores (acima de 5) nessas dimensões, possuem também as maiores médias de CCO (Tabela 21).

	Média CCO	Desvio
Igualitarismo	4,74	0,25
Conservadorismo	4,68	0,30
Hierarquia	4,63	0,32
Autonomia	4,54	0,34
Domínio	4,52	0,34
Harmonia	4,45	0,52

Tabela 21 Valores e CCO

Fonte: elaborado pelo autor

A constatação da influência dos polos dos valores organizacionais no comportamento de cidadania organizacional foi verificada por meio de análise correlacional. Utilizou-se a Matriz de Correlação de Pearson. Para Cohen (1988), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes.

Percebe-se que há maior correlação com comportamento de cidadania organizacional, os valores de Hierarquia e Domínio. Os valores com média correlação são os de Igualitarismo e Autonomia. Esses quatro valores estavam presentes durante todas as análises realizadas na empresa, sendo que o Igualitarismo predominou nos respondentes com mais tempo de casa e naqueles que realizam trabalhos em equipe. Percebe-se que o nível de significância é menor que 0.001 para todas as dimensões, exceto para Harmonia (0,03), conforme consolidados na Tabela 22.

		Autonomia	Conservad.	Hierarquia	Igualitar.	Domínio	Harmonia
CCO	Correlação de Pearson	0,429	0,384	0,652	0,476	0,510	0,322
	Sig (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
	n	83	83	83	83	83	83

Tabela 22 Matriz de Correlação de Pearson entre CCO e as Dimensões de Valores

Fonte: elaborado pelo autor

A análise correlacional entre os valores Autonomia, Hierarquia, Igualitarismo, Domínio, Harmonia, Conservadorismo e a média dos comportamentos de cidadania organizacionais, demonstraram uma alta correlação positiva para os valores Hierarquia e Domínio (Gráfico 15) e média correlação positiva para os valores Autonomia, Igualitarismo, Harmonia e Conservadorismo, sendo estes dois últimos com os menores níveis.

4.6 Discussão dos resultados

A primeira questão de pesquisa do estudo, que era:

1. Qual a tipologia de valores organizacionais, medidos pela escala de Tamayo *et al.* (2000), se relaciona a maiores níveis de comportamento cidadão nas organizações, medido por Dyne *et al.* (1994) na percepção dos gerentes de projetos?

Ela partia da seguinte hipótese:

H1: Os valores que têm maiores relação com os maiores níveis de CCO são "Autonomia", "Igualitarismo" e "Harmonia".

Diante dos resultados obtidos e destacados no item anterior, pode-se afirmar que estatisticamente que, para os valores Hierarquia e Domínio, houve um maior nível de CCO e para os valores Igualitarismo, Autonomia, Conservadorismo e Harmonia o nível de correlação foi médio segundo a escala de Cohen (1988). Baseadas nos valores de correlações média / alta obtidas, é possível afirmar estatisticamente que a hipótese do estudo é parcialmente apoiada, porque o igualitarismo obteve correlação maior, porém o mesmo não ocorreu com os valores autonomia e harmonia que haviam sido previstos, a partir da teoria dos CCOs.

Este alinhamento entre valores e CCO encontra na literatura, estudos que o contrapõe, no tocante a sua pertinência para designar os comportamentos representados, pois conforme os estudos de Siqueira (1995), o termo cidadania expressa, por um lado, submissão à autoridade e, por outro o exercício do direito. A análise dos comportamentos representados pelo termo cidadania organizacional sugere que os termos descritos não se referem aos direitos dos trabalhadores, nem tampouco aos deveres que lhes seriam prescritos, mas sim a comportamentos que os funcionários executam para a sua empresa, "sem a obrigação de fazê-lo e sem cobrar nada em troca". Portanto, como apresenta Siqueira (1995), a utilização do termo no ambiente de trabalho para designar comportamentos espontâneos e extra-papel, não parece ser adequada. Esta autora sugere como alternativa, a expressão "Civismo nas Organizações" (TAMAYO; PORTO, 2002).

A segunda questão do estudo abordava as diferenças entre os profissionais de gestão de projetos e de outras áreas, sendo ela:

2. Quais as diferenças encontradas entre profissionais que atuam em gestão de projetos e os que não atuam?

Os resultados obtidos na pesquisa apontaram que não houve diferença significativa nas médias de CCO se comparados aos respondentes que atuam com projetos com aqueles que não atuam. Esta pequena diferença, pode sugerir que estar ou não ligado a atividades ou a área de gestão de projetos, não interfere em maior ou menor nível de comportamento de cidadania organizacional. Contudo, quando analisado apenas quem atua com projetos, parece que a variável tempo tem alguma influência sobre a CCO, uma vez que a intensidade de CCO aumenta com o passar do tempo.

