

**Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**A influência dos valores organizacionais no desempenho de
agências bancárias**

Wagner Fabiano de Melo

São Paulo

2010

Wagner Fabiano de Melo

**A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências
bancárias**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração de Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof. Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico

São Paulo

2010

M49i Melo, Wagner Fabiano de.

A influência dos valores organizacionais no desempenho de
agências bancárias / Wagner Fabiano de Melo – 2010.

191 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

Orientação: Profª. Silvia Marcia Russi De Domenico

Bibliografia: f. 149-157.

1. Valores organizacionais. 2. Desempenho organizacional. 3.
Agência bancária. I. Título.

CDD 658

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Moisés Ari Zilber

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Educação é o que resta depois de ter esquecido tudo que se aprendeu na escola.

Albert Einstein

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por ter proporcionado-me condições para realizar este trabalho.

Agradeço aos meus pais e ao meu irmão por terem me apoiado neste desafio. Eles compreenderam o meu desejo e me acompanharam em todo o Mestrado.

Agradeço à Universidade Presbiteriana Mackenzie e à CAPES pela bolsa de estudos concedida.

Agradeço aos colegas de turma que conheci durante o Mestrado que me ajudaram a entender e a lidar com as dificuldades.

Agradeço aos empregados do Banco que confiaram nesta pesquisa e responderam às questões.

Agradeço ao Professor Doutor Adilson Aderito da Silva e à Professora Doutora Maria do Carmo Fernandes Martins, que se dispuseram a avaliar este trabalho e a propor melhorias.

Agradeço especialmente à Professora Doutora Silvia Marcia Russi De Domenico que, com muita dedicação, comprometimento e sabedoria, orientou-me em toda esta experiência.

RESUMO

Este trabalho objetivou verificar a influência dos valores organizacionais de agências bancárias no desempenho destas unidades. Diversos autores mencionam que os valores organizacionais percebidos como praticados são orientadores da vida da organização, oferecem motivação para o alcance dos objetivos, afetam as decisões, criam modelos mentais semelhantes entre os empregados e são determinantes da produtividade organizacional. Estes argumentos sugerem que estes valores têm o potencial de influenciarem indireta e diretamente o desempenho organizacional. Nota-se, entretanto, uma carência de pesquisas brasileiras dedicadas ao exame desta relação, o que motivou a realização deste estudo. A pesquisa foi desenvolvida em uma instituição bancária pública e se classifica como um teste de hipótese e descritiva. O questionário intitulado Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) foi adaptado para a mensuração dos valores organizacionais das agências. Os dados desta variável foram coletados no nível individual e, para cada agência da amostra, foi calculada a média das respostas a cada assertiva do questionário para obter os dados no nível das agências bancárias. O desempenho de cada agência foi medido pelo percentual de metas que foram integralmente realizadas no ano de 2009. A fonte destes dados é primária e o modo de mensuração é objetivo, pois foram fornecidos diretamente pela instituição financeira e se basearam em registros factuais. A amostra é do tipo não-probabilística e composta por 271 agências, cujos dados acerca dos valores organizacionais foram proporcionados por 720 respondentes. A análise dos dados fez uso de técnicas estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas. A análise fatorial revelou que os valores organizacionais das agências se estruturam em quatro fatores: respeito aos *stakeholders*, diversão para os empregados, atuação competente e prestígio. O prestígio está positivamente correlacionado com o desempenho das agências e o respeito aos *stakeholders* e a diversão para os empregados estão inversamente correlacionados com a variável dependente. A análise de regressão múltipla resultou em um modelo que explica 9,5% da variância no desempenho e contém dois fatores como variáveis preditoras, prestígio e atuação competente, que influenciam positivamente o desempenho. Estes fatores representam teoricamente os pólos: autopromoção e/ou abertura à mudança. Os fatores negativamente correlacionados com o desempenho, por sua vez, retratam ou aparentam retratar teoricamente o pólo de autotranscendência. Os resultados mostram que os valores organizacionais são uma das variáveis que impactam no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Valores organizacionais. Desempenho organizacional. Agência bancária.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the influence of bank branches' organizational values on branch performance. Many authors postulate that organizational values perceived as practiced guide organizational life, motivate to fulfill the objectives, affect the decisions, build similar employees' mindsets and determine the organizational productivity. These observations suggest that these values can indirectly and directly influence the organizational performance. There are not, however, Brazilian studies focused on analyzing this relation and this motivated the accomplishment of this study. The research was undertaken at a public bank and can be considered a hypothesis testing and a descriptive study. The questionnaire called *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais* (IPVO) was adapted to measure branches' organizational values. The data of this variable was collected from individuals and for each of the branches of the sample, the mean of answers to each of the questions of the questionnaire was calculated to represent the branch level of analysis. Branch performance was measured using the percentage of goals accomplished during the year 2009. The source of this data is primary and its mode of assessment is objective, because it was provided directly by the bank and it was based on factual records. The sample is non-probabilistic and is formed by 271 branches and the data about branches' organizational values was provided by 720 respondents. Data analysis involved univariate, bivariate and multivariate statistics. The factorial analysis revealed that branches' organizational values are organized in four factors: respect for stakeholders, employee entertainment, competent performance and prestige. Prestige is positively correlated with branch performance and respect for stakeholders and employee entertainment are negatively correlated with the dependent variable. The multiple regression analysis yielded an equation that account for 9.5% of the variance in performance and contains two factors as independent variables, prestige and competent performance, which influence positively the branch performance. These factors theoretically represent the higher order value types: self-enhancement and/or openness to change. The factors negatively correlated with branch performance theoretically represent or seem to represent the higher order value type: self-transcendence. The results show that organizational values are one of the variables that impact on organizational performance.

Keywords: Organizational values. Organizational performance. Bank branch.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 15 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| 2.1 | Valores humanos | 19 |
| 2.1.1 | Primeiras contribuições no estudo dos valores humanos | 20 |
| 2.1.2 | Contribuições mais recentes: teorias sobre a estrutura dos valores humanos | 24 |
| 2.2 | Valores organizacionais | 35 |
| 2.2.1 | Definição de valores organizacionais | 38 |
| 2.2.2 | Origem dos valores organizacionais | 40 |
| 2.2.3 | Estratégias para identificação dos valores organizacionais | 43 |
| 2.2.4 | Escalas de mensuração dos valores organizacionais | 46 |
| 2.2.5 | Pesquisas sobre valores organizacionais realizadas no Brasil | 54 |
| 2.3 | Desempenho organizacional | 58 |
| 2.3.1 | Correntes teóricas de conceituação | 59 |
| 2.3.2 | Mensuração do desempenho de agências bancárias | 61 |
| 2.4 | Valores organizacionais e desempenho organizacional | 67 |
| 2.4.1 | Suporte empírico | 70 |
| 3 | PROBLEMA, HIPÓTESE, OBJETIVOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA | 75 |
| 3.1 | Problema de pesquisa e hipótese | 75 |
| 3.2 | Objetivos | 77 |
| 3.3 | Variáveis da pesquisa | 78 |
| 3.3.1 | Valores organizacionais | 78 |
| 3.3.2 | Desempenho de agências bancárias | 78 |
| 4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 84 |
| 4.1 | Natureza de pesquisa | 84 |
| 4.2 | Método de pesquisa | 85 |
| 4.3 | Unidade de análise, população e amostragem | 85 |
| 4.4 | Coleta de dados | 87 |
| 4.4.1 | Instrumento de coleta de dados | 88 |
| 4.4.2 | Adaptação do IPVO para o contexto das agências do Banco | 89 |
| 4.5 | Tratamento de dados | 94 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 5 | APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS | 99 |
| 5.1 | Preparação do banco de dados | 99 |
| 5.1.1 | Passo 1: tempo na agência inferior a três meses e código de agência incorreto..... | 100 |
| 5.1.2 | Passo 2: viés de discriminação das prioridades axiológicas | 100 |
| 5.1.3 | Passo 3: quantidade de respondentes por agência | 101 |
| 5.1.4 | Passo 4: observações atípicas univariadas e multivariadas | 102 |
| 5.2 | Caracterização da amostra | 104 |
| 5.3 | Objetivo específico 2: estrutura fatorial dos valores organizacionais das agências do Banco | 107 |
| 5.3.1 | Exigências para a realização da análise fatorial | 108 |
| 5.3.2 | Decisões e etapas de realização da análise fatorial..... | 110 |
| 5.3.3 | Resultado da análise fatorial..... | 114 |
| 5.4 | Objetivo específico 3: perfil de valores organizacionais das agências do Banco..... | 121 |
| 5.5 | Objetivo específico 4: desempenho das agências do Banco..... | 128 |
| 5.6 | Objetivo específico 5: influência dos valores organizacionais das agências do Banco no desempenho destas unidades | 131 |
| 5.6.1 | Avaliação das exigências antes da extração do modelo de regressão múltipla | 132 |
| 5.6.2 | Estimação do modelo de regressão múltipla | 133 |
| 5.6.3 | Avaliação das exigências após a extração do modelo de regressão múltipla | 136 |
| 5.6.4 | Interpretação do modelo de regressão múltipla e dos coeficientes de correlação | 139 |
| 6 | CONCLUSÃO | 144 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 149 |
| | APÊNDICE A – IPVO original e o resultante do pré-teste, design do questionário eletrônico e questões demográficas | 158 |
| | APÊNDICE B – Mensagem para divulgação da pesquisa e primeira tela de acesso..... | 165 |
| | APÊNDICE C – Correlações entre as variáveis submetidas à análise fatorial | 167 |
| | APÊNDICE D – Passos de realização da análise fatorial | 169 |
| | APÊNDICE E – Matriz fatorial da solução obtida no passo 4 (rotação: Oblimin)..... | 172 |
| | APÊNDICE F – Matriz fatorial da solução obtida no passo 16 (rotação: Promax)..... | 173 |
| | APÊNDICE G – Total de variância explicada e comunalidades da solução obtida no passo 16. | 174 |
| | APÊNDICE H – Testes de acompanhamento (Scheffe) para diferenças entre médias dos fatores dos valores organizacionais das agências segundo grupos de comparação.... | 176 |

| | |
|--|-----|
| APÊNDICE I – Médias de desempenho das agências segundo grupos de comparação | 178 |
| APÊNDICE J – Testes de acompanhamento (Scheffe) para diferenças entre médias de desempenho das agências segundo grupos de comparação..... | 179 |
| APÊNDICE K – Gráfico de resíduos do modelo de regressão múltipla..... | 188 |
| APÊNDICE L – Gráfico de resíduos estudantizados para cada observação e gráficos de regressão parcial | 189 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Resultados estatísticos da aplicação do IPVO na pesquisa de Tamayo (2007)..... | 52 |
| Tabela 2 – Resultados estatísticos da aplicação do IPVO e IVO na pesquisa de Silveira Junior (2007)..... | 53 |
| Tabela 3 – Resultados estatísticos da aplicação do IPVO na pesquisa de Bedani (2008)..... | 53 |
| Tabela 4 – Teses e dissertações publicadas na BDTD sobre valores organizacionais | 56 |
| Tabela 5 – Artigos sobre valores organizacionais apresentados no Enanpad | 57 |
| Tabela 6 – Passos de preparação do banco de dados..... | 99 |
| Tabela 7 – Detecção de casos com valores atípicos univariados | 103 |
| Tabela 8 – Detecção de variáveis com valores atípicos univariados..... | 104 |
| Tabela 9 – Caracterização dos respondentes: perfil demográfico | 105 |
| Tabela 10 – Caracterização das agências: estado e região geográfica | 105 |
| Tabela 11 – Respondentes por agência da amostra | 107 |
| Tabela 12 – Respondentes e empregados por agência da amostra: estatísticas..... | 107 |
| Tabela 13 – Valores organizacionais das agências do Banco: estrutura fatorial..... | 115 |
| Tabela 14 – Coeficientes <i>alpha</i> dos fatores..... | 118 |
| Tabela 15 – Médias dos valores organizacionais das agências da amostra..... | 122 |
| Tabela 16 – Médias dos valores organizacionais das agências da amostra a partir dos fatores identificados por Oliveira e Tamayo (2004)..... | 122 |
| Tabela 17 – Análises de variância (ANOVA) das médias dos fatores dos valores organizacionais das agências da amostra..... | 124 |
| Tabela 18 – Médias dos fatores dos valores organizacionais das agências segundo grupos da amostra..... | 125 |
| Tabela 19 – Correlações entre os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco | 125 |
| Tabela 20 – Desempenho das agências da amostra: estatísticas | 128 |
| Tabela 21 – Análises de variância (ANOVA) das médias do desempenho das agências da amostra..... | 129 |
| Tabela 22 – Correlações entre os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco e o desempenho | 131 |
| Tabela 23 – Regressão múltipla <i>stepwise</i> : resumo e análise de variância dos modelos..... | 134 |

Tabela 24 – Regressão múltipla *stepwise*: coeficientes de regressão dos modelos..... 135

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Relações entre os tipos motivacionais de valores e duas dimensões bipolares básicas..... | 27 |
| Figura 2 – Dimensões, funções e subfunções dos valores conforme teoria funcionalista dos valores humanos. | 32 |
| Figura 3 – Congruências entre as subfunções dos valores. | 34 |
| Figura 4 – Níveis de manifestação de uma cultura..... | 37 |
| Figura 5 – Estrutura dos valores organizacionais com base na teoria de valores culturais..... | 49 |
| Figura 6 – Correntes teóricas de conceituação do desempenho organizacional..... | 60 |
| Figura 7 – Desempenho das agências da amostra: histograma. | 129 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Tipos motivacionais, exemplos de valores e necessidades correspondentes..... | 26 |
| Quadro 2 – Fatores do IPVO e correspondências teóricas com os tipos motivacionais de valores pessoais | 51 |
| Quadro 3 – Mensuração do desempenho de agências bancárias em algumas pesquisas | 66 |
| Quadro 4 – Perspectivas, indicadores e pesos do modelo de avaliação das agências do Banco | 81 |
| Quadro 5 – Perfil dos participantes do pré-teste do IPVO | 91 |
| Quadro 6 – Comentários dos participantes do pré-teste para os itens 22, 32 e 46 do IPVO.... | 93 |
| Quadro 7 – Verificação das exigências iniciais para a realização da análise fatorial | 109 |
| Quadro 8 – Decisões para a realização da análise fatorial | 114 |
| Quadro 9 – Alocação das variáveis da estrutura fatorial extraída por Oliveira e Tamayo (2004) na estrutura dos valores organizacionais das agências do Banco | 118 |
| Quadro 10 – Correspondência teórica entre as estruturas fatoriais dos valores organizacionais, tipos motivacionais e pólos dimensionais | 119 |
| Quadro 11 – Avaliação das exigências antes da extração do modelo de regressão múltipla . | 133 |
| Quadro 12 – Avaliação das exigências após a extração do modelo de regressão múltipla.... | 137 |
| Quadro 13 – Observações atípicas identificadas na regressão múltipla..... | 138 |

1 INTRODUÇÃO

O desempenho organizacional é, de acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), um tema de grande importância para gestores e acadêmicos de diversas áreas da Administração. Combs, Crook e Shook (2005) consideram que o desempenho é provavelmente o construto mais importante para a administração estratégica. Diante da relevância do construto, Hrinco (1990) afirma que uma teoria aplicável às organizações não será completa se as suas implicações para o desempenho não forem analisadas.

Cameron (1981) e Santos (2008) identificam quatro abordagens teóricas para a definição de desempenho organizacional. A primeira delas surgiu na década de 1950 e considera que o desempenho está associado à definição e superação de metas econômicas. Por volta dos anos 1970, duas novas perspectivas foram introduzidas: adaptação ao meio ambiente, que visualiza o desempenho como a capacidade da organização em obter do ambiente externo os recursos valiosos que necessita para a sua sobrevivência (YUCHTMAN; SEASHORE, 1967) e eficiência de estruturas e processos, na qual o desempenho é o nível de eficiência do funcionamento da organização. Na última abordagem, surgida na década de 1980 e intitulada satisfação dos *stakeholders*, o desempenho é o grau em que as necessidades e expectativas de diferentes grupos de interesse são satisfeitas pela empresa.

Os valores organizacionais são definidos por Tamayo e Gondim (1996, p. 63) como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Pode-se notar nesta definição a importância que os valores organizacionais possuem para uma empresa, ao serem orientadores da vida organizacional. Outros autores mencionam que os valores da organização contribuem para a integração interna, oferecem motivação para o alcance dos objetivos (TAMAYO; BORGES, 2006), atendem aos propósitos da empresa (MENDES; TAMAYO, 2001), criam modelos mentais semelhantes entre os empregados (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), atuam nas escolhas de alternativas de ação e são determinantes da produtividade organizacional (TAMAYO, 1998). Estas conseqüências dos valores organizacionais sugerem que eles têm o potencial de influenciarem indireta e diretamente o desempenho organizacional. Não obstante, nota-se uma carência de pesquisas brasileiras dedicadas ao exame da relação entre estes construtos, como se verá a seguir.

Ferreira, Fernandes e Silva (2009) realizaram um balanço da produção nacional sobre o tema “valores organizacionais” do período de 2000 a 2008, publicada nos principais

periódicos das áreas de Administração e Psicologia e localizaram 58 estudos. As autoras identificaram que os valores organizacionais têm sido investigados como variáveis únicas, por exemplo, em estudos que descrevem o perfil de valores de uma empresa, e variáveis antecedentes ou conseqüentes de diversos fenômenos. Como uma variável independente, os valores organizacionais foram investigados como influenciadores dos seguintes construtos: *marketing* interno, atitudes acerca de mudanças organizacionais, aprendizagem nas organizações, comportamento de consumidores, comportamento de cidadania organizacional, estresse, *burnout* e prazer-sofrimento no trabalho. Em trabalhos nos quais os valores organizacionais foram examinados como variáveis conseqüentes, foram estudados os efeitos de processos de terceirização e de processos sucessórios sobre os valores. Verifica-se que as autoras não encontraram pesquisas sobre valores organizacionais nas quais o desempenho organizacional tenha sido incluído como uma variável independente ou dependente.

Buscas foram realizadas nas mesmas publicações examinadas por Ferreira, Fernandes e Silva (2009), para o período de Janeiro a Dezembro de 2009. Do mesmo modo que as autoras, foram utilizados os seguintes termos nas consultas: valores, cultura, cultural, valores organizacionais e cultura organizacional. Três trabalhos foram localizados e nenhum deles abordou o tema “desempenho” juntamente com os valores organizacionais.

Ferreira, Fernandes e Silva (2009) não consultaram as teses e dissertações defendidas no país e os anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad). Deste modo, foram realizadas buscas na base de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), no início do mês de Janeiro de 2010, com o uso da expressão “valores organizacionais” solicitada para ser encontrada no resumo dos trabalhos. Foram encontradas 36 pesquisas, das quais 28 estudaram o tema. Destas, nenhuma investigou a influência dos valores organizacionais no desempenho.

Também no começo do mês de Janeiro de 2010, procurou-se localizar, entre os trabalhos apresentados nas edições de 1997 a 2009 do Enanpad, os artigos que abordaram os valores organizacionais. Foram realizadas buscas pelas palavras “valores” e “valor” nos títulos dos documentos. Os artigos com algum destes termos em seu título foram examinados em seguida. Encontraram-se 31 trabalhos que discutiram os valores organizacionais. Nenhum, porém, explorou a relação entre estes valores e o desempenho.

Todavia, localizaram-se alguns estudos realizados no exterior que examinaram o impacto direto e indireto dos valores organizacionais no desempenho sem se utilizar, contudo, de um modelo teórico de valores organizacionais e de questionários específicos para a mensuração do construto, desenvolvidos com uma base teórica desta área do conhecimento. A

maioria destas pesquisas pertence à literatura de cultura organizacional, que considera os valores um importante elemento cultural, conforme pode ser notado nas definições de cultura das organizações oferecidas por autores como Alvesson (1987), Denison (1997) e Cameron e Quinn (1999). Gordon e DiTomaso (1992), por exemplo, identificaram que a predominância de valores categorizados como de adaptabilidade, em comparação com os de estabilidade, repercutiu em melhores índices de desempenho de onze organizações do ramo de seguros de vida e saúde. Voss, Cable e Voss (2000) demonstraram que a importância concedida a valores de cinco diferentes dimensões estava associada à fonte e ao volume de recursos financeiros obtidos por 97 organizações teatrais profissionais sem fins lucrativos. Lytle (1994), por sua vez, verificou que os valores organizacionais influenciaram indiretamente o desempenho de 43 agências bancárias, ao serem preditores de práticas de orientação de marketing e de serviço que afetaram os resultados destas unidades de negócio.

Neste sentido, identifica-se que há a necessidade, pelo menos no Brasil, de se investigar a influência dos valores organizacionais no desempenho, com base em um modelo teórico do construto e com a utilização de questionários específicos para a sua mensuração. A presente pesquisa dedica-se a este objetivo.

O contexto do estudo são agências bancárias de uma instituição financeira pública que, neste trabalho, é referenciada como Banco. O construto desempenho, portanto, se refere ao desempenho destas unidades de negócio. A escolha desse contexto de pesquisa baseou-se em alguns motivos. Primeiramente, a instituição pesquisada possui um grande número de agências espalhadas pelo país que operam sob as mesmas políticas e normas, vendem produtos e serviços análogos aos clientes e se beneficiam semelhantemente das ações de *marketing* empreendidas pela organização. Estes fatores contribuem para a limitação da influência de algumas variáveis sobre o desempenho. Outra razão é a utilização e a disponibilidade pelo Banco de um conjunto abrangente de dados relativos ao desempenho das agências. Estas unidades, ainda, são avaliadas com o uso de indicadores de um modelo que permite a comparação do desempenho entre elas.

É possível que as agências bancárias apresentem diferenças em seus sistemas de valores organizacionais. Uma evidência empírica para esta possibilidade é fornecida por Lytle (1994), que identificou diferenças nos graus de importância atribuídos pelas agências aos valores organizacionais o que, segundo o autor, revelou a existência de subculturas nestas unidades de negócio. Dissimilaridades nos sistemas de valores organizacionais das agências bancárias podem ser decorrentes da origem destes valores. Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo (2005b, 2005c) afirmam que os valores de uma organização podem ser derivados dos

valores pessoais dos seus membros. Um grande número de empregados e gestores está distribuído pelas agências e diferenças nos sistemas de valores pessoais destes indivíduos podem resultar em possíveis dessemelhanças nas prioridades de valores dessas unidades de negócio. Os valores organizacionais também são derivados das interações com exigências internas e externas (TAMAYO, 1998, 2005c; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Sendo as agências compostas por trabalhadores com diferentes características, pode-se esperar que exigências internas diversas interajam nestes sistemas sociais. Por outro lado, estas unidades devem possuir clientes de variadas regiões do país, pertencentes a diversificadas subculturas nacionais, o que pode representar diferentes exigências externas que também contribuem para a formação de sistemas de valores organizacionais distintos.

A partir dos aportes teóricos e de pesquisas empíricas como as citadas, é formulada a seguinte hipótese de pesquisa: os valores organizacionais das agências do Banco são preditores do desempenho destas unidades.

Para alcançar o objetivo do estudo, realizou-se uma pesquisa quantitativa, caracterizada como um teste de hipótese e descritiva. A unidade de análise são as agências bancárias. Foi utilizado o questionário Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), com algumas adaptações para a sua aplicação no contexto das agências do Banco. Os dados foram analisados com o uso de técnicas estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas, tais como, correlação, análise fatorial e regressão múltipla. A amostra foi composta por 271 agências.

Este trabalho pode contribuir para o preenchimento de uma lacuna na área dos valores organizacionais, que é a verificação empírica do possível impacto deste construto, mensurado com base em uma teoria de valores, no desempenho organizacional. Outra contribuição é a expansão do conhecimento sobre o desempenho de agências bancárias e fatores que podem influenciá-lo. Visualiza-se, também, a importância da pesquisa para a prática da gestão, especialmente de agências, ao prover aos gestores um conhecimento que pode ajudá-los a alcançarem melhores resultados nestas unidades de negócio.

A pesquisa se estrutura em sete partes. Após esta introdução, é desenvolvido o referencial teórico que aborda os temas: valores humanos, valores organizacionais, desempenho organizacional e a relação entre os valores organizacionais e o desempenho das organizações. O capítulo três expõe o problema, hipótese, objetivos e as variáveis da pesquisa. Os procedimentos metodológicos são discutidos no quarto capítulo. Após este, os resultados do estudo são apresentados, analisados e interpretados. A conclusão é desenvolvida no capítulo seis. A última parte consiste nas referências bibliográficas e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na literatura da área de valores, duas categorias (especificidade e nível de análise) podem ser utilizadas para distinguir os valores. Os valores básicos ou gerais permeiam diferentes aspectos da vida. Os valores específicos, atribuíveis ao trabalho, família, religião e outros campos, são subconjuntos dos valores básicos. No que se refere ao nível de análise, estão os valores individuais, grupais, organizacionais, institucionais e culturais, que expressam valores do sujeito ou entidade que os possui (TAMAYO, 2005a).

Esta pesquisa dedica-se a investigar a influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. As características gerais dos valores são aplicáveis aos valores organizacionais (TAMAYO, 2005b, 2005c, 2007a, 2007b). Deste modo, esta revisão teórica aborda primeiramente os conceitos e teorias de valores humanos, que forneceram fundamentos para a literatura de valores organizacionais, examinada na seqüência. O construto desempenho organizacional também é explorado. A relação entre os valores organizacionais e o desempenho é o assunto que finaliza este capítulo.

2.1 Valores humanos

Tamayo e Porto (2005) afirmam que o tema “valores” tem sido pesquisado em diversas áreas do conhecimento. Na Filosofia, está presente nas reflexões sobre o que é bom e belo. A Antropologia também recorre aos valores para a compreensão das culturas. A Sociologia investiga os valores como fundamentos e orientadores das ações das sociedades. A Psicologia, por sua vez, procura identificar os valores importantes para as pessoas de diferentes culturas, sem defender que alguns são melhores ou corretos. Mais recentemente, a Administração também tem estudado o tema. Para Agle e Caldwell (1999), valores têm sido investigados em diversas disciplinas das ciências sociais, em diferentes níveis de análise e sem uma adequada integração entre as pesquisas.

Kluckhohn (1968) menciona que os valores foram considerados como quantidades mensuráveis, atitudes, objetos, motivações, campos de conduta, costumes e relações entre indivíduos na literatura sobre o tema. Rohan (2000) argumenta que as pesquisas e teorias de valores sofrem devido ao abuso do uso do termo “valor”. Psicólogos, antropólogos, sociólogos e outros cientistas sociais aparentam utilizar a palavra valor fazendo com que signifique aquilo que desejam. Campbell (1963) citado por Rohan (2000) localizou 76

conceitos para definir valores, atitudes e motivos que podem, na verdade, discorrer sobre os mesmos processos.

As primeiras contribuições nos estudos da área de valores são apresentadas a seguir. Um exame dos trabalhos mais recentes (após a década de 1980) também é contemplado. Busca-se, assim, clarificar os principais conceitos.

2.1.1 Primeiras contribuições no estudo dos valores humanos

Antes dos valores serem tema de estudos das ciências sociais, a Filosofia já se dedicava ao assunto, desde suas origens na Grécia antiga, mesmo sem utilizar o termo “valor”. O estudo filosófico dos valores (axiologia) só se desenvolve, porém, na primeira metade do século XIX, com os trabalhos da escola neokantiana. A revolução epistemológica de Immanuel Kant possibilitou o surgimento de um discurso na Filosofia dedicado à reflexão sobre valores como objeto isolado. Entre os filósofos que realizaram contribuições essenciais na axiologia estão Max Scheler, considerado o mais importante de todos os axiólogos, e Friedrich Nietzsche, que popularizou o uso do termo “valor” na Filosofia (GOUVÊA, 2008).

A abordagem científica no estudo dos valores se desenvolveu a partir da década de 1920. As primeiras contribuições na Sociologia foram elaboradas por Thomas e Znaniecki, Kluckhohn e Parsons (ROS, 2006). Rokeach (1973) se destaca como um dos precursores na Psicologia Social. Devido à importância do trabalho destes autores para o estágio atual das pesquisas sobre valores, eles são abordados nesta parte da revisão teórica.

Thomas e Znaniecki publicaram uma obra intitulada *The Polish Peasant in Europe and America*, entre 1918 e 1920. Os autores dedicaram-se ao estudo dos processos de adaptação dos imigrantes poloneses nos Estados Unidos, mediante a análise de documentos escritos destes imigrantes. Dois aspectos merecem destaque na obra: o conceito de atitude e a relação entre valores e atitudes (ROS, 2006). A atitude é considerada um processo de consciência de uma situação, que permitirá a atividade real ou possível de um indivíduo (THOMAS; ZNANIECKI, 2006). Ros (2006) ressalta a introdução, pelos autores, do aspecto cognitivo da atitude que se opõe a uma visão anterior que levava em consideração exclusivamente os aspectos emocional e de comportamento.

A abordagem realizada por Thomas e Znaniecki em relação aos valores é um antecedente da tradição atual da Psicologia Social, que investiga os valores como vinculados a metas (ROS, 2006). Valor social é entendido como “qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível para os membros de um grupo social e, um significado a respeito do qual é

ou se pode ser objeto de atividade” (THOMAS; ZNANIECKI, 2006, p. 110, tradução nossa). Os valores para estes autores se situam nos objetos e há uma interação entre o objeto de valor e o ato de valorizar.

Parsons considera que um indivíduo é motivado a agir por critérios cognitivos, catéticos, avaliativos e pelas orientações de valor. Estas últimas limitam a possibilidade de escolhas da pessoa ao obrigá-la a respeitar certas normas. O autor identifica três orientadores de valor que representam dilemas que exigem escolhas por parte do indivíduo: (1) se as finalidades da ação são orientadas para a pessoa ou para a coletividade; (2) se a valorização da ação decorre de sua utilidade ou da posição social de quem a pratica; (3) se é valorizada uma ação aplicável a todas as pessoas igualmente ou apenas a algumas delas (ROS, 2006).

Parsons adota o conceito de valor elaborado por Kluckhohn e colaboradores (ROS, 2006), publicado em 1951 em um capítulo do livro de Parsons e Shils intitulado *Toward a General Theory of Action*: “uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, acerca do desejável, que influencia a seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis” (KLUCKHOHN, 1968, p.443, tradução nossa). A primeira distinção da definição de Kluckhohn para a de Thomas e Znaniecki é que os valores não são um dado com conteúdo empírico, mas uma concepção. Este termo é utilizado por Kluckhohn (1968) para se referir ao valor como uma construção lógica, comparável à cultura. Outra importante diferença entre os autores é o *locus* dos valores. Para Thomas e Znaniecki (2006), os valores situam-se nos objetos materiais e culturais com significado para o grupo. Já para Kluckhohn (1968), os valores estão no indivíduo e são observados na conduta.

Rokeach (1973) desenvolve, na Psicologia Social, um trabalho de grande importância para o crescimento do número de estudos sobre valores (ROHAN, 2000; TAMAYO; PORTO, 2005; PORTO; TAMAYO, 2006). Em busca de uma concepção concernente aos valores humanos, o autor baseia-se em cinco pressupostos: (1) a quantidade de valores das pessoas é relativamente pequena; (2) todas as pessoas possuem os mesmos valores em diferentes graus de importância; (3) os valores estão organizados em sistemas de valores; (4) a cultura, as instituições sociais e a personalidade podem ser antecedentes dos valores; (5) as conseqüências dos valores são manifestas em diversos fenômenos pesquisados pelas ciências sociais. Devido a estes pressupostos, Rokeach (1973) defende que os valores deveriam ocupar uma posição central nas ciências sociais e possuem o potencial de unificar os interesses das ciências voltadas ao estudo do comportamento humano.

O autor oferece a seguinte definição para valor: “uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou um estado final de existência é pessoal ou socialmente

preferível em relação a um modo de conduta ou estado final de existência oposto” (ROKEACH, 1973, p. 5, tradução nossa). Com esta descrição, verifica-se que, para Rokeach (1973), os valores localizam-se nas pessoas, semelhantemente ao considerado por Kluckhohn (1968). Três aspectos se destacam no conceito: valores como crenças, a estabilidade dos valores e valores como modo de conduta ou estado final de existência.

Como uma crença, um valor pode ser prescritivo ou proscritivo (proibitivo) e possui três componentes: (1) cognitivo: concepção sobre o desejável; (2) afetivo: a pessoa pode sentir-se emocionalmente favorável ou contrária a um valor; (3) comportamental: é uma variável interveniente que produz ação (ROKEACH, 1973).

O aspecto duradouro do valor decorre do modo em que é aprendido desde a infância: isoladamente em relação a outros valores e como uma crença incontestável. Com o crescimento, porém, uma criança se depara com situações em que mais de um valor é aplicável. A competição entre valores requer ponderação e priorização de um sobre outro. Mediante a experiência, aprende-se a integrar os valores em um sistema hierarquicamente organizado. “Um sistema de valores é uma organização duradoura das crenças acerca de modos de conduta ou estados finais de existência preferíveis dentro de um *continuum* de importância relativa” (ROKEACH, 1973, p. 5, tradução nossa).

Rokeach (1973) argumenta que um sistema de valores é suficientemente estável por refletir a continuidade da personalidade de um indivíduo socializado em uma cultura específica. No entanto, também é suficientemente instável, pois podem ocorrer alterações na ordem de prioridade dos valores decorrentes de mudanças na cultura, desenvolvimento intelectual, identificação política e outros aspectos.

Para Rokeach (1973), existem dois tipos principais de valores: terminais e instrumentais. O autor argumenta que esta distinção foi reconhecida por alguns filósofos, antropólogos e psicólogos, no entanto, não oferece uma justificativa para a sua existência. Ros (2006) afirma que estas categorias representam um artefato estatístico para apresentar os valores em duas listas separadas. Schwartz (2006), por sua vez, não identificou esta distinção em pesquisas posteriores.

Terminais são os valores que se referem a estados finais de existência desejáveis, como segurança nacional e uma vida confortável. São divididos em dois tipos: pessoais (centrados no indivíduo, por exemplo, paz da mente) e sociais (centrados na sociedade, tais como, um mundo de paz). Espera-se que as pessoas priorizem valores terminais pessoais ou sociais, o que implica dizer que uma maior importância concedida a um valor pessoal levará a aumentos na importância de outros valores deste tipo e reduções na priorização de valores

sociais, por exemplo. Rokeach (1973) acrescenta que comportamentos e atitudes de dois indivíduos serão diferentes se um deles priorizar valores pessoais e o outro, sociais.

Valores instrumentais representam modos de conduta desejáveis, vistos como um meio para a concretização de um valor terminal. Também compõem-se de dois tipos: valores morais e de competência. Os primeiros possuem um foco interpessoal e, se violados, levam a um sentimento de culpa. Comportar-se honestamente é um exemplo deste tipo de valor. Valores instrumentais de competência, por sua vez, possuem um foco intrapessoal e, quando violados, repercutem em sentimentos de vergonha relacionados a uma inadequação pessoal. Uma amostra de valor desta categoria é comportar-se inteligentemente (ROKEACH, 1973).

Pode-se argumentar que Rokeach (1973) forneceu indicações da existência de conflitos entre os dois tipos de valores terminais (sociais e pessoais) e entre os dois instrumentais (morais e de competência), porém, não desenvolveu e não verificou empiricamente esta idéia (ROS, 2006).

Valores são considerados determinantes de quase todo tipo de comportamento. São vistos como mais centrais do que as atitudes. Rokeach (1973) ilustra que, devido aos valores, as pessoas assumem uma determinada posição em uma questão social, favorecem uma determinada ideologia política, avaliam e julgam a si mesmas e a outros indivíduos e tomam decisões. A função imediata dos valores e do sistema de valores é guiar o comportamento humano e uma função de longo prazo é conceder expressão às necessidades humanas.

O uso indiscriminado do termo “valor”, utilizando-o em referência a outros conceitos como atitudes e necessidades (KLUCKHOHN, 1968; ROHAN, 2000) foi reconhecido por Rokeach (1973), que desenvolve distinções entre valores e outros construtos, tais quais atitude, norma social e necessidade. Inicialmente, o autor apresenta as diferenças entre valor e atitude. Um valor é uma única crença com caráter transcendental e uma atitude refere-se a organização de várias crenças focalizadas em um objeto ou situação específica. Uma pessoa tem uma quantidade limitada de valores com base nas crenças aprendidas e tem, por outro lado, muitas atitudes de acordo com o número de encontros com situações ou objetos.

Norma social também é comparada com os valores. Na visão de Rokeach (1973), uma norma social representa apenas um modo de conduta. Um valor, por outro lado, se refere a um modo de conduta ou estado final de existência. Um valor transcende situações específicas, ao passo que uma norma social é destinada a uma situação específica. Uma norma é consensual e se origina externamente ao indivíduo, já um valor é interno.

Os valores são diferentes das necessidades. As necessidades, tanto as pessoais como aquelas que a sociedade atribui ao indivíduo, são cognitivamente transformadas em valores e,

assim, é possível defendê-las e justificá-las. A satisfação de alguma necessidade pode ser evitada em decorrência de um exame consciente de sua validade, ao passo que os valores não precisam ser evitados (ROKEACH, 1973).

Os aportes teóricos de Rokeach (1973) trouxeram grandes avanços ao conhecimento sobre os valores humanos e foram utilizados em diversas pesquisas na área de Administração de Empresas, tais como: Krishnan (2002), que estudou a relação entre a liderança transformacional e três tipos de congruência de valores, Connor e Becker (2003), que investigaram se os valores pessoais de gestores estão relacionados com o estilo de decisão, Hood (2003), cujo estudo concentrou-se em analisar a relação entre os valores pessoais de presidentes de empresas, o estilo de liderança e práticas éticas organizacionais e Sarantopoulos (2008), que examinou a associação entre estilos de liderança e os valores pessoais de líderes de organizações sem fins lucrativos.

Rokeach (1973) sugeriu a classificação dos valores em individuais e institucionais e considera uma instituição como “uma organização social que se desenvolveu na sociedade e recebeu a tarefa de se especializar na manutenção e aprimoramento de subconjuntos selecionados de valores e na sua transmissão de geração a geração” (ROKEACH, 1973, p. 24, tradução nossa). O autor reconheceu que as instituições se especializam na transmissão e manutenção de valores, porém, se referia ainda aos valores das pessoas e não, por exemplo, aos valores de uma organização. As pesquisas neste último tema se desenvolveram posteriormente e a produção brasileira é expressiva (TAMAYO, 2007a), conforme será abordado nesta revisão teórica.

Apesar de não ter criado uma teoria que apresentasse uma organização estrutural dos valores (TAMAYO, 2005b; ROS, 2006), Rokeach (1973) contribuiu para o desenvolvimento de trabalhos que mais recentemente se concentraram neste objetivo, tais como Schwartz (1992, 1999, 2005a, 2006) e Gouveia et al. (2008).

2.1.2 Contribuições mais recentes: teorias sobre a estrutura dos valores humanos

Após a década de 1980, algumas pesquisas em valores humanos se concentraram em desenvolver teorias transculturais sobre a estrutura dos valores aplicáveis aos níveis individual e cultural. Há uma busca de dimensões comuns de valores, presentes universalmente e que possam ser utilizadas para comparar sociedades e pessoas. No plano individual, as teorias são utilizadas para caracterizar as pessoas, o que permite estudar relações entre as prioridades axiológicas e variáveis antecedentes e conseqüentes, por exemplo, comportamentos e atitudes.

No plano cultural, os valores são usados para caracterizar as sociedades e vistos como critérios comuns que elas utilizam para solucionar problemas básicos da coletividade, como a tensão entre a autonomia do indivíduo e a conformidade às normas do grupo (ROS, 2006).

Rohan (2000) afirma que a ausência de uma teoria sobre a estrutura de valores não permitiria compreender as conseqüências da prioridade de um determinado tipo de valor sobre as demais. “A atenção às conseqüências de uma prioridade de valor sobre outra certamente é crítica para o entendimento de padrões de respostas que aparentam, em um primeiro momento, serem desconectados” (p. 260, tradução nossa). Duas teorias acerca da estrutura dos valores foram desenvolvidas: a teoria de Schwartz (1992, 1999, 2005a, 2006) e a teoria funcionalista dos valores humanos (GOUVEIA et al., 2008; GOUVEIA et al., 2009).

Do mesmo modo que outros pesquisadores (por exemplo, KLUCKHOHN, 1968; ROKEACH, 1973), Schwartz (2005a) considera que os valores são critérios utilizados pelas pessoas. A partir dos trabalhos de Rokeach, Schwartz (1992, 2005a, 2006) desenvolveu uma teoria de valores básicos ou pessoais que sugere que todos os indivíduos, independentemente da cultura, reconhecem a existência de dez tipos de valor. A teoria foi testada empiricamente e confirmada em um grande número de pesquisas transculturais realizadas desde 1988. Rokeach (1973) já havia apontado a pertinência da realização de pesquisas transculturais que permitiriam comparar valores de pessoas de diferentes países.

Schwartz e Bilsky (1987) identificam cinco características que são consensuais em diversas definições de valores: (1) valores são crenças; (2) pertencentes a fins desejáveis ou a formas de comportamento; (3) que transcendem situações ou ações específicas; (4) que guiam a seleção e avaliação de ações, políticas e pessoas; e (5) que são ordenados por sua importância relativa a outros valores. Estas características permitem observar a distinção dos valores em relação a outros construtos correlatos, como exemplo a atitude, que se aplica a uma situação específica, conforme apontado anteriormente por Rokeach (1973).

Schwartz (2006, p. 57) visualiza algumas modificações nas definições anteriores e conceitua valores da seguinte maneira: “metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social”. Este conceito se diferencia do apresentado por Rokeach (1973) em alguns aspectos. Ao invés de crenças, os valores são considerados metas e a definição de Schwartz não prevê a distinção entre valores terminais e instrumentais.

A teoria de valores básicos oferece um modo de classificação do conteúdo substantivo dos valores baseado no objetivo ou motivação que expressam. A teoria considera que existem dez tipos de metas motivacionais que tendem a ser universais, já que são

derivados de respostas que todos os indivíduos desenvolvem para três exigências humanas básicas: necessidades biológicas dos indivíduos; necessidades de interação social coordenada; e necessidades de sobrevivência e funcionamento dos grupos (SCHWARTZ, 2005a, 2006). O Quadro 1 apresenta as metas que definem os dez tipos motivacionais, exemplos de valores e as exigências correspondentes. Gouveia et al. (2008) apontam que não fica claro na teoria de Schwartz como os valores são derivados das necessidades básicas. Também, pode-se destacar uma carência na teoria em relação às justificativas para a existência das três exigências consideradas.