Partia-se da hipótese de que:

H2: Existem diferenças entre profissionais de gestão de projetos e aqueles que não trabalham com gestão de projetos, com relação à hipótese anterior.

Estatisticamente não houve diferenças entre os profissionais que atuam com gestão de projetos com os profissionais de outras áreas, não dando suporte então a esta hipótese. Apesar de não ter havido diferença estatística, os conceitos e os comportamentos de cidadania organizacional são compatíveis com as atividades, as posturas e atitudes que se esperam de um gestor de projetos e os membros que compõe a equipe de projeto, na medida em que se torna indispensável que uma organização esteja alicerçada nos valores cooperação, trabalho em equipe, confiança e comunicação, para a prática da gestão de projetos e melhoria dos processos de tomada de decisão (KERZNER, 2008).

São consideradas habilidades importantes nos colaboradores, a liderança, o relacionamento humano e a capacidade de negociação (RABECHINI JR., 2007). Estas habilidades apresentam uma relação direta com os valores pessoais e organizacionais influenciando a cultura organizacional como estudado por George et al. (1999), destacando que líderes organizacionais priorizam a incorporação e a formação de uma cultura organizacional, validado pelo trabalho de Schein (1984) ao dizer "... o mais importante é que os líderes executem, criem e administrem a cultura". No limite, todos estes aspectos se relacionam com projetos, valores organizacionais, e portanto influenciam diretamente em maiores níveis de comportamento

de cidadania organizacional, independentemente do colaborador atuar na área de projetos ou em outras áreas.

Estudos de Kerzner, George et al, Schein e Rabechini Jr. apresentam fortes indícios de correlação positiva com os achados sobre valores organizacionais e suas influências sobre os comportamentos de cidadania organizacional, discutidas neste trabalho. Esta inferência se consolida na medida em que os valores norteiam a vida cotidiana do ser humano e seu modo de viver, contribuindo para a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional, ações espontâneas dos trabalhadores e produzem benefícios à organização (MAIA, 2007) e por intersecção à área de gestão de projetos.

Outro aspecto a considerar na comprovação de que os comportamentos de cidadania organizacional afetam positivamente a área de gestão de projetos, está no fato de ser um comportamento de natureza espontânea que não faz parte dos requisitos dos papéis do empregado formal, mas é capaz de promover o funcionamento eficaz de uma organização (PODSAKOFF *et al.*, 1997). Estes comportamentos espontâneos devem estar presentes nas características dos gestores de projetos para uma maior efetividade na condução dos seus projetos.

Como uma comprovação final desta influência positiva, Podsakov et al. (1990) sugere que os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) devam ser considerados uma poderosa classe de comportamentos para avaliação de desempenho das empresas, por tratar-se de comportamentos que dependem exclusivamente do arbítrio das pessoas, podendo ser identificados através do altruísmo, da cortesia, do desportismo, da virtude cívica e através do comportamento consciente.

Em gestão de projetos, membros da equipe que apresentam comportamento altruísta, caracterizado como espontâneo, são capazes de melhor auxiliar os demais membros da equipe, direcionando para a melhor solução de um problema, bem como compartilhando estratégias que sejam relevantes para organização ou orientação voluntária a novos membros da equipe. No quesito Consciência os membros do time de projeto vão além das exigências dos seus papéis no projeto. Um exemplo deste algo mais é a realização de horas extras quando estritamente necessárias, atuar com presteza na devolutiva aos interessados, evitando a quebra das regras (ORGAN, 1988). Cortesia é mais um comportamento muito desejável em profissionais da área de

projetos, pois é capaz de prevenir e evitar situações-problemas entre membros do projeto e/ou empresa, sendo ferramenta útil na antecipação dos problemas que poderão ocorrer no projeto.

Desportismo é um dos mais importantes comportamentos de cidadania organizacional praticados por profissionais de projetos, pois é uma eficaz ferramenta usada na superação de frente às situações e condições não ideais, tais como reclamações contra possíveis insultos sem dar grande importância ou ênfase à questão, entendendo que faz parte das regras do jogo (ORGAN, 1988). Complementando o Desportismo, a Virtude cívica é o comportamento que indica uma participação responsável por parte do funcionário no dia-a-dia do projeto, cumprindo as determinações, regras gerais de convivências, atendimento adequado aos *stakeholders* do projeto, realizando funções mesmo que não sejam de sua alçada, mas que ajudam sobremaneira a condução do projeto ao sucesso, bem como é um excelente instrumento para sugestão de melhorias, procedimentos e readequação de processos, para o bem comum da empresa (ORGAN, 1988).