Quadro 1 – Tipos motivacionais, exemplos de valores e necessidades correspondentes

| Tipo motivacional | Metas que o definem | Exemplos de valores | Necessidades correspondentes |
|--------------------------|--|--|--|
| Poder | Prestígio e status social, controle ou domínio sobre recursos e pessoas | Autoridade, saúde, poder social, riqueza, dinheiro | De interação social e funcionamento do grupo |
| Realização | Sucesso pessoal mediante a demonstração de competência em termos de padrões sociais prevalentes | Bem-sucedido, ambicioso, capaz, influente | De interação social e funcionamento do grupo |
| Hedonismo | Prazer e gratificação sensual para si mesmo | Prazer, desfrutar a vida, auto-indulgência | Biológicas |
| Estimulação | Excitação, novidade e desafio na vida | Audacioso, vida excitante, vida variada. | Biológicas. |
| Autodeterminação | Pensamento independente, escolha independente, criatividade e exploração | Criatividade, liberdade, independência, curiosidade, auto-respeito | De interação social e biológicas |
| Universalismo | Compreensão, agradecimento, tolerância, proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza | Tolerância, justiça social, sabedoria, igualdade, um mundo de paz, proteção do meio ambiente | De funcionamento do grupo e biológicas |
| Benevolência | Preservar e fortalecer o bem-estar das pessoas com as quais se está em contato pessoal freqüente | Ajuda, honestidade, perdão, lealdade e responsabilidade | De funcionamento do grupo, interação social e biológicas |
| Tradição | Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias fornecidas pela cultura ou religião | Humildade, aceitar minha parte na vida, devoção, respeito às tradições e moderado | De funcionamento do grupo |
| Conformidade | Restrição de ações, tendências e impulsos que possam incomodar ou prejudicar os outros e contrariar normas ou expectativas sociais | Polidez, obediente, autodisciplinado, respeito para com os pais e os mais velhos | De interação social e funcionamento do grupo |
| Segurança | Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo | Segurança da família, ordem social, segurança nacional, reciprocidade de favores, saudável | De funcionamento do grupo, interação social e biológicas |

Fonte: Schwartz (2005a, p. 24-27, 2006, p. 58-59) e Rohan (2000, p. 261).

A teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006) não apenas apresenta uma tipologia dos valores. Também revela a estrutura dinâmica das relações entre os tipos motivacionais. O pressuposto para a identificação da estrutura é a possibilidade de conflitos ou compatibilidades entre as conseqüências da realização dos valores. A busca por novidades, por exemplo, tende a se opor à preservação de costumes tradicionais.

O padrão de relações de conflito e compatibilidade entre os tipos motivacionais é representado em um círculo, por formar uma continuidade de motivações relacionadas (Figura 1). Os tipos motivacionais adjacentes possuem motivações semelhantes e, portanto, são congruentes. Os tipos antagônicos emanam, em direções opostas, do centro (SCHWARTZ, 2005a, 2006).

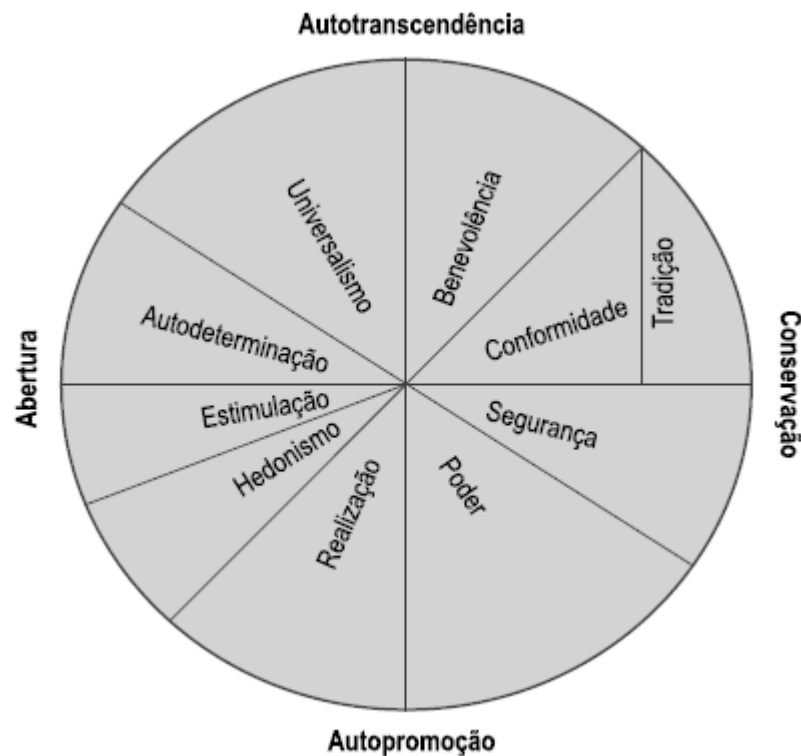


Figura 1 – Relações entre os tipos motivacionais de valores e duas dimensões bipolares básicas.

Fonte: Schwartz (2005a, p. 30).

Os tipos motivacionais de valores que são congruentes compartilham, em pares, uma ênfase motivacional (SCHWARTZ, 2005a, 2006):

- Poder e realização: enfatizam superioridade social e estima;

- Realização e hedonismo: representam a auto-satisfação;
- Hedonismo e estimulação: envolvem o desejo por experiências afetivas agradáveis;
- Estimulação e autodeterminação: implicam no interesse pela novidade e maestria;
- Autodeterminação e universalismo: expressam a confiança no julgamento próprio e conforto com a diversidade;
- Universalismo e benevolência: referem-se a preocupação com os outros e superação de interesses egoístas;
- Benevolência e conformidade: implicam em comportamento normativo dedicado aos relacionamentos íntimos;
- Benevolência e tradição: manifestam a devoção ao endogrupo;
- Conformidade e tradição: acentuam auto-restrição em favor de expectativas sociais;
- Tradição e segurança: enfatizam a preservação de acordos sociais para proporcionar segurança à vida;
- Conformidade e segurança: destacam a preservação da ordem e da harmonia nas relações;
- Segurança e poder: representam a evitação de ameaças e o controle das relações e recursos.

As oposições entre os tipos de valor conflitantes podem ser resumidas em duas dimensões bipolares, como afirma Schwartz (2005a, 2006). Uma delas contrasta os pólos: abertura à mudança e conservação. Reúne, de um lado, os valores voltados à independência (estimulação e autodeterminação) e, no outro pólo, os valores que enfatizam a auto-repressão (segurança, conformidade e tradição). A segunda dimensão contrapõe os pólos: autopromoção e autotranscendência. No primeiro, estão os valores relacionados com a busca de sucesso pessoal e domínio (poder e realização). Na outra extremidade, situam-se valores que se caracterizam pela ênfase no bem-estar dos outros indivíduos (universalismo e benevolência). Os valores de hedonismo podem localizar-se tanto no pólo de abertura à mudança como no de autopromoção. Schwartz (2005a) recomenda examinar a localização deste tipo motivacional na amostra em estudo para decidir em qual pólo agrupá-lo.

Os princípios de conflito e compatibilidade não são os únicos possíveis para organizar a estrutura de valores. Schwartz (1992, 2005a) cita outra opção baseada em quem tem os seus interesses atendidos pela realização dos valores. Os tipos motivacionais que exprimem interesses dos indivíduos localizam-se à esquerda da Figura 1: autodeterminação,

estimulação, hedonismo, realização e poder. Tipos de valor que se encontram à direita do círculo representam interesses da coletividade: benevolência, tradição e conformidade. Os valores de universalismo e segurança atendem ambos os tipos de interesses.

Suporte empírico para a configuração da estrutura de valores foi obtido em pesquisas em diversos países. Schwartz (2005a) afirma que estes estudos somaram 210 amostras de 67 nações, totalizando 64.271 participantes de grupos diversos em termos de geografia, cultura, língua, religião, idade, gênero e ocupação. As porcentagens das amostras nas quais foram confirmadas as relações de compatibilidade nos pares de tipos motivacionais são: universalismo e benevolência: 96%; benevolência e tradição: 95%; benevolência e conformidade: 93%; tradição e conformidade: 97%; conformidade e segurança: 90%; tradição e segurança: 89%; segurança e poder: 82%; poder e realização: 88%; realização e hedonismo: 83%; hedonismo e estimulação: 91%; estimulação e autodeterminação: 90%; autodeterminação e universalismo: 94%. Os pólos das duas dimensões ficaram evidenciados em 96% das amostras.

A teoria de valores de Schwartz foi inicialmente desenvolvida para o estudo dos valores pessoais. Schwartz (1999) a expande para a investigação e comparação dos valores no nível das sociedades criando, assim, uma teoria de valores culturais. Os valores culturais são a base para as normas que orientam as pessoas sobre o que é bom e desejável em uma sociedade. O modo de funcionamento de instituições sociais, tais como a família e sistemas governamentais, são expressões destes valores. A teoria foi verificada empiricamente em uma amostra de valores de 49 sociedades. Valores que caracterizaram as sociedades pesquisadas foram obtidos agregando-se as médias das respostas fornecidas pelos indivíduos.

Diferentemente da teoria de valores básicos, que identifica a existência de dez tipos motivacionais de valores, a teoria de valores culturais propõe a existência de sete tipos, que podem ser utilizados para caracterizar as sociedades. Os tipos motivacionais são distribuídos em três dimensões bipolares, que correspondem, cada uma delas, a uma necessidade universal que todas as sociedades se deparam ao buscar regular a atividade humana. A primeira dimensão representa a necessidade de definir a natureza da relação entre o indivíduo e o grupo e é expressa pela oposição entre os pólos de conservadorismo e autonomia. No primeiro pólo, estão os valores que enfatizam a manutenção do *status quo* e a restrição das ações que poderiam ameaçar a ordem social tradicional. O pólo oposto, autonomia, congrega dois tipos motivacionais: autonomia intelectual, que expressa a busca independente de idéias e direções intelectuais próprias e autonomia afetiva, caracterizada por valores que ressaltam a busca independente de experiências afetivas positivas (SCHWARTZ, 1999).

A preservação da estrutura social é a exigência com a qual as sociedades se defrontam que fundamenta a segunda dimensão dos valores culturais, representada pelos pólos: hierarquia e igualitarismo. Schwartz (1999) explica que a hierarquia enfatiza a legitimidade da distribuição desigual de poder, papéis e recursos de uma sociedade. O pólo de igualitarismo, por sua vez, ressalta a cooperação com as outras pessoas e a superação de interesses egoístas.

A terceira necessidade deparada pelas sociedades é a relação do homem com a natureza e o mundo social. Está expressa na dimensão formada pelos pólos de domínio e harmonia. O domínio coloca ênfase na realização através do esforço próprio e o controle dos recursos para atingir interesses pessoais ou grupais. O pólo oposto, harmonia, destaca o ajuste equilibrado com o ambiente, aceitando-o como ele é (SCHWARTZ, 1999).

A teoria de valores possibilita que os estudos que analisam as relações das prioridades axiológicas com variáveis antecedentes e conseqüentes abordem os valores como organizados em uma estrutura coerente. Duas são as implicações quando se leva em consideração a estrutura para o estudo das relações dos valores com outras variáveis: associações semelhantes devem existir para os tipos motivacionais adjacentes e estas associações devem diminuir monotonicamente em ambas as direções ao redor do círculo, do tipo motivacional positivamente relacionado para o oposto a ele. A estrutura permite formular hipóteses de um padrão de associações de uma variável com todos os tipos motivacionais, o que facilita a interpretação das relações observadas (SCHWARTZ, 2005b; TAMAYO, 2005b).

A teoria de valores básicos de Schwartz (1992, 2005a, 2006) tem sido utilizada em um grande número de pesquisas na área de Administração de Empresas, tais como: Bouckennooghe et al. (2005), que investigaram as relações entre estresse, valores pessoais e conflito de valores, Pereira (2006), cuja pesquisa analisou as congruências entre valores pessoais, valores relativos ao trabalho e valores organizacionais, Berson, Oreg e Dvir (2008), que estudaram as relações entre valores pessoais de presidentes de empresas, cultura organizacional e desempenho das organizações, Chang e Lin (2008), que se concentraram em pesquisar mudanças nos sistemas de valores pessoais e em comportamentos de liderança após a vivência em uma cultura estrangeira e em identificar valores pessoais influenciadores de comportamentos de liderança e D'Costa (2009), que verificou a efeito das dissimilaridades de valores pessoais e de valores relativos ao trabalho de membros de times de alta gerência nos resultados desses times, em um ambiente simulado de jogos de empresas.

Contudo, dentro do espírito da comunidade científica, tem sofrido algumas críticas, promovendo o desenvolvimento de outras possibilidades como é o caso da teoria funcionalista dos valores humanos, desenvolvida por Gouveia e colaboradores. Elaborada desde meados dos anos 1990, representa uma proposta integradora, parcimoniosa e teoricamente fundamentada para o estudo de valores pessoais, de acordo com Gouveia et al. (2008) e Gouveia et al. (2009).

A teoria possui quatro suposições teóricas principais (GOUVEIA et al., 2008): (1) a natureza dos seres humanos é benevolente e positiva; (2) os valores são princípios-guia e atuam como padrões de orientação para os comportamentos dos indivíduos; (3) os valores são vistos como representações cognitivas das necessidades humanas; (4) por não ser clara a diferenciação entre os valores instrumentais e terminais, apenas os valores terminais são considerados.

A partir destes pressupostos, os valores são definidos como:

(a) são conceitos ou categorias; (b) sobre estados desejáveis de existência; (c) transcendem situações específicas; (d) assumem diferentes graus de importância; (e) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos; e (f) representam cognitivamente as necessidades humanas (GOUVEIA, et al., 2008, p. 55).

Gouveia et al. (2008) argumentam, baseados em Rokeach (1973) e Maslow (1954) citado por Gouveia et al. (2008), que duas são as funções dos valores: servirem como guia de comportamentos e representarem cognitivamente as necessidades humanas. Estas funções servem de base para duas dimensões da teoria. Na primeira delas, os valores guiam comportamentos em uma orientação pessoal ou social. Também há outro grupo de valores que não são exclusivamente sociais ou pessoais, denominados valores centrais, que são a base organizadora ou referência para os outros dois tipos. Deste modo, a função dos valores como guia de ações é representada pela dimensão funcional intitulada tipo de orientação, com três alternativas: social, central e pessoal.

A segunda função dos valores, dar expressão às necessidades humanas, é identificada pela dimensão funcional chamada de tipo de motivador, que pode ser: materialista (pragmático) ou humanitário (idealista). Valores materialistas são relacionados a idéias práticas, metas específicas e regras normativas. Indivíduos orientados por estes valores preocupam-se com a sua sobrevivência e com as condições para assegurá-la. Os valores humanitários, por sua vez, representam uma orientação universal, baseada em idéias e princípios mais abstratos. Indivíduos guiados pelos valores humanitários possuem um espírito

e uma sociedade organizada e são práticos nas decisões e comportamentos (GOUVEIA et al., 2008).

A subfunção “existência” representa as necessidades fisiológicas mais básicas e a de segurança. Serve de referência para as orientações pessoal e social dentro do motivador materialista, por ser de orientação central. Os valores de existência buscam assegurar as condições básicas de sobrevivência biológica e psicológica e tendem a ser priorizados por indivíduos em contextos de escassez econômica. Gouveia et al. (2008) selecionam três valores para serem indicadores desta subfunção: saúde, sobrevivência e estabilidade pessoal.

As necessidades representadas pela subfunção “suprapessoal” são as estéticas, de cognição e as de auto-realização. Com uma orientação central e domínio humanitário, os valores suprapessoais endossam a importância de idéias abstratas, com menor ênfase em coisas concretas e materiais. Esta subfunção é composta pelos valores: conhecimento, maturidade e beleza (GOUVEIA et al., 2008).

Gouveia et al. (2008) afirmam que a subfunção “interacional” deriva da união entre o motivador humanitário e a orientação social. Representa as necessidades de pertença, amor e afiliação e os valores adotados como seus indicadores são: afetividade, convivência e apoio social. São valores necessários para estabelecer, regular e manter as relações interpessoais e as pessoas que os priorizam são geralmente mais jovens e voltadas para relações íntimas estáveis.

A subfunção “normativa” possui um motivador materialista e orientação social. Representa a necessidade de controle. Indivíduos guiados pelos valores desta categoria dão importância à obediência e conformidade às normas e são menos prováveis de expressar comportamentos não convencionais. Os valores selecionados para expressá-la são: tradição, obediência e religiosidade (GOUVEIA et al., 2008).

Como se pode notar, Gouveia et al. (2008) selecionam três valores para representar cada uma das seis subfunções da teoria funcionalista dos valores humanos. Apesar de que um dos objetivos dos autores era elaborar uma abordagem teórica parcimoniosa, pode-se afirmar que faltam justificativas para a seleção de três valores, e não, por exemplo, dois ou quatro.

Para representar as relações entre as subfunções valorativas, Gouveia et al. (2008) optam pelo uso de um hexágono (Figura 3) e identificam a existência de três níveis de congruências entre elas. Congruência é entendida como a consistência interna do sistema de valores, expressada pelas correlações entre as subfunções. A congruência baixa se manifesta entre os pares interacional-realização e normativo-experimentação, que são colocados em lados opostos da figura. Em cada um destes pares, as subfunções são relativamente

independentes, mas não incompatíveis. A congruência moderada, por sua vez, se expressa entre as subfunções de mesmo motivador e diferentes tipos de orientação, quais sejam: normativa-realização e interacional-experimentação. Finalmente, a congruência alta ocorre entre as subfunções adjacentes, que possuem o mesmo tipo de orientação e diferentes motivadores: realização-experimentação e normativa-interacional.

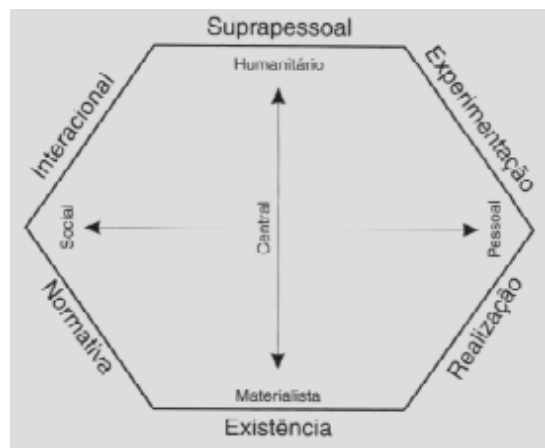


Figura 3 – Congruências entre as subfunções dos valores.

Fonte: Gouveia et al. (2008, p. 73).

Diferentemente da teoria desenvolvida por Schwartz (2006), Gouveia et al. (2008) afirmam que a teoria funcionalista dos valores humanos não assume a existência de conflitos entre os valores, em decorrência da natureza benévola do ser humano (o que é um dos pressupostos da teoria) e, assim, todos os valores são desejáveis e positivos. Schwartz (2006), por sua vez, não justifica a existência de incompatibilidades entre os valores argumentando que a natureza do ser humano não é benévola. Este autor considera que “as ações empreendidas para realizar cada tipo de valor têm conseqüências psicológicas, práticas e sociais que podem entrar em conflito ou ser compatíveis com a realização de outros tipos” (2006, p. 61).

Gouveia et al. (2009) realizaram três estudos empíricos utilizando a teoria funcionalista dos valores humanos. Os autores identificaram evidências de relações entre as subfunções valorativas e o comprometimento organizacional, bem-estar afetivo no trabalho e *burnout* e fadiga.

Das duas teorias apresentadas, apenas a de Schwartz (1992, 1999, 2005a, 2006) foi estendida para o nível organizacional, nos trabalhos realizados por Tamayo e colaboradores

nos anos 2000 e 2004 (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Os valores organizacionais são abordados a seguir.

2.2 Valores organizacionais

Agle e Caldwell (1999) afirmam que, apesar de o estudo sobre valores organizacionais ser realizado há várias décadas, o crescimento no interesse pelo tema ocorreu com o surgimento do termo “cultura organizacional”. Hofstede et al. (1990) acrescentam que a expressão “cultura organizacional” foi incorporada na literatura acadêmica com um artigo publicado em 1979 pelo autor Pettigrew.

Existem três perspectivas para entender a cultura organizacional: de integração, de diferenciação e de fragmentação. A integrativa considera que a cultura é estável, compartilhada de maneira unificada e geradora de consenso entre os membros da organização. Esta abordagem não admite a existência de subculturas e contraculturas e enxerga o líder como a fonte principal do conteúdo cultural (MARTIN, 1992).

A perspectiva de diferenciação enxerga a organização como formada por um conjunto de subculturas que coexistem harmoniosamente ou não. Enfoca, portanto, as diversidades, diferenças e inconsistências e admite a possibilidade de vários fatores influenciarem o conteúdo cultural, além do líder. A concordância e uniformidade cultural existiriam apenas nas subculturas que se manifestam em pequenos grupos (MARTIN, 1992).

Martin (1992) esclarece que, na abordagem de fragmentação, não são admitidas a existência da consistência cultural prevista pela visão integrativa ou a divergência manifesta na coexistência de subculturas característica da perspectiva de diferenciação. Há uma complexidade cultural na qual estão presentes disputas de poder, incertezas, divergências, contradições e ironias que impedem a delimitação precisa de fronteiras culturais e subculturais.

A perspectiva cultural de diferenciação é a mais compatível com a abordagem do presente estudo, que pressupõe a existência de subculturas entre as agências bancárias pesquisadas. Admite-se, portanto, que subculturas podem conviver com a cultura dominante e a possibilidade de que diversos aspectos afetem o conteúdo cultural. Schein (1997) argumenta que, com o tempo, uma unidade social dentro do contexto de uma organização produzirá subculturas como resultado de um processo normal de evolução. Estas subculturas poderão entrar em conflito entre si, porém, ao mesmo tempo e em determinadas situações, compartilharão pressupostos básicos comuns. Cameron e Quinn (1999, p. 15, tradução nossa)

acrescentam que “dentro de uma organização, subunidades como departamentos funcionais, grupos de produção, níveis hierárquicos, ou até mesmo times podem também refletir suas próprias culturas únicas”.

Diversas conceituações e modelos de cultura organizacional incluem a palavra valor ou se referem a ela indiretamente. Alvesson (1987, p. 5, tradução nossa) acredita que “muitos pesquisadores de cultura organizacional vêem os valores compartilhados como um importante elemento de seu objeto de pesquisa”. Conforme Deal e Kennedy (2000, p. 14, tradução nossa), os valores “formam o coração da cultura corporativa”.