Pode-se afirmar que todos estes estudos de certa forma estão em consonância com os resultados obtidos nesta pesquisa, mesmo não havendo diferenças estatísticas que comprovassem a hipótese de que existem diferenças entre profissionais de gestão de projetos e aqueles que não trabalham com gestão de projetos.

5. CONCLUSÕES

Este estudo se baseou em duas premissas, sendo a primeira de que a tipologia de valores organizacionais, medidos pela escala de Tamayo *et al.* (2000), se relaciona a maiores níveis de comportamento cidadão nas organizações, medido por Dyne *et al.* (1994) e a segunda de que poderiam ser encontradas diferenças entre os profissionais que atuam em gestão de projetos e os que não atuam. Maia (2007), parte da premissa que os comportamentos de cidadania organizacional, quando praticados pelos funcionários no ambiente de trabalho, contribuem para a efetividade organizacional. Siqueira (2003) demonstrou que os comportamentos de cidadania se fundamentam em uma relação de troca social, onde os funcionários exprimem atitudes espontâneas de colaboração.

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre os valores organizacionais e o comportamento de cidadania organizacional (CCO) de gerentes de projetos, comparando também com profissionais de outras áreas. Para atingi-lo, foi feito um levantamento quantitativo (*survey*) com profissionais de gestão de projetos que são alunos de cursos de pós-graduação e MBAs na cidade e região metropolitana de Campinas/SP.

Após se realizar a análise de correlação linear (r de Pearson), verificou-se que o comportamento de cidadania organizacional relacionou-se com nível médio / alto de significância com os valores organizacionais medidos pela escala de Tamayo *et al.* (2000). Diante dos resultados obtidos, pode-se afirmar que estatisticamente para os valores Hierarquia e Domínio, houve um maior nível de CCO e para os valores Igualitarismo, Autonomia, Conservadorismo e Harmonia o nível de correlação foi médio segundo a escala de Cohen (1988). Baseadas nos valores de correlações média / alta obtidas, é possível afirmar que estatisticamente a hipótese se confirma.

Os resultados obtidos através das correlações entre os valores Tamayo *et al.* (2000) e os CCO de Dyne *et al.* (1994), comprovam as conclusões de que a medida que os valores aumentam há um percepção do aumento nos níveis de comportamento de cidadania organizacional.

Estes resultados encontram respaldo na literatura através dos trabalhos de Puig (1998), afirmando que valores não é pensar em um indivíduo conformista, mas sim autônomo que em vez de fazer como os outros faz, executa com os outros, ou seja, situa-se em relação a eles e à sociedade como indivíduo livre e singular estabelecendo acordos de convivência respeitosa através de relações de reciprocidade. Fazer com os outros, pressupõe participação ativa, interação cooperativa construída pelo sujeito na sua relação com os demais membros da sociedade, pautada nos valores e regras de autonomia.

Deste modo é possível inferir que os valores existem para regular o convívio entre as pessoas, orientar condutas, auxiliar no esclarecimento da relação consigo mesmo e na aquisição de virtudes, na formação do caráter e na construção de hábitos para uma vida coletiva, garantindo uma convivência sadia, bem como estabelece regras, que ajudam a construir um sistema de representação social, delimitando os direitos e deveres dos indivíduos participantes deste sistema, como preconizado nas hipóteses de Rokeach (1973), deste modo influenciando positivamente no comportamento de cidadania organizacional.

Outro achado na revisão da literatura destaca que os comportamentos de cidadania são entendidos como atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações. Caracterizados por gestos de colaboração espontânea, isentos de prescrições legais ou contratuais, permitindo dentro de uma relação social com a organização, estabelecer uma troca de atos extrapapéis funcionais por possíveis ou futuras retribuições sociais, materiais ou econômicas com a organização. Com esta concepção, descarta-se a possibilidade de que gestos de cidadania organizacional sejam atos altruísticos, mas reafirma-se a noção de que eles se constituam em atos eminentemente sociais dos empregados que beneficiam o sistema empregador, podendo no futuro serem retribuídos ou não pela organização (SIQUEIRA, 2003).

Este estudo não pretendeu esgotar o tema valores e suas influências sobre os comportamentos de cidadania na organização, uma vez que a pesquisa possibilitou uma aproximação dos conhecimentos acerca do nível de influência sobre os profissionais que atuam na área de gestão de projetos, bem como os que atuam em outras áreas. É necessário que outros trabalhos sejam realizados, possibilitando um conhecimento contínuo e dinâmico da realidade dos profissionais da área de gestão de projetos. Desde modo, recomenda-se que sejam elaborados

estudos com uma amostra maior, que abranja as empresas primordialmente projetizadas ou que estejam se encaminhando para esta nova forma de condução dos negócios.

Pode-se inferir que a pesquisa trouxe contribuições para a área de estudo sobre valores organizacionais, comportamento de cidadania organizacional e gestão de projetos, está última com enorme interesse em função das características diferenciadas que um profissional de projetos e principalmente o gerente do projeto deve ter em seu perfil. Estudos sobre competência e habilidades gerenciais dos membros que compõe a equipe de projetos e o gerente, mostraram que as três habilidades mais importantes que estes colaboradores devem apresentar são a liderança, o relacionamento humano e a capacidade de negociação (RABECHINI JR., 2007). Estas habilidades apresentam uma relação direta com os valores pessoais e organizacionais influenciando a cultura organizacional como estudado por George et al. (1999).

O constructo comportamento de cidadania organizacional pode impactar a pesquisa no futuro em função de ser um comportamento que se caracteriza por ser de natureza espontânea, que não faz parte dos requisitos dos papéis do empregado formal, mas é capaz de promover o funcionamento eficaz de uma organização (PODSAKOFF *et al.*, 1997) e portanto nortear as pesquisas no sentido de se embutir estes conceitos para a busca de um modo inovador de administrar negócios e criar políticas de gestão de pessoas.

É importante frisar que “comportamentos de cidadania organizacional consistem em contribuições informais que os participantes podem eleger para ofertar, ou sonegar, independentemente da possibilidade de sanções ou incentivos informais” (PALAZOLLI, 2000). Sendo assim, trata-se de comportamento sobre o qual a empresa tem muito pouca influencia formal, e ele é fortemente influenciado pela cultura na qual o funcionário se encontra e que deve ser levada em consideração pelos futuros administradores, como um diferencial na condução das empresas, que no limite são tocadas por pessoas.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Understanding attitudes and predicting social behavior. New Jersey: **Prentice Hall**, 1980.

AKAAH, I. P.; LUND, D. The influence of personal and organizational values on marketing professionals ethical behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 13, n. 6, p. 417-430, 1994.

ALMEIDA, S. P.; FERREIRA, M. C. O Impacto das Atitudes Frente às Mudanças Organizacionais nos Comportamentos de Cidadania. **PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO**, v. 30, n. 3, p. 492-503, 2010.

BANWELL, E. Balancing individual and organizational values: walking the tightrope to success. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 6, p. 697-700, 2003.

BARNARD, C. I. The Functions of Executive. **Harvard University Press**, 1938.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship." **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 587-595, 1983.

BENNIS, W. Transformative Power and Leadership. In: ILLINI BOOKS (Ed.). **Leadership and Organizational Culture**. p. 64-71, Illinois / USA, 1984.

BEZERRA MENDES, A. M. Valores e vivências de prazer - sofrimento no contexto organizacional. **Instituto de Psicologia**. Universidade de Brasília, 1999.

BORGES, L. O.; ARGOLO, J. C. T.; SOUZA PEREIRA, A. L.; PEREIRA MACHADO, E. A.; SOUZA SILVA, W. A. Síndrome de Burnout e os Valores Organizacionais: Um Estudo Comparativo em Hospitais Universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 15, n. 1, p. 189-200, 2002.

BOXX, W. R.; ODOM, R. Y.; DUNN, M. G. Organizational values and value Congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector. **Public Personnel Management**, v. 20, n. 2, p. 195-205, 1991.

BRAITHWAITE, V. A.; SCOTT, W. A. Values. In: A. Press (Ed.); **Measures of personality and social psychological attitudes**. p.661-753, New York: 1991.

CHAMBEL, M. J.; SOUSA, L. Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: a importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital. **Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 177-200, 2007.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p. 599, 1988.

CONNOR, P. E.; BECKER, B. W. Personal values and management what do we know and why don't we know more? **Journal of Management Inquiry**, v. 3, n. 1, p. 67-73, 1994. Disponível em: <http://jmi.sagepub.com/content/3/1/67>.

CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, p.248, 2007.

DALTON, C. M. When organizational values are mere rhetoric. **Business Horizons**, v. 49, n. 5, p. 345, 2006.

DOBNI, D.; RITCHIE, J. R. B.; ZERBE, W. Organizational values: the inside view of service productivity. **Journal of Business Research**, v. 47, n. 2, p. 91-107, 2000. Disponível em: <http://login.ezproxy.lib.vt.edu:8080/login?url=http://proquest.umi.com/pqdweb?did=47271801&Fmt=18&clientId=8956&RQT=309&VName=PQD>.