Para Denison (1997, p. 2, tradução nossa), cultura “refere-se aos valores, crenças e princípios subjacentes que servem como um fundamento ao sistema de gerenciamento organizacional [...]”. Estes elementos representam, para os membros da organização, soluções que funcionaram adequadamente no passado e que funcionarão novamente no futuro. Os valores e as crenças, aponta o autor, são considerados em muitas das pesquisas publicadas sobre cultura organizacional como componentes de grande importância e residentes no centro de um sistema social organizacional.

Para Schein (1997, p. 12, tradução nossa), a cultura de um grupo é definida da seguinte maneira:

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado para novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Existem diferentes níveis para analisar a cultura organizacional, na visão de Schein (1997). Os níveis são utilizados em referência ao grau de visibilidade da cultura para o observador. Na superfície, ou primeiro nível, localizam-se os artefatos que correspondem àquilo que é facilmente visível, por exemplo, a arquitetura do espaço físico, a linguagem, tecnologia e o modo das pessoas se comportarem. No nível intermediário, estão os valores espousados, que consistem em normas e regras que orientam o comportamento das pessoas e da organização. No nível mais profundo estão os pressupostos básicos, que são conteúdos profundamente enraizados e internalizados a partir de experiências de aprendizagem pelo grupo. Os pressupostos básicos atuam orientando o comportamento dos membros de uma organização de modo automático e até mesmo inconsciente e dificilmente são debatidos e passíveis de alteração.

Na visão de Cameron e Quinn (1999, p. 14, tradução nossa), a cultura organizacional “refere-se aos valores aceitos tacitamente, pressupostos implícitos, expectativas, memórias

coletivas e definições presentes em uma organização”. Entre as suas funções estão comunicar um senso de identidade aos empregados, proporcionar orientações geralmente não escritas sobre como agir na organização e aumentar a estabilidade do sistema social.

Hofstede (2003, p. 210) conceitua cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. O autor acrescenta que as manifestações da cultura ocorrem em diferentes níveis de profundidade, o que também é defendido por Schein (1997). A Figura 4 ilustra as camadas de uma cultura. Os símbolos são as palavras, figuras e objetos e representam a camada mais superficial. Os heróis são pessoas valorizadas e que servem de modelos de comportamento. Rituais são atividades coletivas, consideradas essenciais e que buscam um fim desejado. Estes três elementos representam as práticas, visíveis a um observador externo, e cujo significado deriva da interpretação das pessoas de uma cultura. O núcleo da cultura é composto pelos valores, definidos como “uma tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro” (HOFSTEDE, 2003, p. 23).

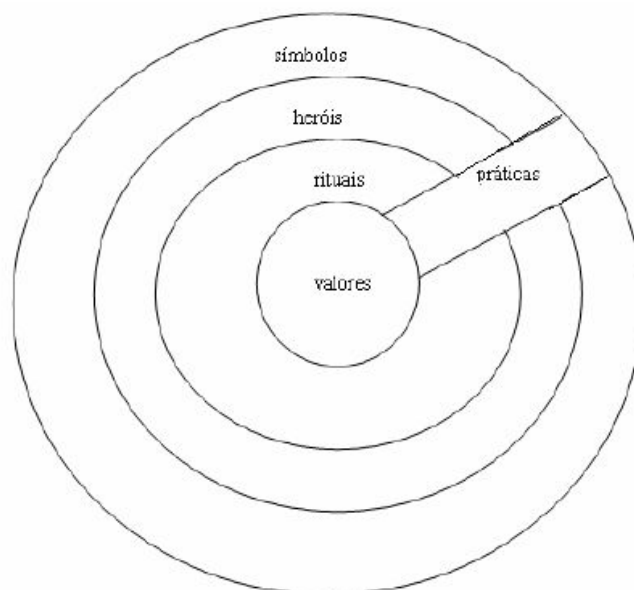


Figura 4 – Níveis de manifestação de uma cultura.

Fonte: Hofstede (2003, p. 23).

Verifica-se, nas definições acima, que os valores organizacionais são um importante elemento na compreensão da cultura das organizações. No entanto, não são pesquisados apenas nesta perspectiva que, de acordo com Mendes e Tamayo (2001, p. 39), desenvolve “modelos para identificar a cultura organizacional, mas não especificamente um modelo de estudo dos valores organizacionais”. Uma segunda linha de pesquisa investiga os valores

como um tema específico e suas relações com aspectos do trabalho e das organizações (MENDES; TAMAYO, 2001). São estudos que, por exemplo, identificam os efeitos da compatibilidade entre valores pessoais e organizacionais (KRISTOF-BROWN, 2000; TARIS; FEIJ; VIANEN, 2005; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005) e as relações entre os valores organizacionais e o comprometimento (TAMAYO, 2005b), a mudança organizacional (PAZ; NEIVA, 2008) e o estresse ocupacional (TAMAYO, 2007b). A presente pesquisa enquadra-se nesta última linha de estudos e recorre, principalmente, aos trabalhos desta perspectiva na revisão teórica desenvolvida a seguir.

2.2.1 Definição de valores organizacionais

Katz e Kahn (1978) consideram que os principais componentes de uma organização são os papéis, normas e valores. Os papéis indicam quais são os comportamentos associados a tarefas específicas requeridos dos membros da organização. As normas revelam expectativas gerais quanto ao comportamento apropriado que atingem todos que possuem um determinado papel. Os valores, por sua vez, “são justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (KATZ; KAHN, 1978, p. 54). Às normas e valores cabem um papel de integração em um sistema social quando são compartilhados por todos ou quase todos os membros. Os três componentes citados fornecem padrões de justificativas diferentes para as ações. Os papéis estipulam comportamentos compatíveis com o desempenho de uma tarefa. As normas instituem exigências atribuíveis aos papéis do sistema. Já os valores, estipulam deveres morais mais elevados.

Para Denison (1997, p. 33, tradução nossa), os valores organizacionais são “a base avaliativa que os membros da organização utilizam para julgar situações, ações, objetos e pessoas”. Acrescenta o autor, que representam as metas, ideais e padrões da organização e indicam modos preferidos de resolver problemas.

Deal e Kennedy (2000) afirmam que os valores são conceitos e crenças básicas de uma organização. Fornecem um senso comum de direção e definem o que é sucesso para os empregados.

Além das definições de valores organizacionais acima, existe outro grupo que os considera como um subconjunto dentro do universo axiológico. Desta forma, as características gerais dos valores estão presentes naqueles pertencentes ao domínio específico das organizações (TAMAYO, 2005b, 2005c, 2007a, 2007b). Esta abordagem invoca uma forma de antropomorfismo, na qual fenômenos tipicamente humanos são transpostos para o

contexto organizacional. Uma organização pode ser considerada antropomórfica, defende Tamayo (2007b) baseado em Katz e Kahn (1978), na medida em que é constituída por pessoas e os seus componentes fundamentais (papéis, normas e valores) estão na mente delas.

Tamayo e Gondim (1996, p. 63) oferecem uma definição de valores organizacionais que se enquadra nesse grupo: “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Esta definição é utilizada em diversos trabalhos dedicados ao tema dos valores organizacionais, tais como: Tamayo, Mendes e Paz (2000), que desenvolveram o questionário intitulado Inventário de Valores Organizacionais (IVO), Oliveira e Tamayo (2004), que construíram a escala denominada Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), Tamayo e Borges (2006), que discutiram as bases teóricas relativas aos valores do trabalho e aos valores organizacionais, De Domenico e Latorre (2008), cuja pesquisa procurou estabelecer relações entre perfis de cultura organizacional e valores organizacionais e Louback e Teixeira (2008), que estudaram os valores organizacionais em organizações do terceiro setor. A presente pesquisa adota esse conceito.

Algumas semelhanças são identificáveis na definição proposta por Tamayo e Gondim (1996) em comparação com as apresentadas anteriormente. Deal e Kennedy (2000) também consideram que os valores são crenças. A importância dos valores para a orientação da vida da empresa também é um aspecto que está presente na abordagem de Katz e Kahn (1978), ao afirmarem que os valores estipulam exigências para os membros da organização. Também é abordada por Denison (1997) e Deal e Kennedy (2000), quando fazem referência ao papel dos valores organizacionais em servirem como base avaliativa para a escolha de ações e de direcionamento.

Tamayo e Gondim (1996) ressaltam, na sua definição de valores organizacionais, alguns aspectos que retratam características gerais dos valores abordadas anteriormente por autores como Rokeach (1973) e Schwartz (2006):

- Aspecto cognitivo: como crenças, os valores organizacionais representam um aprendizado cumulativo de respostas prontas e desejáveis aos problemas organizacionais e são, assim, uma forma de conhecer a realidade organizacional (TAMAYO, 2007b). Rokeach (1973) também aborda este atributo se referindo, contudo, aos valores humanos ao afirmar que eles possuem um componente

cognitivo, pois um indivíduo sabe, com base em seu sistema de valores, qual é o modo correto de agir ou o estado final de existência que deve ser buscado;

- Aspecto motivacional: os valores organizacionais atuam como motivadores do comportamento, determinando a quantidade de esforço e a persistência dos membros em alcançar as metas da organização e auxiliam, também, na preservação e desenvolvimento da imagem social organizacional (TAMAYO; BORGES, 2006). A característica motivacional dos valores é mencionada por Rokeach (1973), quando afirma que a função imediata dos valores é guiar a ação humana e atuar como supermetas que os indivíduos aparentam sempre buscar, além de contribuir para a manutenção da auto-estima;
- Aspecto da hierarquia: os valores organizacionais indicam uma preferência por determinados objetivos e comportamentos. A organização é vista como um ator que participa e toma partido no mundo físico e social e, assim, prioriza metas. Acrescentam Tamayo e Borges (2006, p. 422), que “o que diferencia uma organização de outra não é tanto o fato de elas terem valores diferentes, mas a organização hierárquica delas”. Para Rokeach (1973), os valores também implicam em uma hierarquia na medida em que há uma preferência por um modo de comportamento ou um estado final de existência em relação a outro dentro do sistema de valores. Schwartz (2006), por sua vez, afirma que uma das características consensuais dos valores é serem ordenados por sua importância relativa a outros valores, o que também indica a existência de uma organização hierárquica dos mesmos.

Outro aspecto do conceito de Tamayo e Gondim (1996) que pode ser ressaltado é o caráter transituacional dos valores organizacionais. Os autores afirmam que os valores orientam a vida da empresa. Esta orientação não se aplica, necessariamente, apenas a algumas situações da rotina organizacional e, assim, é compatível com o que afirmam Rokeach (1973) e Schwartz (2006), ao argumentarem que os valores transcendem situações específicas.

O próximo item desta revisão teórica explora as origens dos valores organizacionais.

2.2.2 Origem dos valores organizacionais

Schein (1997) argumenta que, quando um grupo se depara pela primeira vez com algum tipo de problema ou desafio, uma pessoa pode apresentar uma solução que reflete algo

que valoriza e que acredita ser correto para aquela situação. A pessoa cuja alternativa é adotada pelo grupo pode ser identificada como um líder. Caso os membros do grupo apliquem a solução e visualizem em conjunto que os resultados daquela medida foram satisfatórios, ocorre o desenvolvimento de um conhecimento compartilhado sobre como lidar com aquele tipo de situação. Na medida em que aquela resposta se mostra exitosa com o passar do tempo, inicia-se um processo de transformação cognitiva. Até então, a solução era um valor que poderia ser questionado, debatido e testado (um valor esposado). Com a sua reiterada aplicação, no entanto, converte-se em um valor compartilhado e, finalmente, em um pressuposto básico. Complementa o autor que, um grupo só irá desenvolver uma cultura, se tiver compartilhado uma história para formar pressupostos básicos.

Deste modo, para Schein (1997), a origem de um valor atribuído à organização está vinculada a um problema ou necessidade enfrentada pelos membros. A solução ou resposta, porém, é primeiramente um valor de algum indivíduo. Evidenciando-se a solução adequada para lidar com a exigência, o valor pode ser validado e incorporado pelo grupo.

Tamayo e Borges (2006, p. 420) comentam sobre o surgimento dos valores organizacionais:

Os valores organizacionais surgem em função de problemas típicos do negócio, geralmente são introduzidos pelo próprio fundador da empresa ou por membros altamente influentes e se desenvolvem em interação com as necessidades e exigências internas e externas da organização.

Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo (2005b, 2005c) também fazem referência ao papel de pessoas influentes na introdução dos valores da organização. Encontra-se nas pessoas, que já possuem um sistema de valores antes de ingressarem na empresa, uma das fontes dos valores organizacionais. Ao tentarem estabelecer o que é bom para a organização, as pessoas utilizam as mesmas metas que guiam o seu comportamento. Tamayo (2007b) acrescenta que os valores precedem a existência da organização, pois estão na sociedade e nas pessoas. A organização, deste modo, inspira-se nos valores culturais e de seus membros, principalmente os fundadores e os mais influentes, para a escolha e priorização de seus valores.

As exigências internas e externas com as quais se deparam as organizações também são vistas como fontes do surgimento e desenvolvimento dos valores organizacionais. Tamayo (1998, 2005c) e Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que as exigências internas são derivadas das necessidades, motivações e interesses dos trabalhadores. Uma organização não poderia sobreviver sem atentar para elas. As exigências externas, por sua vez, são

necessidades e interesses pertencentes aos clientes e outros grupos com os quais a organização se relaciona. A organização e os seus membros reconhecem essas necessidades e criam respostas para a sua satisfação, representadas por meio dos valores ou metas a serem atingidas. Tamayo e Borges (2006) complementam, ao sugerir que os valores organizacionais podem ser respostas que funcionaram para os problemas. Os valores são, deste modo, convicções coletivas de que uma solução é apropriada.

Alguns autores afirmam que, do mesmo modo com que as pessoas e sociedades se defrontam com três requisitos universais, as organizações se deparam com três exigências comuns nos esforços para a sua sobrevivência (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; TAMAYO; BORGES, 2006). Estas exigências também são consideradas fontes dos valores organizacionais, de acordo com Tamayo e Borges (2006) e são apresentadas a seguir: (1) a relação entre o indivíduo e o grupo, que podem ter metas e interesses conflitantes; (2) o estabelecimento de uma estrutura que garanta o funcionamento e a obtenção das metas da organização; e (3) a relação da organização com o ambiente natural e social. “Ao tentar dar resposta a estas exigências básicas a organização cria padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que orientam a sua vida cotidiana” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 298).

Verifica-se, deste modo, que as fontes dos valores organizacionais podem ser classificadas em três tipos: (1) originam-se dos valores endossados pela sociedade e dos valores das pessoas que formam a organização; (2) das interações com exigências internas e externas; e (3) das respostas aos três requisitos básicos de sobrevivência com os quais se depara a organização.

A presente pesquisa investiga os valores organizacionais de agências bancárias de uma instituição financeira. A existência de diferentes sistemas de valores organizacionais entre as agências pode ser decorrente das fontes destas prioridades axiológicas. Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo (2005b, 2005c) afirmam que os valores de uma organização podem ser derivados dos valores pessoais dos seus membros. Um grande número de empregados e gestores está distribuído pelas agências e diferenças nos sistemas de valores pessoais destes indivíduos podem resultar em possíveis dissimilaridades nas prioridades de valores dessas unidades de negócio. Os valores organizacionais também são derivados das interações com exigências internas e externas (TAMAYO, 1998, 2005c; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Sendo as agências compostas por diferentes trabalhadores, pode-se esperar que exigências internas diversas interajam nestes sistemas sociais. Por outro lado, as agências devem possuir clientes de variadas regiões do país. Lenartowicz e Roth (2001) identificaram diferenças nos

valores priorizados por indivíduos de quatro Estados brasileiros e afirmam que diferentes subculturas podem existir em uma nação. Assim, é possível que as agências também se deparem com diferentes exigências externas nas interações com clientes que pertencem a diversificadas subculturas, o que contribui para a formação de sistemas de valores organizacionais distintos.

Os valores de uma organização podem ser identificados de diferentes maneiras. A seção a seguir aborda as estratégias de pesquisa para conhecer os valores organizacionais.

2.2.3 Estratégias para identificação dos valores organizacionais

Tamayo (2007a) afirma que três estratégias de identificação dos valores organizacionais estão presentes na literatura. A primeira faz uso da média dos valores pessoais daqueles que trabalham em uma organização. A análise é feita no nível organizacional e não no individual. Esta abordagem apresenta algumas desvantagens: alguns valores organizacionais, como lucro e produtividade, não compõem os valores pessoais (TAMAYO, 2007b) e os valores pessoais são diferentes e até mesmo conflitantes com os organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996).

A segunda alternativa identifica os valores a partir de documentos oficiais da empresa, tais como: relatórios anuais, discursos, estatutos e revistas internas. Utilizando a análise de conteúdo, são encontrados os valores esposados (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), que são os que orientam oficialmente a vida da organização (TAMAYO; BORGES, 2006). Nesta abordagem, Kabanoff e colaboradores desenvolveram uma tipologia de valores organizacionais (KABANOFF; DALY, 2000, 2002).

Para Kabanoff e Daly (2000, 2002), as organizações procuram esposar valores que são congruentes com a cultura do seu meio com o intuito de aumentar sua legitimidade. Valores esposados refletem o que os gestores acreditam que seja a empresa ou o que gostariam que fosse. Também representam a visão que a alta administração espera que os *stakeholders* possuam sobre a organização.

A tipologia apresentada por Kabanoff e Daly (2000, 2002), baseia-se em um dilema de valores com o qual se deparam todas as organizações. Segundo os autores, existe um conflito na maneira pela qual os recursos são distribuídos na empresa: alocados igualitariamente, mantendo-se assim a coesão social ou, de uma forma desigual, que é baseada no esforço pessoal e voltada à maximização dos recursos. A tipologia possui duas dimensões (estrutura de poder e processos) e em cada uma delas estão representadas as duas

opções para o dilema mencionado. Em uma organização com uma estrutura de poder desigual, prevalecem valores relacionados à busca de eficiência e os recursos e recompensas tendem a ser repartidos de modo não uniforme. Existindo uma estrutura de poder igualitário, as alocações de recursos podem ocorrer uniformemente. Os processos representam as políticas e práticas que reforçam ou contrabalançam a orientação estrutural. Políticas de remuneração que reduzem as diferenças salariais, por exemplo, reforçam a orientação de poder igualitária. Políticas que vinculam a remuneração à avaliação de desempenho, por outro lado, contrapõem esta orientação.

Quatro tipos de organizações surgem desse raciocínio: elite, liderança, colegial e meritocrática. O tipo elite é a que possui uma estrutura de poder desigual pura. Enfatiza o desempenho, a recompensa e as relações diferenciadas de poder, ao mesmo tempo em que não acentua valores de coesão (afiliação, trabalho em equipe, comprometimento e liderança) e valores de igualdade de poder (participação, ética). A organização “liderança” indica um tipo híbrido, no qual estão presentes aspectos do tipo elite contrabalançados por processos igualitários, que são representados pela presença de valores de coesão. Colegial é o tipo de organização que possui uma estrutura de poder igualitária pura, ao priorizar valores de igualdade de poder e de coesão. A organização “meritocrática”, por sua vez, também é um tipo híbrido que reúne características do tipo colegial contrapostas por processos de orientação desigual, como a ênfase no desempenho e recompensa (KABANOFF; DALY, 2002).

A identificação dos valores organizacionais a partir de documentos oficiais possui um inconveniente, na medida em que os valores encontrados podem existir no papel, mas não necessariamente são praticados ou compartilhados pelos empregados (TAMAYO; BORGES, 2006; TAMAYO, 2007b).

Uma terceira estratégia, desenvolvida particularmente no Brasil (TAMAYO, 2007a, 2007b), estuda os valores organizacionais a partir da percepção que os trabalhadores possuem dos valores praticados na empresa. Os empregados possuem uma visão relativamente clara dos valores priorizados na sua organização como resultado não apenas do que é esposado nos documentos oficiais, mas, principalmente, com base nas práticas, atitudes dos diretores e colegas e do que ocorre na vida cotidiana empresarial. Essa percepção permite que se realizem comparações entre os valores praticados em diversos setores de uma mesma empresa, é um fenômeno que ocorre espontaneamente, revela uma espécie de modelo mental que o trabalhador possui sobre a organização (TAMAYO; BORGES, 2006) e, de acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), influencia o comportamento do funcionário. Ao fazer uso

desta abordagem, “é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo para identificar as prioridades axiológicas da organização” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 293).

Tamayo (2007b) acrescenta que esta estratégia pode fazer uso de questionários elaborados a partir de entrevistas com trabalhadores de diversas organizações, análise de documentos e/ou modelos teóricos. Os empregados avaliam os valores por meio de uma escala de intensidade e são obtidas a importância a cada valor e o seu grau de compartilhamento entre os membros. Para Tamayo e Borges (2006), é importante que as análises sejam feitas a partir dos valores organizacionais compartilhados, que são aqueles cujo nível de importância é percebido consensualmente por todos ou grande parte dos funcionários. Entre as críticas apontadas sobre esta abordagem, está a dúvida se os valores vão além daquilo que é percebido pelos respondentes dos questionários (TAMAYO, 2007b).

A identificação dos valores organizacionais a partir da percepção dos empregados e com a utilização de questionários permite identificar quatro grupos de valores, conforme Tamayo (2007b). Esta tipologia é baseada na importância média atribuída aos valores e no grau de compartilhamento entre os membros da organização, expresso pela intensidade do desvio padrão do valor. Os valores centrais são aqueles de grande importância (média alta) e alto nível de consenso (desvio padrão baixo). São fortes componentes da cultura organizacional, elementos integradores da organização e verdadeiramente atuam como guia do comportamento e das práticas empresariais. Valores setoriais são reconhecidos como de grande relevância (média alta), porém baixo nível de compartilhamento (desvio padrão alto). Geralmente são característicos de grupos representados por setores ou divisões que podem compor subculturas. A terceira categoria representa os valores desejados, que não são muito característicos da empresa (média baixa) e os trabalhadores possuem um consenso elevado quanto a esta avaliação (desvio padrão baixo). Podem ser aqueles que os empregados gostariam que fossem mais priorizados, no entanto, com base nas suas características estatísticas, não é possível afirmar que sejam efetivamente desejados. Podem, simplesmente, serem valores em que há concordância quanto a sua pouca importância para a empresa. O último conjunto de valores, confusos, possui média baixa e desvio padrão alto. São aqueles que provavelmente pouco afetam a vida organizacional, por existir baixo consenso e por serem julgados como de pouca proeminência.