DUNNE, E. J.; MELHART JR, L. J.; STAHL, M. J. Influence sources of project and functional managers in matrix organizations. **The Academy of Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 135-140, 1978.

DYNE, L. VAN; GRAHAM, J. W.; DIENESCH, R. M. Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 765-802, 1994.

EBOLI, C. M. R. Liderança autêntica, transformacional e orientada para resultado: um estudo de seus efeitos interativos sobre o desempenho individual. **Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC**, p. 1-34, 2010.

EHRHART, M. G.; NAUMANN, S. E. Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 6, p. 960-974, 2004.

EL-SABAA, S. The skills and career path of an effective project manager. **International Journal of Project Management**, v. 19, n. 1, p. 1-7, 2001.

FERGUSON, J.; MILLIMAN, J. Creating effective core organizational values: a spiritual leadership approach. **International Journal of Public Administration**, v. 31, n. 4, p. 439, 2008.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FINEGAN, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, n. 2, p. 149-169, 2000.

FLAHERTY, T. B.; DAHLSTROM, R.; SKINNER, S. J. Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 1999.

FURTADO, A. I. V. B. Troca social e comportamentos de cidadania organizacional - que relação?. **Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**, p. 1-31, 2009.

GEORGE, G.; SLEETH, R. G.; SIDERS, M. A. Organizing culture: leader roles, behaviors, and reinforcement mechanisms. **Journal of Business and Psychology**, v. 13, n. 4, p. 545-560, 1999.

GOMIDE JR., S. Justiça nas organizações. **Universidade Federal de Uberlândia**, v. Texto mimeografado, 1999.

GOUVEIA, V. V.; MARTÍNEZ, E.; MEIRA, M.; MILFONT, T. L. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 133-142, 2001.

GROJEAN, M. W.; DICKSON, M. W.; SMITH, D. B.; EHRHART, M. Organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. **The Leadership Quarterly**, v. 12, p. 197-217, 2001.

HARTMAN, B. W.; UTZ, P. W.; FARNUM, S. O. Examining the reliability and validity of an adapted scale of educational-vocational undecidedness in a sample of graduate students. **Journal of Vocational Behavior**, v. 15, n. 2, p. 224-230, 1979.

HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 6, p. 435-448, 2007.

HUY, Q. N. Emotional capability, emotional intelligent, and radical change. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 325-345, 1999.

JIN, K. G.; DROZDENKO, R.; BASSETT, R. Information technology professional's perceived organizational values and managerial ethics: an empirical study. **Journal of Business Ethics**, v. 71, n. 2, p. 149-159, 2006.

JOHNS, T. G. On creating organizational support for the project management method. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 1, p. 47-53, 1999.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1974.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo. Editora Atlas, 1978.

KEEGAN, A. E. Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 8, p. 609–617, 2004.

KENDRA, K.; TAPLIN, L. J. Project success: a cultural framework. **Project Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 30-45, 2004.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 72-97, 2008.

KHAZANCHI, S.; LEWIS, M. W. Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 4, p. 871-884, 2007.

KLUCKHON, C. Values and value orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification. **Toward a general theory of action**. Cambridge: Harvard University Press, p. 388-433, 1951.

KOH, W.; STEERS, R.; TERBORG, J. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, p. 319-333, 1995.

KOSLOWSKY, M.; STASHEVSKY, S. Organizational values and social power. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 1, p. 23-34, 2005.

KOYS, D. J. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. **Personnel Psychology**, v. 54, n. 1, p. 101-114, 2001.

LA TAILLE, Y. DE. Ética e sexualidade. **Revista Entretextos Entresexo**, v. 2, p. 56-58, 1998.

LEAL, S.; BERNARDINO, V.; FARIA, J.; VIVAS, C. A relação entre o perfil motivacional e os comportamentos de cidadania organizacional: um estudo empírico. **XIX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica**, 2009.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; FETTER, R. The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. **The Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 70-80, 1993.

MAIA, L. F. R. B. Personal values and behavior of organizational citizenship: a study in the pharmacy service of the University Hospital Walter Cantídio of the UFC. **Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo: Universidade Federal do Ceará**, p. 1-225, 2007.

MINDELL, M.; GORDEN, W. **Employee values in a changing society**. New York: 1981.

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 845-855, 1991.

MOORMAN, R. H.; BLAKELY, G. L. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, n. 2, p. 127-142, 1995.

MOORMAN, R. H.; NIEHOFF, B. P. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. **The Academy of Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 527-556, 1993.

MORRISON, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1543-1567, 1994.

NORD, W. R.; FOX, S. The individual in organizational studies: the great disappearing act? **Handbook of Organizational Studies**. Londres: Sage, p. 148-174, 1996.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P.; FARTH, J. L. M. Accounting for Organizational Citizenship Behavior: leader fairness and task scope versus. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 705-721, 1990.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 85-97, 1997.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. **Issues in organization and management series**. Lexington, MA: American Psychological Association, p. 132, 1988.

ORGAN, D. W.; RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 775-803, 1995.

ORGAN, DENNIS W.; KONOVSKY, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 1, p. 157-164, 1989.

PALAZOLLI, F. Percepção de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 7, n. 3, 2000.

PEREIRA, C.; CAMINO, L.; LIMA, M. E. Sistemas de valores e atitudes democráticas de estudantes universitários de João Pessoa. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 14, n. 1, p. 177-190, 2001.

PMI. Ciclo de Vida e Organização do Projeto. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Pennsylvania: Project Management Institute Inc., p. 28-32, 2008.

PODSAKOFF, P. M.; AHEARNE, M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. **The Journal of applied psychology**, v. 82, n. 2, p. 262-70, abr 1997.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, R. H.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.

PORTO, J. B.; KAMIA, M. Desenvolvimento e validação da escala de comportamento proativo nas organizações - ECPO. **Avaliação Psicológica**, v. 8, n. 3, p. 359-367, 2009.

POSNER, B. Z.; SCHMIDT, W. H. Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. **Journal of Business Ethics**, v. 12, n. 5, p. 341-347, 1993. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/index/10.1007/BF00882023>>.

PUIG, J. M. **A construção da personalidade moral**. São Paulo: Ática, 1998.

QUINN, J. J. Personal ethics and business ethics: the ethical attitudes of owner / managers of small business. **Journal of Business Ethics**, v. 16, p. 119-127, 1997.

RABECHINI JR., R. Conflito em Projetos. In: EDITORA ATLAS (Ed.). **O Gerente de projetos na Empresa**. 2. ed., p. 137-147, São Paulo: 2007.

REGO, A. Cidadania docente universitária: a perspectiva dos diplomados. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 80, n. 196, p. 404-415, 1999.

REGO, A. Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica - afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresa**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

REGO, A.; PEREIRA, H. Comportamentos de cidadania docente – validação do constructo em distintos níveis de ensino. **Revista Iberoamericana de Educacion**, p. 1-13, 2003.

REGO, A.; SOUSA, L. Impactos dos comportamentos de cidadania docente sobre os alunos universitários - a perspectiva dos estudantes e dos professores. **Linhas Críticas**, v. 6, n. 10, p. 9-30, 2000.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 7-36, 2007.

REIS, G. G.; ANTONIO, F. A. A.; SANTOS, A. L.; MARINHO, B. L. Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira?: relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 32-54, 2010.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 574-599, 1996.

RODRIGUES, M.; TEIXEIRA, M. L. M. Os Valores Mudam ao Longo da Carreira? Um Estudo Sobre a Mudança Percebida na Hierarquia Dos Valores do Trabalho. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.) **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008.

ROJAS, M. F; CLEMENTE FILHO, A.; GROTH, S. M. Envelhecimento e deficiência mental: uma emergência silenciosa. São Paulo, **Instituto APAE-SP**, p.65-79, 2004.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: Free Press, 1973.

ROKEACH, M. The role of values in public opinion research. **Public Opinion Quarterly**. p. 547-559, 1968.

ROUSSEAU, D. M.; TIJORIWALA, S. A. What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, p. 514-528, 1999.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 3, p. 3-16, 1984.

SCHWARTZ, S. H. Basic Human Values. **Revue Francaise de Sociologie**, v. 42, p. 249-288, 2009.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. **The Psychology of Value: The Ontario Symposium**, v. 8, n. 1, p. 1-24, 1996.

SCHWARTZ, S. H.; BARDI, A. Value hierarchies across cultures taking a similarities perspective. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 32, n. 3, p. 268-290, 2001.

SCHWARTZ, S. H.; BARDI, A. Values and behavior: strength and structure of relations. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 29, n. 10, p. 1207-1220, 2003.

SKARLICKI, D.P.; LATHAM, G.P. Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organisational justice theory. **Journal of Applied Psychology**, 81, 161-169, 1996.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Editora Pedagógica e Universitária: 1974, p. 687.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, p. 165-184, 2003.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: it's nature, and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, p. 653-663, 1983.

SOMERS, M. J. Ethical codes of conduct and organizational context : a study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. **Journal of Business Ethics**, v. 30, n. 2, p. 185-195, 2001.