A primeira das abordagens para conhecer os valores organizacionais baseia-se na média dos valores individuais daqueles que trabalham na empresa. Ela é criticada, pois os valores organizacionais são diferentes dos pessoais (TAMAYO; GONDIM, 1996). A segunda

estratégia identifica os valores esposados, que não necessariamente são praticados (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). A terceira forma de identificação dos valores organizacionais, por sua vez, faz uso da percepção dos empregados sobre os valores praticados na organização. De acordo com Tamayo e Borges (2006), esta estratégia é a mais rica por revelar a representação mental que os trabalhadores possuem sobre os valores da organização, construída não apenas a partir do discurso e documentos oficiais, mas, principalmente, daquilo que ocorre no cotidiano da empresa. Para Tamayo, Mendes e Paz (2000), os valores percebidos exercem influência no comportamento do funcionário. Deste modo, esta última abordagem é adotada na presente pesquisa. O próximo item desta revisão teórica explora os questionários desenvolvidos para a avaliação dos valores baseada nesta estratégia.

2.2.4 Escalas de mensuração dos valores organizacionais

Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que os estudos realizados no exterior acerca dos valores organizacionais se concentram, principalmente, em verificar o grau de congruência entre os valores pessoais e os organizacionais. Uma escala muito utilizada nesta abordagem é o *Organizational Culture Profile* (OCP) (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005), desenvolvida por O'Reilly III, Chatman e Caldwell (1991). O OCP consiste numa medida ipsativa que faz uso, portanto, do método de ordenamento (*ranking*) para avaliar os valores e possui 54 afirmativas construídas a partir de uma revisão da literatura. O instrumento possibilita identificar os valores que caracterizam uma organização e o perfil de valores que uma pessoa prefere para aquela empresa (O'REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991).

Os respondentes do OCP são orientados a classificar os 54 itens em nove categorias, alocando o seguinte número de valores em cada uma delas: 2-4-6-9-12-9-6-4-2. Ao avaliarem os valores da organização, os indivíduos os classificam dos mais característicos aos menos característicos. Pode-se dizer que fornecem uma medida dos valores praticados, compatível com a terceira abordagem de identificação dos valores organizacionais apresentada no item anterior desta revisão teórica. Em relação às preferências individuais, estas são organizadas nas categorias mencionadas, dos valores mais desejáveis aos menos desejáveis. A congruência ou compatibilidade entre o indivíduo e a organização é calculada pela correlação entre o perfil de valores preferidos individualmente e o perfil de valores da organização (O'REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991).

Entre as pesquisas que fizeram uso do OCP, estão: Vandenberghe (1999), que verificou que a compatibilidade entre os valores de um hospital e os valores preferidos por enfermeiras afetou a taxa de *turnover* destas profissionais, um ano após a mensuração da congruência e McConnell (2003), que verificou que a compatibilidade entre os valores de uma organização e os preferidos pelos empregados associou-se positivamente ao comprometimento afetivo e normativo.

Tamayo (2007a) afirma que três questionários foram desenvolvidos no Brasil para a mensuração dos valores organizacionais a partir da percepção dos trabalhadores, a saber: a Escala de Valores Organizacionais (EVO) de Tamayo e Gondim (1996), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

Os itens da Escala de Valores Organizacionais foram construídos a partir de um levantamento com 113 funcionários de cinco organizações, públicas e privadas. Foi solicitado aos respondentes que informassem cinco valores da sua empresa, o que resultou em uma lista com 565 valores. Após análise de conteúdo, a quantidade foi reduzida para 48 e estes valores formaram os itens utilizados na validação do instrumento. O questionário foi aplicado em uma amostra de 537 indivíduos, de 16 diferentes organizações, públicas e privadas (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Uma análise fatorial com rotação oblíqua revelou cinco fatores que explicaram 52,8% da variação: (1) eficácia/eficiência (coeficiente *alpha*: 0,91): composto por nove valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação; (2) interação no trabalho (coeficiente *alpha*: 0,90): do qual fazem parte dez itens: abertura, coleguismo, amizade, cooperação, criatividade, democracia, benefícios, flexibilidade, competitividade e sociabilidade; (3) gestão (coeficiente *alpha*: 0,84): formado por sete valores: tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização; (4) inovação (coeficiente *alpha*: 0,70): quatro valores constituem este fator: incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização de recursos materiais e probidade; e (5) respeito ao servidor (coeficiente *alpha*: 0,90): formado por oito itens: respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça. Dez itens foram eliminados e a versão final do instrumento possui, portanto, 38 valores (TAMAYO; GONDIM, 1996).

A EVO foi construída com base exclusivamente empírica. Apesar da falta de um suporte teórico, tem sido utilizada em várias pesquisas (TAMAYO, 2007a). Tamayo (1998),

por exemplo, fez uso do instrumento para verificar a relação entre a percepção dos valores organizacionais e os comportamentos de comprometimento afetivo, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. Guimarães (2005), por sua vez, estudou o impacto dos valores individuais e dos organizacionais, mensurados com o uso da EVO, na realização profissional.

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) integra bases teóricas e empíricas na sua construção. Tamayo, Mendes e Paz (2000) adotaram a teoria de valores culturais de Schwartz (1999) no estudo dos valores organizacionais, estabelecendo como pressuposto que as organizações, vistas como uma coletividade, se deparam e devem criar respostas para os três problemas fundamentais com os quais também se defrontam todas as sociedades: (1) a compatibilização dos interesses individuais e do grupo; (2) o estabelecimento de uma estrutura para garantir o funcionamento e o alcance das metas da organização; e (3) a relação da organização com o meio ambiente físico e social. Três dimensões bipolares representam as opções das organizações a essas três necessidades (Figura 5), respectivamente:

- *Autonomia versus conservadorismo*: em organizações que valorizam a autonomia, os empregados são vistos como capazes de perseguir os próprios interesses em harmonia com as normas e possibilidades da organização e são enfatizadas a inovação, criatividade e a experimentação de novas formas de trabalhar e de produzir. Os valores de conservadorismo, por sua vez, ressaltam a manutenção do *status quo* e a preservação dos costumes e os comportamentos que possam perturbar as tradições e normas são desaconselhados;
- *Hierarquia versus igualitarismo*: o pólo de hierarquia concentra valores das organizações que enfatizam a estrutura hierárquica para garantir o comprometimento dos empregados e o alcance dos objetivos. A distribuição hierárquica dos recursos e dos papéis é legitimada por estes valores. O igualitarismo é o pólo oposto e expressa uma preferência pelo compartilhamento das responsabilidades, preocupação com o bem-estar dos empregados e gerenciamento participativo;
- *Harmonia versus domínio*: a harmonia congrega valores que ressaltam a obtenção do desenvolvimento e do sucesso em uma relação harmoniosa com a natureza e com as outras organizações promovendo, por exemplo, a cooperação interorganizacional. No pólo oposto desta dimensão, situam-se organizações que procuram afirmar-se mediante o domínio dos recursos, mercado, conhecimento e tecnologia em uma interação desequilibrada com o meio físico e social.

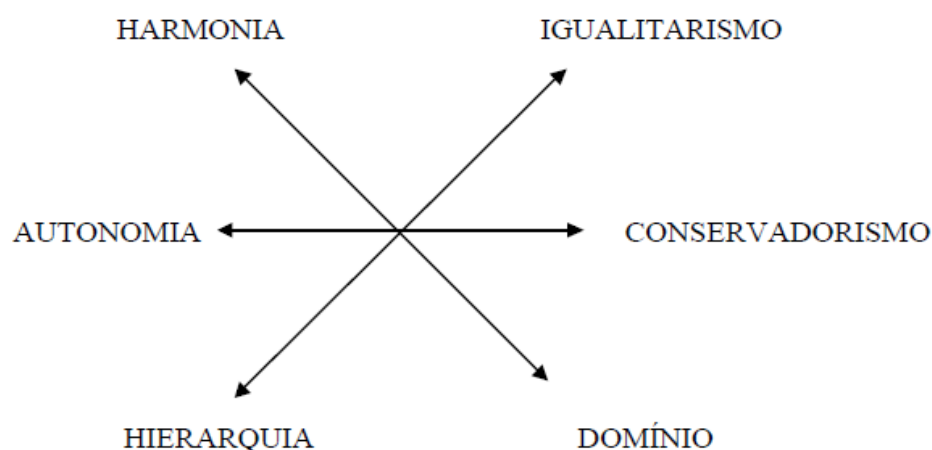


Figura 5 – Estrutura dos valores organizacionais com base na teoria de valores culturais.

Fonte: Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 302).

Os pólos presentes nas três dimensões definem os seis tipos motivacionais representados na escala. Alguns itens do questionário utilizado na validação foram obtidos da Escala de Valores Organizacionais de Tamayo e Gondim (1996) e outros foram construídos a partir do arcabouço teórico. Após análise semântica, o inventário composto por 37 itens foi administrado em uma amostra de 1010 empregados de cinco empresas (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Os dados submetidos a procedimentos de análise de escalonamento multidimensional confirmaram a existência das três dimensões previstas. No entanto, não se confirmaram todas as relações de oposição. Apenas os pólos de hierarquia e igualitarismo apareceram como opostos. As outras duas dimensões manifestaram-se adjacentes, indicando que os valores por elas representados não são conflituosos. Tamayo, Mendes e Paz (2000) atribuem este resultado a características específicas da cultura brasileira, na qual elementos antagônicos coexistiriam pacificamente. Os coeficientes *alpha* dos fatores que representam os tipos motivacionais situaram-se entre 0,77 e 0,87.

A versão final do instrumento ficou constituída por 36 valores que podem ser avaliados em dois níveis: real e desejado. Os valores reais são aqueles que, para o trabalhador, são atualmente praticados na organização. O nível desejado indica o grau de importância que os empregados gostariam que fosse conferido aos valores (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000), semelhantemente à avaliação do perfil de valores da organização desejado pelo funcionário realizada no *Organizational Culture Profile* (OCP), de O'Reilly III, Chatman e Caldwell (1991). Entre as pesquisas que fizeram uso do IVO, estão: Mendes e Tamayo

(2001), que investigaram as relações entre valores organizacionais e vivências de prazer-sofrimento no trabalho e Porto e Tamayo (2005), que identificaram os valores organizacionais que se associam com os comportamentos de civismo nas organizações.

O terceiro questionário desenvolvido no Brasil para mensurar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados é o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), construído por Oliveira e Tamayo (2004). A elaboração do IPVO foi baseada na teoria de valores pessoais, desenvolvida por Schwartz (1992), e partiu do princípio de que os valores pessoais e os organizacionais possuem metas motivacionais comuns (TAMAYO, 2005b).

Os argumentos teóricos para a existência de similaridade entre a estrutura dos valores pessoais e a dos organizacionais são apresentados por Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo (2005b): (1) ambos compartilham características gerais dos valores possuindo, por exemplo, componentes motivacional, cognitivo e hierárquico; (2) as funções dos dois conjuntos de valores são parecidas, na medida em que os pessoais orientam a vida dos indivíduos e os organizacionais, a vida da organização; (3) os valores organizacionais podem ser originários dos valores pessoais dos fundadores e membros influentes na empresa; e (4) as pessoas procuram atingir metas fundamentais de sua existência ao trabalhar nas organizações que, assim, devem ser um espaço para a realização destas metas.

Os itens do IPVO foram criados a partir da teoria de valores humanos, de observação e de dados da vida organizacional disponíveis na literatura, de forma a representar cada um dos dez tipos motivacionais de valores pessoais. Após validação por juízes e semântica, uma versão do instrumento composto por 120 assertivas foi aplicada em uma amostra de 833 empregados, de organizações públicas e privadas. A análise fatorial, realizada com o método de fatores comuns (opção *Principal Axis Factoring* – PAF) e rotação oblíqua, revelou a solução de 48 itens distribuídos em oito fatores, quais sejam (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004): (1) realização (coeficiente *alpha*: 0,80): expressa a busca e demonstração de sucesso e desempenho competente da organização; (2) conformidade (coeficiente *alpha*: 0,75): reúne valores que enfatizam a definição de limites para as ações organizacionais e o respeito a regras e modelos de comportamentos, no ambiente de trabalho e na relação interorganizacional; (3) domínio (coeficiente *alpha*: 0,80): representa a obtenção de *status* e de domínio no mercado e o controle de pessoas e recursos; (4) bem-estar (coeficiente *alpha*: 0,87): este fator indica a preocupação da organização com a satisfação e qualidade de vida no trabalho; (5) tradição (coeficiente *alpha*: 0,75): congrega itens que representam a manutenção de costumes e de práticas consagradas; (6) prestígio (coeficiente *alpha*: 0,81): reflete a busca

da organização pela admiração e respeito da sociedade; (7) autonomia (coeficiente *alpha*: 0,87): é composto por valores que ressaltam o aperfeiçoamento constante da empresa e dos funcionários e a curiosidade, criatividade, variedade, inovação e desafio; e (8) preocupação com a coletividade (coeficiente *alpha*: 0,86): destaca a promoção da justiça e tolerância nos relacionamentos da organização com os públicos interno e externo.

Os oito fatores do IPVO correspondem teoricamente a nove tipos motivacionais de valores pessoais (Quadro 2). O tipo motivacional “segurança” não foi representado por nenhum fator. Oliveira e Tamayo (2004) sugerem que esta ausência decorre de deficiências na formulação dos itens. Para os autores, os resultados obtidos com a validação do questionário indicam que a estrutura dos valores organizacionais é teoricamente semelhante a dos valores pessoais: a dimensão abertura à mudança *versus* conservação é representada pelos valores dos fatores de autonomia e bem-estar, no primeiro pólo, e tradição e conformidade, no pólo oposto; a dimensão autopromoção *versus* autotranscendência possui, em um dos pólos, os fatores domínio, prestígio e realização e, no outro pólo, situa-se o fator preocupação com a coletividade. A verificação das relações de compatibilidade e conflito entre os fatores de valores organizacionais, contudo, não foi objeto de estudo. A existência de duas dimensões bipolares na estrutura dos valores organizacionais (abertura à mudança *versus* conservação e autopromoção *versus* autotranscendência), semelhantemente à estrutura dos valores pessoais, é uma hipótese que necessita de verificação empírica (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Quadro 2 – Fatores do IPVO e correspondências teóricas com os tipos motivacionais de valores pessoais

| Fator | Metas dos valores organizacionais | Correspondência com os valores pessoais |
|--------------------------------|---|--|
| Autonomia | Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação | Autodeterminação e estimulação |
| Bem-estar | Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho | Hedonismo |
| Realização | Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores | Realização |
| Domínio | Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado | Poder |
| Prestígio | Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes | Poder |
| Tradição | Manter a tradição e respeitar os costumes da organização | Tradição |
| Conformidade | Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização | Conformidade |
| Preocupação com a coletividade | Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade | Benevolência e universalismo |

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004, p. 137).

Nas buscas realizadas nos periódicos e bases de dados para localização dos estudos sobre valores organizacionais, descritas na introdução e no próximo item do referencial teórico deste trabalho, identificaram-se três pesquisas brasileiras conduzidas em instituições financeiras que fizeram uso de questionários para a mensuração do construto. Todas utilizaram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) para a avaliação dos valores destas empresas. Entre elas, Silveira Junior (2007) fez uso, além do IPVO, do Inventário de Valores Organizacionais (IVO).

Tamayo (2007b) verificou o efeito dos valores organizacionais sobre o estresse ocupacional. Uma amostra de 626 empregados de agências bancárias de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília participou do estudo. Os resultados estatísticos obtidos para cada fator do IPVO estão descritos na Tabela 1. Os valores que constituem os três primeiros fatores foram classificados pelo autor como centrais, por apresentarem médias altas e desvios padrão baixos. Quatro fatores foram preditores do estresse, conforme revelaram os cálculos de regressão múltipla. Os valores de autonomia, preocupação com a coletividade e realização se apresentaram negativamente associados ao estresse e os de conformidade tiveram associação positiva.

Tabela 1 – Resultados estatísticos da aplicação do IPVO na pesquisa de Tamayo (2007)

| Fatores | Média | Desvio padrão |
|--------------------------------|--------------|----------------------|
| Prestígio | 5,37 | 0,67 |
| Domínio | 5,26 | 0,53 |
| Conformidade | 5,15 | 0,59 |
| Realização | 4,68 | 0,86 |
| Preocupação com a coletividade | 4,52 | 0,95 |
| Autonomia | 4,26 | 0,94 |
| Tradição | 4,19 | 0,74 |
| Bem-estar | 3,64 | 1,10 |

Fonte: Tamayo (2007, p. 29).

Silveira Junior (2007) pesquisou a existência de relação de conflito entre os valores organizacionais dos pólos de autotranscendência e de autopromoção, mediante a identificação dos valores organizacionais esposados e dos praticados por uma instituição financeira. Os respondentes dos questionários foram 135 empregados da área de pessoas jurídicas que trabalhavam na matriz e em agências da organização. Médias e desvios padrão dos fatores do IPVO e do IVO são apresentadas na Tabela 2. Os resultados do estudo revelaram que a relação entre os valores organizacionais de autotranscendência e de autopromoção não era de conflito, mas de complementaridade.

Tabela 2 – Resultados estatísticos da aplicação do IPVO e IVO na pesquisa de Silveira Junior (2007)

| Fatores do IPVO | Média | Desvio padrão | Fatores do IVO | Média | Desvio padrão |
|--------------------------------|--------------|----------------------|-----------------------|--------------|----------------------|
| Prestígio | 5,38 | 0,53 | Hierarquia | 4,62 | 0,78 |
| Preocupação com a coletividade | 5,21 | 0,69 | Conservadorismo | 4,22 | 0,93 |
| Conformidade | 5,08 | 0,60 | Domínio | 4,11 | 0,89 |
| Realização | 5,01 | 0,77 | Autonomia | 4,08 | 0,98 |
| Domínio | 4,98 | 0,66 | Igualitarismo | 3,89 | 0,87 |
| Autonomia | 4,74 | 0,78 | Harmonia | 3,53 | 1,21 |
| Bem-estar | 4,48 | 0,87 | | | |
| Tradição | 3,89 | 0,97 | | | |

Fonte: Silveira Junior (2007, p. 134 e 150).

Bedani (2008) investigou a influência dos valores organizacionais e das práticas organizacionais sobre estímulos e barreiras à criatividade e, também, identificou o perfil cultural do Banco do Brasil, delineado pelos valores e práticas organizacionais. A amostra foi composta de 2.171 empregados de agências e departamentos. Os resultados demonstraram que os valores organizacionais de autonomia e as práticas que promovem o relacionamento socioprofissional eram os principais preditores da expressão da criatividade organizacional. A Tabela 3 mostra os dados estatísticos fornecidos pela aplicação do IPVO. Os valores dos fatores prestígio, domínio, conformidade e realização foram classificados como centrais. Os fatores de tradição, preocupação com a coletividade e autonomia, por sua vez, contêm valores que foram identificados como setoriais. Finalmente, os valores que compõem o fator bem-estar, foram agrupados como difusos, conforme tipologia de Tamayo (2007b).

Tabela 3 – Resultados estatísticos da aplicação do IPVO na pesquisa de Bedani (2008)

| Fatores | Média | Desvio padrão |
|--------------------------------|--------------|----------------------|
| Prestígio | 4,22 | 0,80 |
| Domínio | 4,12 | 0,69 |
| Conformidade | 3,96 | 0,69 |
| Realização | 3,49 | 0,96 |
| Tradição | 3,11 | 0,81 |
| Preocupação com a coletividade | 3,32 | 1,06 |
| Autonomia | 3,05 | 1,02 |
| Bem-estar | 2,51 | 1,15 |

Fonte: Bedani (2008, p. 236).

Nas três pesquisas em instituições financeiras que utilizaram o IPVO, os valores organizacionais do fator prestígio foram avaliados como de maior importância em comparação com os demais. Os valores do fator bem-estar, por sua vez, foram aqueles que, na percepção dos respondentes, eram os menos priorizados nas empresas em que trabalhavam.

Em dois estudos, Bedani (2008) e Tamayo (2007), o fator bem-estar aparece em último lugar na ordem de importância percebida. No trabalho de Silveira Junior (2007), este fator foi o penúltimo colocado.

Com o objetivo de contribuir para a continuidade dos estudos sobre valores organizacionais em instituições financeiras, o presente estudo faz uso do instrumento utilizado nos três trabalhos nacionais localizados que foram realizados neste grupo de empresas, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), com algumas adaptações, tendo em vista a sua aplicação em agências bancárias (Apêndice A).

2.2.5 Pesquisas sobre valores organizacionais realizadas no Brasil

Ferreira, Fernandes e Silva (2009) realizaram um balanço da produção nacional sobre o tema “valores organizacionais” do período de 2000 a 2008. As autoras consultaram os principais periódicos nas áreas de Administração e Psicologia que constavam, no sistema Qualis 2007 de avaliação de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), como nacionais A. As publicações examinadas foram: *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*; *Estudos em Psicologia* (Natal); *Psicologia Ciência e Profissão*; *Psicologia em Estudo*; *Psicologia: Reflexão e Crítica*; *Psicologia: Teoria e Pesquisa*; *PsicoUSF*; *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (rPOT); *Revista de Administração Contemporânea* (RAC); *RAC Eletrônica*; *Revista de Administração de Empresas* (RAE); *RAE Eletrônica*; *Revista de Administração da USP* (Rausp); *Revista de Administração Mackenzie* (RAM); *Revista de Administração Pública* (RAP); *Revista Eletrônica de Administração*; e *Revista Organizações e Sociedade* (O & S). Foram analisados 4.912 artigos e 56 (cerca de 1%) puderam ser classificados como pertencentes à área de valores organizacionais.

Os trabalhos localizados por Ferreira, Fernandes e Silva (2009) eram, em grande parte, empíricos (79%). O restante (21%) é formado por estudos essencialmente teóricos caracterizados, principalmente, por ensaios e reflexões críticas. Dos artigos empíricos, 9% dedicaram-se ao desenvolvimento de questionários para mensuração dos valores. Os demais investigaram os valores organizacionais como variáveis únicas em que, por exemplo, é descrito o perfil de valores de uma empresa, e variáveis antecedentes ou conseqüentes de diversos fenômenos. Como uma variável independente, os valores organizacionais foram investigados como influenciadores dos seguintes construtos: *marketing* interno, atitudes acerca de mudanças organizacionais, aprendizagem nas organizações, comportamento de

consumidores, comportamento de cidadania organizacional, estresse, *burnout* e prazer-sofrimento no trabalho. Em trabalhos nos quais os valores organizacionais foram examinados como variáveis conseqüentes, estudaram-se os efeitos de processos de terceirização e de processos sucessórios sobre os valores. Escalas para mensuração do construto foram usadas em 52% das pesquisas empíricas. As demais fizeram uso de entrevistas e/ou análise de documentos como técnicas de coleta de dados.

Ferreira, Fernandes e Silva (2009) não consultaram as teses e dissertações defendidas no país e os anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad). Deste modo, nesta parte da dissertação, é realizado um levantamento das teses e dissertações defendidas no Brasil e dos artigos sobre valores organizacionais apresentados nas edições do Enanpad.

Consultas foram realizadas na *web site* da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), no início do mês de Janeiro de 2010, com o uso da expressão “valores organizacionais”, solicitada para ser encontrada no resumo dos trabalhos. Visitou-se esta base de dados, pois a BDTD integra os sistemas de informação de teses e dissertações das instituições de pesquisa nacionais (BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES, 2010) e, assim, possibilita consultar trabalhos produzidos em diversas universidades. Ademais, esta biblioteca digital disponibiliza o acesso completo a muitos dos documentos publicados.

As buscas revelaram a existência de 36 estudos, dos quais 28 abordaram os valores organizacionais. Todos os trabalhos eram empíricos. A maior parte das pesquisas foi defendida no ano de 2007 (35,7%) e em programas de Mestrado em Administração de Empresas (42,8%). As universidades e os cursos em que foram realizadas e os anos de defesa das teses e dissertações publicadas na BDTD estão apresentados na Tabela 4.

Os valores foram investigados nas teses e dissertações como variáveis únicas, independentes e/ou dependentes. Identificou-se, ainda, uma dissertação, Deus (2006), na qual os valores da organização foram estudados como uma variável mediadora. Em outra pesquisa, desenvolvida por Martinez (2008), foi analisado o efeito moderador desses valores. Os construtos examinados juntamente com os valores organizacionais foram: mudança organizacional, bem-estar no trabalho, racionalidades, práticas organizacionais percebidas pelos clientes, confiança dos clientes, comprometimento organizacional, intenção em sair da organização, bases de poder, qualidade de vida no trabalho, percepção de assédio moral, atitudes dos professores frente à inclusão educacional, satisfação com o trabalho, percepção

de saúde organizacional, realização profissional, gestão socioambiental, gestão da diversidade e socialização organizacional.

Tabela 4 – Teses e dissertações publicadas na BDTD sobre valores organizacionais

| Universidade | Número de trabalhos | Curso | Número de trabalhos | Ano de defesa | Número de trabalhos |
|---|---------------------|--|---------------------|---------------|---------------------|
| Universidade Presbiteriana Mackenzie | 8 | Mestrado em Administração | 12 | 2009 | 2 |
| Universidade Federal de Uberlândia | 4 | Mestrado em Psicologia | 5 | 2008 | 3 |
| Universidade Católica de Goiás | 3 | Mestrado Profissional em Administração | 4 | 2007 | 10 |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul | 2 | Doutorado em Administração | 3 | 2006 | 7 |
| Universidade Metodista de São Paulo | 2 | Mestrado em Psicologia Aplicada | 3 | 2005 | 2 |
| Universidade Católica de Brasília | 2 | Mestrado em Psicologia da Saúde | 1 | 2004 | 1 |
| Universidade Federal da Bahia | 2 | | | 2003 | 2 |
| Universidade de São Paulo | 2 | | | 2001 | 1 |
| Universidade Federal de Santa Maria | 1 | | | | |
| Universidade do Estado de Santa Catarina | 1 | | | | |
| Universidade Federal do Espírito Santo | 1 | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Grande parte das teses e dissertações utilizou apenas o método quantitativo de pesquisa (18 ou 64,3%). Estes trabalhos realizaram 24 aplicações de questionários para mensurar os valores organizacionais. Algumas pesquisas fizeram uso de mais de uma escala. O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) foi aplicado o maior número de vezes (11 ou 45,8%), seguido pelo Inventário de Valores Organizacionais (IVO) (5 ou 20,8%) e pela Escala de Valores Organizacionais (EVO) (4 ou 16,7%). Outros questionários, como escalas da área de cultura organizacional, foram administrados em 4 ocasiões (16,7%). A quantidade de estudos que adotou somente o método qualitativo (6 ou 21,4%) é próximo do número de pesquisas que escolheu ambos os métodos (4 ou 14,3%).

Procurou-se localizar, entre os trabalhos apresentados nas edições de 1997 a 2009 do Enanpad, os artigos que abordaram os valores organizacionais. Este era o período disponibilizado na *web site* da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) para consultas. No início do mês de Janeiro de 2010, foram

realizadas buscas pelas palavras “valores” e “valor” nos títulos dos documentos. Os artigos com este termo em seu título foram examinados em seguida.

Encontraram-se 31 trabalhos que discutiram os valores organizacionais. Destes, apenas um é ensaio teórico: Tortato (1999). Nos estudos empíricos, os valores organizacionais foram pesquisados como variáveis únicas, independentes e/ou dependentes. Os construtos investigados juntamente com os valores da organização foram: reação à mudança organizacional, percepção de mudança individual e organizacional, vivências de prazer-sofrimento no trabalho, estilos de gerenciamento, criação de conhecimento organizacional, modelos e práticas de gestão de pessoas, tipos de cultura organizacional, racionalidades, síndrome de *burnout*, comprometimento organizacional, práticas organizacionais percebidas pelos clientes, confiança dos clientes, identidade organizacional, estratégia organizacional e relacionamento interpessoal. A Tabela 5 apresenta a quantidade de artigos de acordo com o ano em que foram apresentados no Enanpad, métodos de pesquisa adotados e escalas utilizadas.

Tabela 5 – Artigos sobre valores organizacionais apresentados no Enanpad

| Ano do evento | Número de trabalhos | Método de pesquisa | Número de trabalhos | Escala utilizada | Número de trabalhos |
|---------------|---------------------|----------------------------|---------------------|---|---------------------|
| 2009 | 5 | Quantitativo | 14 | Escala de Valores Organizacionais | 1 |
| 2008 | 3 | Qualitativo | 15 | Inventário de Valores Organizacionais | 5 |
| 2007 | 2 | Quantitativo e Qualitativo | 1 | Inventário de Perfis de Valores Organizacionais | 8 |
| 2006 | 2 | | | Informação não disponível | 1 |
| 2005 | 4 | | | | |
| 2004 | 2 | | | | |
| 2003 | 5 | | | | |
| 2002 | 2 | | | | |
| 2000 | 2 | | | | |
| 1999 | 3 | | | | |
| 1998 | 1 | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que o método quantitativo de pesquisa foi o mais utilizado nos trabalhos (52%) dos periódicos consultados por Ferreira, Fernandes e Silva (2009) e nas teses e dissertações (64,3%). Já nos artigos apresentados no Enanpad, há um equilíbrio no número de estudos qualitativos (15) e quantitativos (14). Entre as escalas desenvolvidas para mensurar os valores organizacionais, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) foi o mais

adotado entre as teses e dissertações (11 aplicações ou 45,8%) e artigos do Enanpad (8 aplicações ou 53,3%) que fizeram uso de métodos quantitativos. Identifica-se, também, que alguns artigos expostos no Enanpad foram elaborados a partir de teses e dissertações. O trabalhos de Guardani, Teixeira e Fragoso (2009) e Guardani et al. (2009), por exemplo, retratam pesquisas realizadas na tese elaborada por Guardani (2008).

Em suma, os artigos dos periódicos consultados por Ferreira, Fernandes e Silva (2009) e aqueles expostos nas edições do Enanpad investigaram os valores organizacionais como variáveis únicas, independentes e/ou dependentes. O levantamento das teses e dissertações, por sua vez, revelou pesquisas nas quais estes valores também foram analisados como variáveis mediadoras e moderadoras. Semelhantemente ao observado por Ferreira, Fernandes e Silva (2009) em relação aos trabalhos publicados em periódicos, nota-se uma pulverização dos temas estudados pelas teses e dissertações e artigos do Enanpad dedicados aos valores organizacionais. Não há uma continuidade ou aprofundamento do exame de determinadas relações e teorias. Identificou-se um construto, entretanto, que foi pesquisado mais de uma vez juntamente com os valores da organização. A relação entre o comprometimento organizacional e os valores organizacionais foi estudada na tese de Medeiros (2004), na dissertação de Garcia (2003), no artigo exposto no Enanpad por Dias e Maestro Filho (2008) e nos artigos de Tamayo (1998) e Tamayo (2005c) divulgados em periódicos nacionais.

O próximo item desta revisão teórica explora a literatura relacionada ao desempenho organizacional.

2.3 Desempenho organizacional

Venkatraman e Ramanujam (1986) afirmam que o tema desempenho organizacional é de grande importância para gestores e acadêmicos de diversas áreas da Administração. Combs, Crook e Shook (2005) reconhecem que, apesar do desempenho ser provavelmente o construto mais importante para a administração estratégica, ainda não há um consenso quanto à sua operacionalização e definições básicas. Esta ausência de concordância conceitual também é mencionada por Katz e Kahn (1978) e Hitt (1988).

Um primeiro aspecto a ser abordado é a dimensionalidade do construto. Três dimensões do desempenho são propostas por Venkatraman e Ramanujam (1986). A primeira delas é o desempenho financeiro, formado por indicadores como crescimento das vendas, retorno sobre o investimento, retorno sobre as vendas e ganho por ação que refletem o alcance

de metas econômicas da empresa. Outra dimensão é o desempenho operacional, que inclui fatores-chave para a obtenção do financeiro, tais como: participação de mercado, qualidade do produto ou serviço, índice de lançamento de novos produtos, desempenho de marketing e eficiência tecnológica. A última dimensão, chamada de efetividade organizacional, inclui as anteriores e o desempenho da organização em corresponder aos interesses de diferentes *stakeholders*, o que pode implicar na busca de metas conflituosas ou sobrepostas. Donaldson e Preston (1995) afirmam que os *stakeholders* são todas as pessoas ou grupos que possuem demandas legítimas em relação a uma empresa. Podem ser classificados em oito categorias: investidores, governo, grupos políticos, fornecedores, clientes, comunidades, empregados e associações de classe.

A fonte das informações e o modo de mensuração do desempenho são outros aspectos básicos. Venkatraman e Ramanujam (1987) afirmam que os dados sobre o desempenho organizacional podem ser primários, que são aqueles originários diretamente da organização pesquisada, ou secundários, fornecidos por fontes externas à organização. Podem, ainda, ser mensurados de modo objetivo ou percebido. No primeiro caso, são obtidos de relatórios contábeis ou outros sistemas de registros de dados factuais. O desempenho percebido, por sua vez, é baseado na avaliação ou julgamento realizado por gestores, empregados ou especialistas de determinado setor.

O desempenho organizacional é definido diferentemente em quatro correntes teóricas (CAMERON, 1981; SANTOS, 2008), apresentadas a seguir.

2.3.1 Correntes teóricas de conceituação

Santos (2008) organiza as correntes teóricas de conceituação do desempenho organizacional em uma perspectiva temporal (Figura 6). A primeira abordagem surgiu aproximadamente na década de 1950. Duas outras correntes teóricas surgiram por volta dos anos 1970: adaptação ao meio ambiente e eficiência de estruturas e processos. A mais atual, desempenho como a satisfação dos interesses dos *stakeholders*, foi introduzida após a década de 1980.

Na primeira corrente teórica, o desempenho da organização está associado à definição e superação de metas econômicas. Uma empresa será mais ou menos eficaz dependendo de sua habilidade em cumprir critérios escolhidos pelos gestores para representar o seu desempenho (CAMERON, 1981; HRINCU, 1990). Este é um modelo muito utilizado na prática, na qual as organizações especificam metas financeiras e mensuram a sua

realização (HITT, 1988). Algumas críticas são feitas a esta perspectiva: as metas podem ser contraditórias, fáceis e/ou não vinculadas à atuação principal da empresa (CAMERON, 1981). Hrincu (1990) acrescenta que o alcance de uma determinada meta pode proporcionar danos à capacidade da empresa em lograr objetivos futuros. Santos (2008) comenta que geralmente as metas não são padronizadas entre as organizações dificultando, assim, a comparação do desempenho.

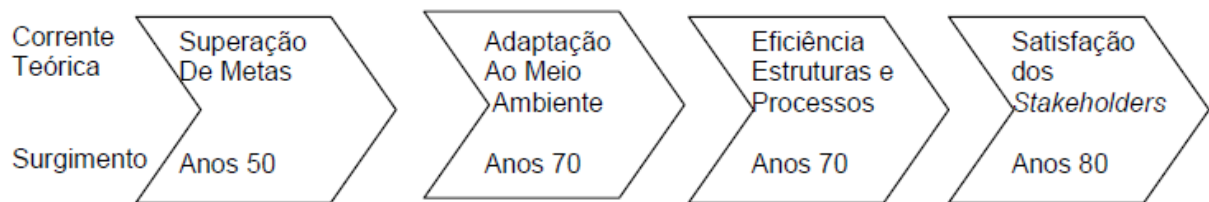


Figura 6 – Correntes teóricas de conceituação do desempenho organizacional.

Fonte: Santos (2008, p. 20).

Para Yuchtman e Seashore (1967), o desempenho representa a obtenção, por uma organização, dos recursos do ambiente externo necessários para a sua sobrevivência. Esta é uma definição de desempenho que se insere na segunda abordagem. Hrincu (1990) ilustra os esforços de uma organização em adaptar-se ao seu ambiente: uma empresa pode descobrir as necessidades das pessoas de um determinado mercado, fornecer produtos ou serviços que são desejados e satisfazer estas demandas para obter os recursos que precisa. Barney (2001) citado por Santos (2008) identifica uma deficiência nesta corrente, na medida em que as empresas podem sobreviver apesar de sua incapacidade de obtenção de recursos, ao receberem, por exemplo, subsídios governamentais.

Para a terceira corrente, o desempenho é representado pela eficiência da estrutura e processos da organização. Em empresas que atingem alto desempenho há bom fluxo de comunicação, flexibilidade, etc. (CAMERON, 1981). Na visão de Hrincu (1990), a eficiência de custos obtida no funcionamento da organização é o que representa o desempenho nesta perspectiva. A autora ressalta, contudo, que há uma grande ênfase nos meios e os resultados obtidos pela empresa eficiente são pouco considerados. Santos (2008) acrescenta a crítica de que a mensuração neste conceito de desempenho é complexa, pois exigiria avaliar a eficiência de todos os processos da organização.

Cameron (1981) explica que o desempenho na última perspectiva é o nível em que as necessidades e expectativas de diferentes partes interessadas são satisfeitas pela empresa. Neste conceito, critérios de desempenho são definidos a partir das preferências dos

stakeholders. Entre as dificuldades desta corrente teórica estão a identificação e a atribuição de pesos para as diferentes, e algumas vezes conflitantes, expectativas das partes interessadas que devem ser satisfeitas pela organização (ZAMUTTO, 1984). Santos (2008) afirma que, em comparação com as outras correntes teóricas, esta abordagem concebe o desempenho de uma forma mais ampla e é a base de alguns importantes sistemas de mensuração de desempenho atuais, como o *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1992, 1997).

O BSC é um instrumento de gestão que procura traduzir a missão e a estratégia de uma empresa em um conjunto equilibrado de medidas distribuídas em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da inovação e aprendizado. A financeira reúne indicadores tradicionais como lucratividade e receita operacional. A perspectiva do cliente congrega índices que expressam os esforços para identificação, conquista e manutenção de clientes, tais como, percentual de participação no mercado. Na perspectiva dos processos internos, são identificadas atividades importantes para a satisfação dos clientes e a consecução dos objetivos financeiros e são criados indicadores, por exemplo, qualidade dos produtos e serviços, para representar o desempenho nestas atividades. A última perspectiva enfatiza a estrutura que deve ser construída para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Agrupa indicadores como investimento em pesquisa e desenvolvimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

O desempenho de agências bancárias tem sido mensurado em alguns estudos contemplando, além das correntes teóricas, as dimensões do construto de desempenho organizacional definidas em Venkatraman e Ramanujam (1986) e as fontes de dados e modos de mensuração que foram abordadas por Venkatraman e Ramanujam (1987). O próximo item explora este assunto.

2.3.2 Mensuração do desempenho de agências bancárias

Lytle (1994) estudou a influência dos valores organizacionais na orientação de serviço e de marketing em 43 agências bancárias de um banco de varejo dos Estados Unidos. A orientação de serviço e de marketing, por sua vez, foi analisada quanto à sua relação com o desempenho destas unidades. As definições dos construtos de valores organizacionais e orientação de marketing e serviço e os resultados da pesquisa são explorados no item subsequente desta revisão teórica. Neste momento, optou-se por descrever o modo pelo qual o desempenho das agências foi medido.

O desempenho na pesquisa de Lytle (1994) foi mensurado em duas categorias: desempenho do negócio e respostas dos empregados. O desempenho do negócio foi desmembrado em desempenho financeiro e operacional. O desempenho financeiro possuiu uma medida subjetiva: percepção do gerente principal da agência quanto ao retorno sobre os ativos (ROA) e objetiva: percentual de realização de metas estipuladas pela instituição financeira para cada agência no ano de 1993. As metas abrangeram os seguintes produtos e serviços bancários: empréstimos pessoais, empréstimos imobiliários, depósitos e contas correntes. O desempenho operacional foi avaliado a partir da percepção dos funcionários sobre a imagem da qualidade dos serviços da agência. Os indicadores de desempenho intitulados respostas dos empregados consistiram nas seguintes medidas: comprometimento, lealdade ao grupo e satisfação com o trabalho, todas mensuradas com a utilização de questionários respondidos pelos trabalhadores das agências.

Moutinho e Phillips (2002) pesquisaram o impacto da percepção de práticas de planejamento nos seguintes construtos: competitividade, desempenho do planejamento estratégico, desempenho do marketing e desempenho geral de 14 agências de dois bancos da Escócia. Os participantes foram 58 indivíduos, entre gerentes e assistentes de negócios. Dois questionários foram utilizados: um para a mensuração da variável independente (práticas de planejamento) e outro para as dependentes (competitividade e desempenho). Alguns itens do instrumento que avaliaram a competitividade das agências são: probabilidade de a agência atingir vantagem competitiva de longo prazo e probabilidade de a agência alcançar um maior nível de preferência dos clientes locais. Exemplos de itens que mediram o desempenho do planejamento estratégico e o desempenho do marketing são, respectivamente: probabilidade de a agência atingir um bom nível de ajustamento no seu ambiente de negócios e probabilidade de que os objetivos de marketing serão realizados. O desempenho geral, por sua vez, foi expresso em afirmativas como: probabilidade de os resultados gerais da agência melhorarem, probabilidade de a agência aumentar a sua participação no mercado local e probabilidade de a agência não fechar em decorrência do nível de lucratividade. Os resultados do estudo sugeriram que práticas de planejamento melhoravam os diferentes desempenhos pesquisados e a competitividade das agências.

O trabalho desenvolvido por Bartel (2004) investigou a relação entre práticas de gestão de pessoas e desempenho de 160 agências de um banco canadense. Primeiramente, a autora realizou entrevistas com gerentes e empregados de três agências. As entrevistas revelaram que, apesar de a instituição possuir um conjunto de políticas formalizadas para a gestão de pessoas, os gerentes das agências possuem liberdade na aplicação destas políticas o

que pode resultar na percepção, por parte dos empregados, de ambientes diferentes para se trabalhar entre as agências. Funcionários não gestores responderam um questionário sobre a percepção em relação aos seguintes aspectos: *feedback* quanto ao desempenho individual, fornecimento de recompensas e incentivos pelo desempenho, comunicação entre os colegas e entre empregados e gestores, liberdade para expressar opiniões, cooperação entre os funcionários, satisfação geral com o local de trabalho e conhecimento dos produtos e serviços bancários. O desempenho das agências foi avaliado pelo percentual de variação nas vendas de produtos de empréstimos e de depósitos entre dois anos fiscais. Os resultados da pesquisa revelaram que a percepção dos empregados acerca da frequência de fornecimento de *feedback* e de recompensas pelo desempenho e a satisfação com a comunicação entre os colegas e entre funcionários e gestores estavam positivamente associadas aos indicadores de desempenho das agências.