TAMAYO, A. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e pesquisa**, v. 23, n. especial, p. 017-024, 2007.

TAMAYO, A. Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. **Psicologia: Teoria e pesquisa**, v. 23, p. 007-015, 2007.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. **RPOT**, v. 2, n. 1, p. 31-61, 2002.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.

VAUCLAIR, C. M. Measuring cultural values at the individual - level : considering morality in cross-cultural value research. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 60-83, 2009.

WIMBUSH, J. C. The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates ethical behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 18, n. 4, p. 383-395, 1999.

6. ANEXOS

Prezado participante,

Você irá responder um questionário sobre os valores organizacionais e cidadania no ambiente de trabalho da empresa que você atua. Este é um estudo científico e não temos objetivo de analisar sua opinião isoladamente, mas sim tirar conclusões a partir da combinação de alguns dos itens que você irá responder. Portanto, não se preocupe em revelar sua opinião: ela não será identificada e nem divulgada para ninguém.

Responda às questões baseando-se na realidade da organização onde você trabalha, e em suas próprias opiniões.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com seu entendimento e interpretação. Não é necessário se identificar.

Agradecemos sua colaboração.

Prof. Carlos Bucheroni, Mestrando em Administração da Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Patricia M Muritiba, Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho.

Esta parte do questionário traz uma lista de itens que expressam os **valores de uma organização**. Sua tarefa é avaliar a intensidade em que estes valores são praticados na sua organização.

Para dar sua opinião, assinale com um X na escala de 0 a 6, conforme esquema abaixo:

0	1	2	3	4	5	6
Não é praticado		É praticado			É extremamente	
		às vezes			praticado	

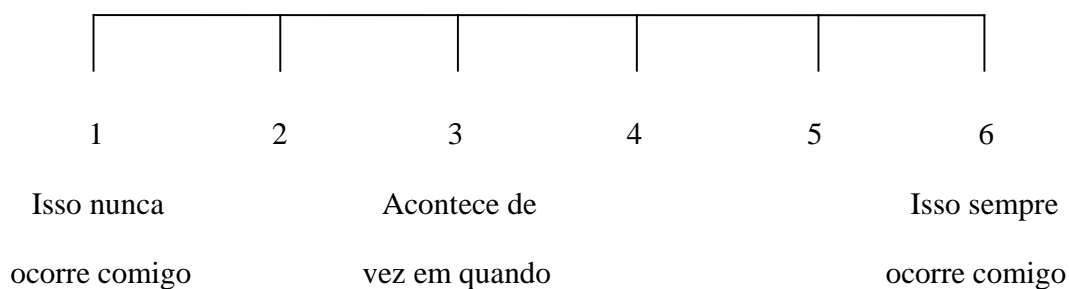
Lembre-se que quanto mais próximo do número 6 (seis), mais praticado é o valor, na atual realidade da sua organização.

ITEM							
As pessoas realizam as tarefas sem necessidade de supervisão constante.	0	1	2	3	4	5	6
Existe abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Há uma busca constante por informações e novidades.	0	1	2	3	4	5	6
Há continuidade de políticas e projetos organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6
Os costumes vigentes da organização são preservados.	0	1	2	3	4	5	6
O poder é distribuído pelos diversos níveis da organização.	0	1	2	3	4	5	6
Todos os empregados têm oportunidades iguais.	0	1	2	3	4	5	6
Há imparcialidade nas decisões administrativas.	0	1	2	3	4	5	6
Existe um clima de relacionamento amistoso entre os empregados.	0	1	2	3	4	5	6

Há respeito das regras e normas estabelecidas pela organização.	0 1 2 3 4 5 6
Capacidade de influenciar pessoas na organização.	0 1 2 3 4 5 6
Existe preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.	0 1 2 3 4 5 6
Existe dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	0 1 2 3 4 5 6
São realizados acompanhamentos e avaliações contínuas das tarefas.	0 1 2 3 4 5 6
Existe um ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.	0 1 2 3 4 5 6
Há complementaridade de papéis entre organizações.	0 1 2 3 4 5 6
Há utilização consciente de recursos, sem causar danos ao meio ambiente.	0 1 2 3 4 5 6
Existe capacidade de inovar na organização.	0 1 2 3 4 5 6
Existe introdução de novidades no trabalho.	0 1 2 3 4 5 6
Pratica-se o respeito às pessoas com cargo de chefia.	