Pastor, Lovell e Tulkens (2006) examinaram o modo de mensuração do desempenho adotado por um banco europeu para avaliar as suas 573 agências. Os autores obtiveram dados de 20 indicadores, que abrangeram um período de seis meses. Doze indicadores foram selecionados por serem aplicáveis à maioria das agências do banco e são compostos por: quatro índices de despesas: despesas com pessoal, operacionais, de remuneração de depósitos e perdas com delinqüência; um indicador de receita (proveniente de taxas de empréstimos, cartão de crédito e outras fontes); três índices que avaliam a base de clientes: número médio de clientes, número médio de clientes classificados como regular (por possuírem um valor mínimo de depósito em conta) e número médio de clientes classificados como de alta lucratividade; duas medidas de ativos: valor médio dos depósitos e valor médio dos ativos; e dois indicadores de lucratividade: retorno sobre os ativos (mensurado pelo índice de receita sobre o valor médio dos ativos) e lucratividade (obtido da razão entre o índice de receita menos os índices de despesas sobre o valor médio dos ativos). Após a realização de diversos testes estatísticos, os autores concluíram que quatro dos doze indicadores poderiam ser desconsiderados na avaliação do desempenho das agências pesquisadas, sem perda considerável de informação para o banco: valor médio dos ativos, número médio de clientes, retorno sobre os ativos e lucratividade.

Entre os estudos nacionais que investigaram o desempenho de agências bancárias, está o desenvolvido por Brito et al. (2005). Os autores analisaram a relação entre a identidade, reputação e imagem da agência, na percepção de clientes e funcionários, e o desempenho de 15 agências de um banco privado, localizadas em uma região da cidade de São Paulo. A delimitação da amostra em uma região da cidade foi realizada para minimizar o efeito de

algumas variáveis exógenas, tais como, renda média da região e nível de escolaridade da população no desempenho das agências. As variáveis preditoras foram mensuradas com a aplicação de questionários entre 595 clientes e 104 funcionários. O desempenho foi obtido de dados da instituição financeira e representado pelo índice de eficiência: a relação entre as despesas e receitas de cada agência, em um período de 12 meses. Os resultados evidenciaram a inexistência de correlação entre a avaliação da reputação da agência pelos clientes e o desempenho. Foi sugerido que a comunicação realizada pelo banco com os clientes poderia contribuir para que avaliassem a reputação das agências de modo semelhante. As avaliações da reputação e da imagem da agência pelos empregados, por outro lado, associaram-se positivamente ao desempenho (0,584 e 0,666, respectivamente).

Neves Júnior, Garcia e Morgan (2007) verificaram se as metas atribuídas às agências bancárias de uma instituição financeira brasileira foram definidas de acordo com a capacidade de geração de negócios destas unidades. Dados do desempenho de todas as agências (3.100 após tratamento da base) foram fornecidos pelo banco para os períodos: 1º e 2º semestres de 2002 e 1º semestre de 2003.

Segundo Neves Júnior, Garcia e Morgan (2007), o modelo utilizado pelo banco para medir o desempenho das agências contemplava as quatro perspectivas do BSC. Cada uma delas possuía um peso e era composta por indicadores, para os quais eram definidas metas. O desvio percentual entre os valores realizados e os orçados (metas) definia o desempenho em cada um dos indicadores, que também recebiam pesos dentro das suas respectivas perspectivas. Os indicadores da perspectiva financeira tinham uma participação de 60% na pontuação total de desempenho de uma agência e eram compostos por índices como: margem financeira bruta, receita de serviços e despesas administrativas. Os autores utilizaram as medidas desta perspectiva nas análises realizadas e não mencionaram exemplos de indicadores das demais perspectivas.

A capacidade de geração de negócios das agências foi identificada com o uso da técnica estatística multivariada chamada análise de *cluster*. Cálculos foram efetuados com a utilização de dois conjuntos de dados: 50 variáveis, tais como, número de habitantes, PIB e quantidade de empresas, para descrever o ambiente socioeconômico dos municípios de localização das agências ou a dimensão externa e 13 variáveis, por exemplo, percentual de clientes pessoa física, para representar a dimensão interna das agências. A análise revelou a existência de 12 agrupamentos de agências (NEVES JÚNIOR; GARCIA; MORGAN, 2007).

Os resultados da pesquisa evidenciaram que, para grande parte das agências, as metas atribuídas eram coerentes com a sua capacidade de geração de negócios. As metas

definidas para as agências que sistematicamente superavam os objetivos, no entanto, subestimavam o potencial destas unidades. Apesar de estas agências estarem situadas nos *clusters* com boas condições socioeconômicas, os valores das metas, em cada semestre de análise, permaneceram inalterados ou sofreram reduções em relação aos valores realizados no período anterior. Para Neves Júnior, Garcia e Morgan (2007), é provável que existiam deficiências no processo de definição das metas da instituição pesquisada, tais como, o desconhecimento do potencial das praças e clientes.

Analisando-se os seis trabalhos apresentados, verifica-se que o desempenho financeiro foi mensurado em cinco estudos e a maioria dos indicadores utilizados pelos autores contemplou esta dimensão, abordada em Venkatraman e Ramanujam (1986). O operacional, por sua vez, foi avaliado em quatro pesquisas. Em Moutinho e Phillips (2002), por exemplo, o desempenho operacional foi representado pela percepção dos participantes do estudo quanto a probabilidade de a agência aumentar a sua participação no mercado. Brito et al. (2005) investigaram somente um indicador de desempenho das agências, o índice de eficiência, que se enquadra na categoria de desempenho operacional. Apesar de a instituição pesquisada por Neves Júnior, Garcia e Morgan (2007) adotar um modelo de avaliação de desempenho das agências com indicadores de todas as perspectivas do BSC, os autores utilizaram apenas as medidas de desempenho financeiro. Justificaram esta escolha pelo fato de que estes índices representavam 60% do desempenho geral de uma agência na avaliação do banco. Além de medidas de desempenho financeiro e operacional, Lytle (1994) adotou um indicador de satisfação de algum *stakeholder* não pertencente ao grupo de investidores, conforme categorias definidas por Donaldson e Preston (1995): satisfação dos empregados com o trabalho. Com a avaliação deste aspecto, esta pesquisa foi a única que realizou a medição do desempenho na dimensão de efetividade organizacional. O Quadro 3 resume o modo em que o desempenho das agências foi mensurado nas pesquisas apresentadas.

Todas as pesquisas usaram dados primários para a medição do desempenho das agências, o que é justificável, pois não há na imprensa divulgação de dados sobre o desempenho de agências bancárias, diferentemente da disponibilidade de informação acerca dos resultados de empresas de capital aberto, por exemplo. Em relação ao modo de mensuração do desempenho, discutido em Venkatraman e Ramanujam (1987), identificaram-se dois estudos que adotaram medidas subjetivas: Lytle (1994) e Moutinho e Phillips (2002).

A primeira corrente teórica de conceituação de desempenho, superação de metas, foi contemplada em todos os estudos. Esta é, de fato, a abordagem mais tradicional (SANTOS, 2008). Em outras pesquisas, contudo, também esteve presente a corrente teórica de adaptação

ao meio ambiente representada, por exemplo, pelo indicador de volume de depósitos, que expressa a obtenção de recursos essenciais para uma agência realizar negócios, tais como, empréstimos. Lytle (1994), Bartel (2004) e Pastor, Lovell e Tulkens (2006) utilizaram medidas que avaliaram o desempenho das agências na captação de depósitos. Já Moutinho e Phillips (2002) mensuraram, a partir da percepção de gerentes e assistentes, o desempenho das agências em atingir um bom nível de ajustamento no seu ambiente de negócios, o que também aparenta constituir-se uma medição do desempenho na segunda corrente teórica. Como Lytle (1994) avaliou a satisfação dos empregados com o trabalho, um grupo de *stakeholder* diferente da categoria “investidores”, conforme classificação realizada por Donaldson e Preston (1995), considerou-se que o desempenho na quarta perspectiva teórica, intitulada satisfação dos *stakeholders*, foi mensurado pelo autor.

Quadro 3 – Mensuração do desempenho de agências bancárias em algumas pesquisas

| Estudo | Desempenho financeiro | Desempenho operacional | Efetividade | Fonte dos dados | Modo de mensuração | Corrente teórica |
|--------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Lytle (1994) | Sim | Sim | Sim | Primária | Subjetivo e objetivo | Primeira, segunda e quarta |
| Moutinho e Phillips (2002) | Sim | Sim | Não | Primária | Subjetivo | Primeira e segunda |
| Bartel (2004) | Sim | Não | Não | Primária | Objetivo | Primeira e segunda |
| Pastor, Lovell e Tulkens (2006) | Sim | Sim | Não | Primária | Objetivo | Primeira e segunda |
| Brito, et al. (2005) | Não | Sim | Não | Primária | Objetivo | Primeira |
| Neves Júnior, Garcia e Morgan (2007) | Sim | Não | Não | Primária | Objetivo | Primeira |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A instituição financeira da presente pesquisa adota um modelo de avaliação do desempenho das agências semelhante ao retratado por Neves Júnior, Garcia e Morgan (2007). Os indicadores, para os quais são atribuídas metas, também são agrupados em perspectivas (BANCO, 2009). O percentual de metas que foram integralmente realizadas em um determinado período, por cada agência, é o indicador de desempenho utilizado neste estudo. Uma descrição mais detalhada da maneira em que o desempenho é mensurado é fornecida no capítulo três.

O próximo item desta revisão teórica aborda a relação entre os valores organizacionais e o desempenho organizacional.

2.4 Valores organizacionais e desempenho organizacional

Diversos autores discorrem sobre as funções dos valores organizacionais que indicam uma possível influência, direta ou indireta, deste subgrupo axiológico no desempenho. Pesquisadores da cultura das organizações, que consideram os valores um componente cultural importante, argumentam que a cultura é um determinante do desempenho das empresas. Estes aportes teóricos oferecem suporte para a relação entre os dois construtos estudada na presente pesquisa.

Tamayo e Gondim (1996) argumentam que os valores organizacionais são determinantes da rotina diária da empresa ao orientar a forma de pensar, sentir e agir dos seus membros. Os julgamentos realizados dos comportamentos das pessoas e dos eventos no contexto organizacional também são influenciados pelos valores. Tamayo e Borges (2006), por sua vez, apontam que os valores da organização estabelecem parâmetros para a obtenção dos interesses coletivos, apóiam as atitudes, contribuem para a integração organizacional e oferecem previsão do comportamento coletivo e individual. Conforme Tamayo (1998), os valores organizacionais determinam a percepção das situações e problemas da organização e influem na maneira de solucioná-los e no comprometimento e satisfação dos empregados com o trabalho.

Oliveira e Tamayo (2004) identificam duas funções importantes dos valores organizacionais. A primeira é criar modelos mentais semelhantes entre os empregados sobre o funcionamento da organização. Existindo diferenças nos modelos mentais, as percepções e julgamentos sobre o comportamento organizacional e as tarefas seriam diferentes e até mesmo incompatíveis (TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO, 1998). Outra função é o papel dos valores na construção da identidade social da organização, que a torna distinta de outras (TAMAYO, 1998).

Deal e Kennedy (2000) acrescentam que os valores e crenças compartilhadas comunicam ao mundo externo o que pode ser esperado da empresa. Também determinam o *design* da organização. Em uma empresa em que, por exemplo, há maior priorização do controle dos custos, a área financeira gozará de maior prestígio em comparação com as demais. Os controladores financeiros que trabalham em unidades de negócio se reportarão diretamente ao departamento financeiro e não ao chefe destas unidades. Os sistemas de gerenciamento principais desta organização serão aqueles voltados ao controle orçamentário e o planejamento de longo prazo enfatizará a necessidade de controle dos custos. Os autores citam, ainda, que os valores e crenças determinam quais assuntos receberão maior atenção por

parte da gestão da empresa e quais informações terão primazia nos processos de tomada de decisões.

Tamayo e Gondim (1996) mencionam que a estrutura axiológica de uma empresa influencia o clima organizacional. Um ambiente que atenda às necessidades fundamentais das pessoas de se realizarem e serem felizes também pode ser sustentado pelos valores da organização (TAMAYO, 2007b). Mendes e Tamayo (2001) afirmam que os valores organizacionais atuam como mediadores dos conflitos. Tamayo (2005c, p. 201) acrescenta que a função dos valores é “criar condições favoráveis para a emergência e o desenvolvimento do bem-estar da organização e do trabalhador”.

Tamayo (1998) desenvolve uma explicação para a relação entre os valores organizacionais e três tipos de comportamentos. Segundo o autor, o empregado infere quais são os valores priorizados na empresa a partir do cotidiano organizacional, que lhe permite conhecer as diretivas gerenciais, tradições, comportamento dos demais trabalhadores e gestores, rotinas de trabalho e a maneira geral de agir. “Os valores são as causas atribuídas pelo empregado para explicar o comportamento observado e a vida da empresa” (TAMAYO, 1998, p. 62). A percepção dos valores, por sua vez, leva à concepção de uma imagem mental sobre a empresa, utilizada pelo empregado para prever e orientar o seu comportamento e os dos outros membros. A imagem mental contém as expectativas do funcionário em relação ao que é esperado, exigido e obtido na empresa e, assim, contribui para a satisfação, comprometimento e manifestação de comportamentos de cidadania organizacional. Os valores também podem influenciar estes comportamentos diretamente.

O modelo de Tamayo (1998) foi concebido para demonstrar a relação dos valores organizacionais com três comportamentos específicos. Pode-se esperar, no entanto, que a dinâmica descrita pelo autor também seja válida para outros tipos de comportamentos, coletivos e individuais.

Os raciocínios apresentados acima não fazem uma referência à contribuição direta dos valores organizacionais no desempenho. Mencionam, porém, conseqüências importantes deste subgrupo axiológico, tais como: orientar a vida organizacional, estabelecer parâmetros para julgamento das próprias ações e as de outros indivíduos (TAMAYO; GONDIM, 1996), determinar o comportamento coletivo e individual (TAMAYO, 1998; TAMAYO; BORGES, 2006), criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, construir a identidade social da empresa (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), definir o *design* organizacional (DEAL; KENNEDY, 2000) e criar um ambiente para a realização pessoal e satisfação dos empregados

(TAMAYO, 1998; TAMAYO, 2007b). Estas conseqüências, por sua vez, têm elevado potencial de afetarem o desempenho de uma empresa.

Em outros momentos, no entanto, verifica-se que alguns autores mencionam impactos mais imediatos dos valores organizacionais em alguma dimensão do desempenho. Tamayo e Borges (2006, p. 422), por exemplo, afirmam que os valores organizacionais “motivam a consecução de metas e objetivos” e “são imperativos para a eficácia organizacional”. Tamayo e Gondim (1996, p. 63) vêem os valores “como um projeto para a empresa e um esforço para atingir as metas por ela fixadas”. Segundo Mendes e Tamayo (2001, p. 39), “os valores têm um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos”. Sobre as funções dos valores, Tamayo (1998, p. 58) considera que “determinam [...] a produtividade organizacional”.

Deal e Kennedy (2000, p. 21, tradução nossa) vêem os valores “como a essência da filosofia de uma empresa para alcançar o sucesso”. Os autores oferecem três justificativas para a influência dos valores organizacionais no desempenho: (1) todos os membros aplicam considerável atenção naquilo que é enfatizado pelo sistema de valores organizacionais; (2) os gestores decidem guiados pela percepção que têm dos valores compartilhados na organização; e (3) as pessoas esforçam-se no trabalho porque se dedicam à causa representada pelos valores da organização.

Há autores que argumentam que a cultura organizacional tem um importante papel no desempenho obtido por uma empresa. E destacam os valores organizacionais como componentes ou atributos da cultura. Para Burke (1995, p. 19, tradução nossa), “aspectos da cultura organizacional, particularmente os valores culturais, podem impactar no desempenho do trabalho, produtividade e qualidade do serviço”. Cameron e Quinn (1999) citam algumas empresas consideradas de grande sucesso e afirmam que o êxito destas corporações é menos derivado de forças do mercado do que dos valores da organização. Marcoulides e Heck (1993, p. 211, tradução nossa), por sua vez, consideram que a cultura organizacional é um padrão de crenças e valores compartilhados e “influencia as atitudes e subseqüentes comportamentos dos empregados, assim como o nível de desempenho que a organização alcança”.

Denison (1997) defende a existência de quatro maneiras pelas quais a cultura de uma organização determina o seu desempenho: (1) o desempenho é uma função dos valores e crenças: “efetividade (ou a falta dela) é uma função dos valores e crenças possuídas pelos membros de uma organização. Valores específicos, ou o consenso sobre valores específicos, influenciam o desempenho” (DENISON, 1997, p. 6, tradução nossa); (2) o desempenho é uma função das políticas e práticas: práticas específicas, principalmente aquelas relacionadas com

a gestão de pessoas, influenciam a efetividade de uma empresa; (3) o desempenho é uma função da manifestação dos valores e crenças em políticas e práticas: neste caso, os valores e crenças contribuem indiretamente para o desempenho, ao servirem de base para as práticas e políticas adotadas em uma organização; e (4) o desempenho é uma função da inter-relação entre os valores e crenças, práticas e políticas organizacionais e o ambiente externo da empresa.

Além do suporte teórico oferecido pelos autores citados, também se identifica apoio empírico para a possível influência dos valores organizacionais no desempenho.

2.4.1 Suporte empírico

Gordon e DiTomaso (1992) investigaram a influência da força da cultura e de dois valores culturais (estabilidade e adaptabilidade) no desempenho organizacional de onze empresas do ramo de seguros de vida e saúde. O desempenho foi mensurado a partir de dois indicadores: crescimento dos ativos e crescimento nos prêmios de seguros. A cultura foi definida como “um padrão de crenças e valores compartilhados e estáveis que se desenvolvem dentro de uma empresa no decorrer do tempo” (GORDON; DITOMASO, 1992, p. 784, tradução nossa). Os autores aplicaram, em uma amostra de gestores, um questionário utilizado por Gordon (1985) citado por Gordon e DiTomaso (1992). O instrumento, de oito fatores, mensurou a percepção dos respondentes em relação à cultura organizacional. O valor de adaptabilidade foi representado por dois fatores: orientação para a ação e inovação e disposição para o risco. O de estabilidade era uma combinação de três fatores: integração e comunicação, desenvolvimento e promoção internas e justiça nas recompensas. Os resultados mostraram que as organizações, cuja cultura enfatizava a adaptabilidade, tendiam a obter melhor desempenho no curto e longo prazo, do que empresas que priorizavam mais a estabilidade.

Marcoulides e Heck (1993) propuseram e testaram um modelo, com o uso da técnica de modelagem de equações estruturais, que visa explicar o impacto da cultura no desempenho. Os participantes do estudo foram 392 empregados de 26 organizações estadunidenses. O modelo possui cinco variáveis que representam a cultura organizacional: valores organizacionais, clima organizacional, estrutura organizacional, práticas e políticas de trabalho e atitudes dos empregados. Valores organizacionais foram mensurados pela prioridade concedida por parte da organização, na percepção dos trabalhadores, em: (1) risco: disposição para o risco e possíveis danos resultantes; (2) segurança: proteção dos empregados

no ambiente de trabalho; (3) eficiência: produtividade; (4) profissionalismo: integridade e controle dos resultados; (5) *marketing* e imagem: respostas oportunas para novas oportunidades e cuidado com a imagem pública; e (6) pesquisa e desenvolvimento: criação de novos produtos ou serviços ou melhoria dos existentes. O desempenho organizacional foi mensurado com dados primários e objetivos relativos ao volume do faturamento líquido, participação de mercado, lucro líquido e retorno patrimonial. Os resultados mostraram que os valores organizacionais afetavam indiretamente o desempenho, ao serem preditores do clima organizacional (estimativa: 0,88), práticas e políticas de trabalho (estimativa: 0,23) e atitudes dos empregados (estimativa: 0,78). O clima, práticas e políticas de trabalho e atitudes dos empregados predisseram, por sua vez, o desempenho (estimativas: 0,34; 0,71; 0,93, respectivamente).

Como mencionado anteriormente nesta revisão teórica, Lytle (1994) estudou as relações entre valores organizacionais, orientação de serviço e de *marketing* e desempenho de 43 agências bancárias dos Estados Unidos. Os valores foram definidos da seguinte maneira: “os valores são considerados normativos e indicam um senso do que deveria ser. Deste modo, os valores atuam como elementos definidores da cultura. Eles proporcionam uma base de crenças sobre a qual são construídas normas de comportamento e práticas” (LYTLE, 1994, p. 5, tradução nossa). Um questionário foi construído a partir de aportes teóricos de pesquisadores da cultura organizacional, como Hofstede, e os valores foram mensurados em seis dimensões: (1) ênfase externa *versus* interna: importância concedida pela organização na satisfação dos *stakeholders* externos ou no cumprimento de atividades internas; (2) foco nas tarefas *versus* foco no empregado: priorização da realização do trabalho ou do atendimento às necessidades sociais e pessoais dos membros da organização; (3) segurança *versus* tolerância ao risco: ressalta o conservadorismo e cautela na adoção de procedimentos diferentes ou as mudanças constantes; (4) competitividade interna *versus* cooperação interna: os colegas de trabalho são vistos como lutando entre si por recursos escassos ou como pessoas confiáveis que se ajudam na busca dos mesmos objetivos; (5) inovação *versus* estabilidade: esta dimensão representa a valorização da novidade, criatividade e oportunidade ou relutância em adotar algo novo; (6) atenção ao detalhe: ênfase empregada pela organização no detalhe, precisão e análise. No instrumento de pesquisa, foi solicitado ao respondente que considerasse a agência na qual trabalhava e não o banco como um todo.