	0	1	2	3	4	5	6
Existe fidelidade à organização.	0	1	2	3	4	5	6
Há segurança de pessoas e bens.	0	1	2	3	4	5	6
A empresa tem tradição de respeito às ordens.	0	1	2	3	4	5	6
Há clima de ajuda mútua.	0	1	2	3	4	5	6
O tratamento é proporcional ao mérito.	0	1	2	3	4	5	6
Existe controle do serviço executado.	0	1	2	3	4	5	6
Existe atuação conjunta com outras empresas.	0	1	2	3	4	5	6
Há respeito aos níveis de autoridade.	0	1	2	3	4	5	6
Há intercâmbio com outras organizações.	0	1	2	3	4	5	6
A empresa protege o meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6

Esta é a segunda parte da pesquisa. Por favor, responda o questionário a seguir considerando o que é verdadeiro para você, seguindo a escala:



Lembre-se que quanto mais próximo do número 6 (seis), significa que os itens a seguir ocorrem com a maior frequência possível com você, na sua realidade empresarial.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com seu entendimento e interpretação.

ITEM						
Ajudo meus subordinados a pensarem por eles mesmos.	1	2	3	4	5	6
Às vezes desperdiço alguns recursos.	1	2	3	4	5	6
Às vezes preciso faltar ao trabalho.	1	2	3	4	5	6
Encorajo as outras pessoas a se desenvolverem cada vez mais.	1	2	3	4	5	6

Encorajo os outros a falarem nas reuniões.	1	2	3	4	5	6
Eu defenderia minha empresa se visse alguma ameaça	1	2	3	4	5	6
Eu defenderia minha empresa se falassem mal dela.	1	2	3	4	5	6
Eu investiria dinheiro na minha empresa.	1	2	3	4	5	6
Evito responsabilidades extras no trabalho.	1	2	3	4	5	6
Frequentemente faço sugestões criativas para meus colegas.	1	2	3	4	5	6
Mesmo que as circunstâncias não ajudem eu faço o melhor possível.	1	2	3	4	5	6
Nunca atraso nenhum prazo.	1	2	3	4	5	6
Nunca me atraso no horário do serviço.	1	2	3	4	5	6
Por um salário maior eu poderia aceitar um emprego no concorrente.	1	2	3	4	5	6
Raramente perco tempo no trabalho.						

	1 2 3 4 5 6
Sempre compartilho abertamente novas ideias para projetos.	1 2 3 4 5 6
Sempre comunico aos meus colegas novas notícias sobre os produtos e serviços da empresa.	1 2 3 4 5 6
Sempre digo que minha empresa é ótima para se trabalhar.	1 2 3 4 5 6
Sempre faço mais do que posso para ter resultados.	1 2 3 4 5 6
Sempre faço propaganda dos produtos e serviços da minha empresa.	1 2 3 4 5 6
Sempre me voluntario para horas extras quando é necessário.	1 2 3 4 5 6
Sigo as instruções e regras do trabalho com muita atenção.	1 2 3 4 5 6
Sinto-me alerta e motivado quando chego ao trabalho.	1 2 3 4 5 6
Só vou a reuniões se me chamarem.	1 2 3 4 5 6
Tenho dificuldades em cooperar com os outros nos projetos.	1 2 3 4 5 6

Trabalho além do que é requerido.						
	1	2	3	4	5	6

Questionário sobre dados demográficos e perfil dos respondentes

Esta é a terceira e última parte da pesquisa. Por favor, responda o questionário para que possamos conhecer o perfil dos pesquisados.

Você se considera em nível: de Diretoria Gerencial Administrativo Técnico

Há quanto tempo você trabalha na empresa? _____

Em que área / departamento você trabalha? _____

Qual a sua idade? ____ anos.

Qual seu estado civil? () solteiro () casado () divorciado/viúvo/outros.

Você esta ligado a área e/ou atividades de gestão de projetos? Sim Não

(em caso afirmativo, responda as questões abaixo).

Há quanto tempo você atua com gestão de projetos? _____

Você possui certificação PMI? () Não () Sim

Quantos subordinados você possui atualmente? () nenhum; () de 1 a 5; () de 6 a 15; () mais de 15.

Nos projetos você normalmente é: () o gerente; () membro da equipe

Caso você deseje receber os resultados da pesquisa, por favor informe seu email neste campo: _____ . Não divulgaremos, não usaremos para identifica-lo e nem enviaremos *spam*. Fornecer o *email* é inteiramente opcional.

Muito obrigado por sua participação!

Carlos Alberto Bucheroni, aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração – Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefones (19) 3203-1427

e (19) 8122-2213. Correio eletrônico: **carlosbucheroni@uol.com.br**

Patricia Morilha Muritiba, professora do Programa Pós-Graduação em Administração – Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9342. Correio eletrônico: **pmorilha@gmail.com**