A orientação de *marketing* foi conceituada como um conjunto de práticas que gera informações de inteligência de *marketing* em relação aos clientes atuais e futuros e as dissemina entre todos os empregados. A orientação de serviço foi definida como um grupo de

ações voltado para a entrega de serviços que buscam constantemente a satisfação dos clientes (LYTLE, 1994). A maneira de mensuração do desempenho foi retratada em um item anterior deste capítulo. Os participantes do estudo foram 252 empregados de todos os cargos e funções que trabalhavam nas agências bancárias, consideradas como o nível de análise. A taxa de respondentes, por agência, variou de 5% a 95% dos funcionários. Em média, 36% dos trabalhadores de cada agência participaram do estudo.

Os resultados da pesquisa indicaram que as agências atribuíam diferentes níveis de importância aos valores organizacionais o que revelou, de acordo com Lytle (1994), a existência de subculturas. Os valores que predisseram a orientação de serviço foram aqueles que representam o foco no empregado e a cooperação interna. A orientação de *marketing*, por sua vez, foi predita pelos valores que expressam uma ênfase externa. A orientação de serviço associou-se positivamente aos seguintes indicadores de desempenho: retorno sobre os ativos, percentual de realização de metas, imagem da qualidade dos serviços e comprometimento e lealdade dos empregados. A orientação de *marketing* apresentou relação positiva com as medidas: retorno sobre os ativos, percentual de realização de metas e comprometimento e lealdade dos empregados.

Denison (1997) realizou uma pesquisa em 34 organizações de diferentes setores que verificou o efeito da cultura no desempenho de um período de cinco anos. Os indicadores de desempenho utilizados foram: retorno sobre as vendas e retorno sobre o investimento. O autor afirma que, neste estudo, a cultura foi investigada em seus aspectos mais manifestos, como as práticas, ao invés dos valores e pressupostos básicos. Os resultados evidenciaram que empresas nas quais havia maior nível de valorização dos recursos humanos, coordenação intra-organizacional, participação dos empregados na tomada de decisões e uma organização do trabalho que vincule os esforços individuais às metas da empresa apresentaram melhores índices de desempenho.

Voss, Cable e Voss (2000) estudaram os valores que caracterizavam organizações teatrais profissionais sem fins lucrativos, localizadas nos Estados Unidos. Também, examinaram associações destes valores com: a percepção de similaridade de valores com constituintes externos; a alocação de recursos humanos e decisões de programação que constroem e mantêm os relacionamentos com constituintes externos; e a obtenção de recursos financeiros de constituintes externos. Estas organizações eram entidades vinculadas e governadas por membros de uma comunidade e desenvolviam suas atividades em um espaço teatral permanente. Os constituintes externos foram agrupados em quatro categorias: sociedade (formada, por exemplo, pela comunidade), fornecedores (inclui atores, editores,

etc.), clientes (compradores de ingresso e assinantes) e financiadores (governo, empresas e fundações). A pesquisa, inicialmente, identificou uma tipologia de valores mediante a técnica de *grounded theory*. Em seguida, desenvolveu um questionário e mensurou os valores de 97 organizações teatrais. Os dados foram fornecidos por diretores administrativos que foram orientados, na escala, a indicar a importância de cada valor para a realização da missão do teatro que gerenciavam.

Os autores identificaram cinco dimensões de valores: (1) pró-social: congrega valores que enfatizam a dedicação da organização teatral em proporcionar acesso à arte para todas as pessoas de uma comunidade, independentemente de sua condição socioeconômica; (2) artística: representa a busca de um ideal estético, criatividade artística intrínseca e inovação na produção teatral; (3) financeira: reúne valores que ressaltam a segurança, estabilidade financeira e a redução dos riscos nas atividades teatrais; (4) *marketing*: destaca a procura pela satisfação dos clientes, oferecendo-lhes o entretenimento que desejam; (5) realização: esta dimensão inclui valores que denotam um interesse profundo em alcançar um alto nível de excelência, uma motivação extrínseca pelo reconhecimento público quanto à qualidade do trabalho teatral.

São retratados, a seguir, apenas os resultados da pesquisa referentes à relação dos valores das organizações teatrais com a obtenção de recursos financeiros, por indicarem efeitos deste subgrupo axiológico no desempenho organizacional. Os dados acerca dos recebimentos dos teatros foram obtidos de uma organização que representava a indústria. De acordo com Voss, Cable e Voss (2000), os teatros que priorizavam os valores da dimensão pró-social obtinham a maior parte dos seus recursos do financiamento governamental. Em organizações teatrais que enfatizavam os valores artísticos, a maior proporção dos recebimentos era originária de receitas de *royalties* da indústria cultural. Para os teatros com maior predominância dos valores financeiros, a principal fonte de recursos era o patrocínio de empresas e fundações. Organizações nas quais predominavam os valores da dimensão de *marketing* recebiam a maior fatia de recursos da venda de ingressos para os clientes. As organizações teatrais que priorizavam valores de realização conseguiam recursos de todas as fontes, sem predominância de alguma específica, e o total de recebimentos era superior aos das outras. Teatros nos quais os valores artísticos eram mais ressaltados, por sua vez, foram aqueles com menores volumes de recursos obtidos. Os valores organizacionais demonstraram, portanto, impacto direto no desempenho representado pelo total de recursos financeiros conseguido pelas organizações teatrais.

Analisando-se as pesquisas apresentadas, verifica-se que, em relação à criação de questionários, dois métodos foram utilizados. Lytle (1994) desenvolveu uma escala para mensurar os valores organizacionais a partir da literatura de cultura organizacional. Voss, Cable e Voss (2000), por sua vez, conceberam uma tipologia de valores e itens do instrumento com base em uma pesquisa qualitativa com membros das organizações teatrais. Os demais estudos não forneceram detalhes acerca do modo pelo qual os questionários foram produzidos. Entre os trabalhos citados, não foi identificado algum que tenha utilizado um modelo teórico de valores organizacionais e um questionário desenvolvido com uma base teórica desta área do conhecimento.

As pesquisas de Marcoulides e Heck (1993) e Lytle (1994) forneceram indícios de que os valores organizacionais podem exercer um impacto indireto no desempenho, pois os autores verificaram que determinadas práticas associaram-se a medidas de desempenho e estas práticas, por sua vez, foram preditas por valores organizacionais. Denison (1997) investigou que a cultura, representada primariamente pelas práticas, influenciou o desempenho organizacional. O autor não incluiu os valores organizacionais neste estudo, no entanto, argumenta que “os valores e crenças de uma organização repercutem em um conjunto de práticas de gerenciamento – atividades concretas que são geralmente baseadas nos valores de uma organização” (DENISON, 1997, p. 4, tradução nossa), o que reforça o potencial dos valores em influenciarem, indiretamente, no caso, o desempenho. Já os trabalhos de Gordon e DiTomaso (1992) e Voss, Cable e Voss (2000) ofereceram evidências empíricas de que os valores organizacionais também podem afetar diretamente o desempenho.

Os suportes teóricos e empíricos abordados nesta revisão teórica conduzem à formulação da seguinte hipótese para a presente pesquisa: os valores organizacionais das agências do Banco são preditores do desempenho destas unidades.

3 PROBLEMA, HIPÓTESE, OBJETIVOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA

3.1 Problema de pesquisa e hipótese

Um problema de pesquisa, na visão de Kerlinger e Lee (2000), é uma sentença interrogativa que pergunta sobre as relações entre duas ou mais variáveis. Os autores apresentam três requisitos aplicáveis à construção de um problema: deve ser expresso claramente em uma pergunta, tratar da relação entre variáveis e possibilitar a verificação empírica.

Sekaran (1992) conceitua uma hipótese como uma aposta para o problema de pesquisa e uma afirmação conjeturada para a relação entre duas ou mais variáveis. É baseada nas associações desenvolvidas na estrutura teórica de uma pesquisa. Para Hair Jr. et al. (2006), as hipóteses podem ser direcionais ou não-direcionais. No primeiro caso, a hipótese contém termos como “positivo”, “negativo” e “mais do que”, por exemplo: o estresse ocupacional influencia negativamente o desempenho do trabalhador. Já as hipóteses não-direcionais estipulam uma diferença ou relação, sem fornecer um direcionamento. Elas indicam que duas variáveis são relacionadas, mas não dizem se a relação é positiva ou negativa, como exemplo: o estresse ocupacional está relacionado com o desempenho do trabalhador.

Como foi citado anteriormente nesta pesquisa, os valores organizacionais têm sido investigados como variáveis únicas, por exemplo, em estudos que descrevem o perfil de valores de uma empresa, e variáveis antecedentes ou conseqüentes de diversos fenômenos. Ferreira, Fernandes e Silva (2009) identificaram, na produção nacional sobre o tema do período de 2000 a 2008, pesquisas que analisaram a influência dos valores organizacionais nos seguintes construtos: *marketing* interno, atitudes acerca de mudanças organizacionais, aprendizagem nas organizações, comportamento de consumidores, comportamento de cidadania organizacional, estresse, *burnout* e prazer-sofrimento no trabalho. Em trabalhos nos quais os valores organizacionais foram examinados como variáveis conseqüentes, foram investigados os efeitos de processos de terceirização e de processos sucessórios sobre os valores. Verifica-se que as autoras não mencionam que o desempenho organizacional tenha sido investigado como uma variável independente ou dependente nas pesquisas brasileiras sobre valores organizacionais. Em buscas nos mesmos periódicos consultados no levantamento bibliográfico de Ferreira, Fernandes e Silva (2009), para o período de Janeiro a Dezembro de 2009, nos trabalhos apresentados no congresso intitulado Encontro da

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad) e em teses e dissertações disponíveis na base de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), também não foram localizados estudos que verificaram a influência dos valores organizacionais no desempenho organizacional.

Por outro lado, um grande número de autores aborda a contribuição dos valores organizacionais para o cotidiano de uma empresa, o que sugere possíveis influências indiretas e diretas destes valores no desempenho organizacional. Tamayo e Gondim (1996) afirmam que os valores deste subgrupo axiológico determinam a rotina diária organizacional, pois orientam a forma de pensar e agir das pessoas que compõem a organização. Oliveira e Tamayo (2004), por sua vez, argumentam que uma das funções dos valores é criar modelos mentais semelhantes entre os empregados. Tamayo e Borges (2006) acrescentam que cabem aos valores da organização contribuir para a integração interna e oferecer motivação para o alcance dos objetivos. Mendes e Tamayo (2001) mencionam que um dos papéis dos valores organizacionais é atender aos objetivos da empresa. Identificam-se, ainda, referências à atuação dos valores na percepção dos problemas, nas escolhas de alternativas de ação e como determinantes da produtividade organizacional (TAMAYO, 1998).

Pesquisas demonstram que o desempenho de agências bancárias é influenciado por determinadas práticas. Lytle (1994), por exemplo, verificou que ações que caracterizam uma orientação organizacional de *marketing* e de serviço afetaram diversos indicadores de desempenho de 43 agências. Bartel (2004) identificou que práticas de gestão de pessoas, tais como, o fornecimento de recompensas pelo desempenho e a comunicação entre colegas e entre funcionários e gestores, também impactaram o desempenho de agências bancárias. As práticas, por sua vez, se fundamentam em valores organizacionais (DENISON, 1997), o que também foi identificado empiricamente por Lytle (1994), ao investigar que as orientações de *marketing* e de serviço foram preditas por valores organizacionais das agências bancárias. Os valores organizacionais, assim, revelam-se como capazes de afetarem o desempenho de agências ao influenciarem as práticas.

Em sua pesquisa, Lytle (1994) identificou diferenças nos graus de importância atribuídos pelas agências aos valores organizacionais o que, segundo o autor, revelou a existência de subculturas nestas unidades de negócio. Esta constatação é compatível com a perspectiva cultural de diferenciação, que considera que uma organização é formada por um conjunto de subculturas que coexistem harmoniosamente ou não (MARTIN, 1992). Dissimilaridades nos sistemas de valores organizacionais das agências bancárias podem ser decorrentes da origem destes valores. Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo (2005b, 2005c)

afirmam que os valores de uma organização podem ser derivados dos valores pessoais dos seus membros. Um grande número de empregados e gestores está distribuído pelas agências do Banco e diferenças nos sistemas de valores pessoais destes indivíduos podem resultar em possíveis dessemelhanças nas prioridades de valores dessas unidades de negócio. Os valores organizacionais também são derivados das interações com exigências internas e externas (TAMAYO, 1998, 2005c; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Sendo as agências compostas por trabalhadores com diferentes características, pode-se esperar que exigências internas diversas interajam nestes sistemas sociais. Por outro lado, estas unidades devem possuir clientes de variadas regiões do país, pertencentes a diversificadas subculturas nacionais, o que pode representar diferentes exigências externas que também contribuem para a formação de sistemas de valores organizacionais distintos.

Existem outros estudos, contudo, que mostram que os valores organizacionais também podem impactar diretamente o desempenho das empresas. Gordom e DiTomaso (1992) identificaram que a predominância de valores categorizados como de adaptabilidade, em comparação com valores de estabilidade, repercutiu em melhores índices de desempenho de onze organizações do ramo de seguros de vida e saúde. A pesquisa de Voss, Cable e Voss (2000) demonstrou que a importância concedida a valores de cinco diferentes dimensões estava associada à fonte e ao volume de recursos financeiros obtidos por organizações teatrais profissionais sem fins lucrativos.

A partir dos argumentos apresentados, o problema de pesquisa deste estudo é construído da seguinte maneira: os valores organizacionais das agências do Banco influenciam o desempenho destas unidades? A hipótese, por sua vez, é formulada conforme segue: os valores organizacionais das agências do Banco são preditores do desempenho destas unidades.

3.2 Objetivos

O objetivo geral é a principal finalidade de um estudo, “o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa” (RICHARDSON, 1999, p. 62). Ele deriva de uma visão global e abrangente do tema e está vinculado ao próprio significado do projeto de pesquisa. Os objetivos específicos, por sua vez, são derivados do objetivo geral, são mais concretos e têm uma função instrumental (MARCONI; LAKATOS, 2001).

O objetivo geral deste estudo é verificar se os valores organizacionais das agências do Banco influenciam o desempenho destas unidades.

Os objetivos específicos são:

1. Adaptar o questionário Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) para o contexto das agências do Banco;
2. Verificar a estrutura fatorial do construto de valores organizacionais mensurado com o uso do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) adaptado para o contexto das agências do Banco;
3. Identificar o perfil de valores organizacionais das agências do Banco;
4. Identificar o desempenho das agências do Banco;
5. Identificar se os valores organizacionais das agências do Banco influenciam o desempenho destas unidades.

3.3 Variáveis da pesquisa

Para Sekaran (1992), uma variável é algo ao qual pode ser atribuído um valor que apresenta variações para diferentes momentos, pessoas e/ou objetos. Kerlinger e Lee (2000) identificam dois tipos de variáveis: independente e dependente. A primeira é a antecedente ou a que influencia a variável dependente.

A variável independente neste trabalho são os valores organizacionais e a variável dependente é o desempenho de agências bancárias. Cada uma delas é definida a seguir.

3.3.1 Valores organizacionais

É adotada, nesta pesquisa, a definição de valores organizacionais oferecida por Tamayo e Gondim (1996, p. 63): “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

3.3.2 Desempenho de agências bancárias

O desempenho de agências bancárias é mensurado com dados obtidos do modelo de avaliação dos resultados das agências do Banco. Com estes dados, algumas dimensões do desempenho e correntes teóricas de conceituação são contempladas.

O modelo atual de avaliação das agências do Banco foi adotado em Abril de 2008. Os dados do desempenho destas unidades são disponibilizados em um relatório intitulado visão geral dos resultados (VGR). O modelo baseia-se no *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992, 1997), e prevê a avaliação das agências em seis perspectivas: (1) negócios pessoa física; (2) negócios pessoa jurídica; (3) clientes; (4) financeira; (5) pessoas; e (6) processos (BANCO, 2009).

Na perspectiva “negócios pessoa física” é avaliado o desempenho obtido pela agência na concessão de empréstimos e financiamentos, captação de recursos para serem utilizados nas operações de crédito, vendas de cartões de crédito e outros serviços e produtos destinados aos clientes pessoas físicas. Compõe-se de dez indicadores: quatro medidas para a concessão de empréstimos e financiamentos; três índices de captação de depósitos, poupança e fundos de investimento e de previdência privada; dois indicadores de vendas de produtos de seguros; e uma medida de comercialização de cartões de crédito (BANCO, 2009).

A perspectiva “negócios pessoa jurídica” se assemelha à anterior. Possui, entretanto, outra quantidade de indicadores e estes refletem operações realizadas com o segmento de pessoa jurídica: cinco medidas para a concessão de empréstimos e financiamentos; três índices de captação de depósitos, poupança e fundos; e um indicador para a venda de cartões de crédito e produtos de seguro (BANCO, 2009). As perspectivas “negócios pessoa física” e “negócios pessoa jurídica” são compatíveis com a perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*.

A perspectiva “clientes” avalia o esforço da agência em aprimorar o nível de relacionamento e a satisfação dos clientes. Congrega três indicadores: (1) prospecção, ativação e fortalecimento dos clientes pessoas físicas: é uma medida que reúne a mensuração de saldos de contas correntes, a quantidade de contas utilizadas pelos clientes e o número de produtos adquiridos por cliente; (2) prospecção e fortalecimento dos clientes pessoas jurídicas: congrega indicadores de saldos de contas correntes e o número de produtos adquiridos por cliente do segmento pessoa jurídica; e (3) atendimento: aborda a quantidade de reclamações registradas pelos clientes nos canais de ouvidoria do Banco em relação aos serviços prestados pela agência (BANCO, 2009). Esta categoria de indicadores se assemelha à perspectiva do cliente incluída no *Balanced Scorecard*.

A quarta perspectiva, intitulada financeira, verifica os resultados financeiros obtidos pela agência e possui três índices: (1) margem financeira bruta: apura e consolida o resultado primário da intermediação financeira, decorrente das atividades de captação e aplicação de recursos; (2) pagamentos sociais: mede o resultado obtido em projetos nos quais a agência

participa; e (3) convênio e cobrança: mensura os valores arrecadados com a cobrança de tarifas (BANCO, 2009). Esta perspectiva também representa a financeira do *Balanced Scorecard*.

Na perspectiva “pessoas”, as agências são avaliadas em um indicador: quantidade de horas de participação dos empregados em cursos e treinamentos oferecidos pelo Banco ou instituições externas (BANCO, 2009). A perspectiva da inovação e aprendizado do *Balanced Scorecard* é superficialmente representada por este índice.

A última perspectiva é chamada de processos e congrega dois indicadores: (1) conformidade: expressa o cumprimento de normas internas e externas concernentes aos processos e negócios realizados pela agência; e (2) risco de crédito: avalia o nível de riscos que a agência está exposta nas operações de crédito (BANCO, 2009). Esta perspectiva é compatível com a de processos prevista no *Balanced Scorecard*.

O modelo de avaliação do desempenho das agências adotado pelo Banco possui, portanto, 28 indicadores. Cada um deles recebe um peso, de acordo com o nível de importância que o objetivo por ele representado possui para a instituição. O Quadro 4 reúne as perspectivas, indicadores e respectivos pesos do modelo de avaliação das agências do Banco (2009).

Os dados obtidos a partir do modelo são classificados como primários, por serem fornecidos pela empresa pesquisada, e objetivos, por se basearem em registros factuais, conforme tipologia apresentada por Venkatraman e Ramanujam (1987). Contemplam, ainda, as seguintes dimensões do desempenho, definidas em Venkatraman e Ramanujam (1986): financeiro e operacional. O primeiro é representado, por exemplo, pela margem financeira bruta e o último é ilustrado pelos índices de conformidade e horas de capacitação.

As correntes teóricas de conceituação, apresentadas anteriormente na revisão teórica desta pesquisa, abrangidas pelos indicadores são: superação de metas, exemplificada pelo índice de convênio e cobrança, e adaptação ao meio ambiente, contemplada pelas medidas de captação de depósitos, poupança e fundos. O indicador “atendimento”, da perspectiva de clientes, avalia a quantidade de reclamações registradas nos canais de ouvidoria do Banco acerca do atendimento recebido nas agências. A ausência de reclamações inscritas nos sistemas da instituição não necessariamente representa um alto nível de satisfação dos clientes. É possível que uma parte significativa deles não realize registros formais de eventuais reclamações. Mesmo assim, porém, o uso do índice pode incentivar as agências a buscarem a satisfação deste grupo de *stakeholders*. Deste modo, considera-se que a quarta corrente teórica, satisfação dos *stakeholders*, está superficialmente presente no modelo de

avaliação do desempenho das agências do Banco. Quase todos os indicadores avaliam principalmente o atendimento das demandas de apenas um grupo, os investidores, conforme categorias definidas por Donaldson e Preston (1995).

Quadro 4 – Perspectivas, indicadores e pesos do modelo de avaliação das agências do Banco

| Perspectiva | Indicador | Peso |
|--------------------------------|--|-------------|
| Negócios pessoa física | Empréstimos e Financiamentos (indicador 1) | 1 |
| | Empréstimos e Financiamentos (indicador 2) | 2 |
| | Empréstimos e Financiamentos (indicador 3) | 2 |
| | Empréstimos e Financiamentos (indicador 4) | 2 |
| | Captação de depósitos, poupança e fundos (indicador 1) | 1 |
| | Captação de depósitos, poupança e fundos (indicador 2) | 1 |
| | Captação de depósitos, poupança e fundos (indicador 3) | 1 |
| | Seguros (indicador 1) | 1 |
| | Seguros (indicador 2) | 1 |
| | Cartões de crédito | 1 |
| Negócios pessoa jurídica | Empréstimos e Financiamentos (indicador 1) | 2 |
| | Empréstimos e Financiamentos (indicador 2) | 2 |
| | Empréstimos e Financiamentos (indicador 3) | 2 |
| | Empréstimos e Financiamentos (indicador 4) | 2 |
| | Empréstimos e Financiamentos (indicador 5) | 1 |
| | Captação de depósitos, poupança e fundos (indicador 1) | 1 |
| | Captação de depósitos, poupança e fundos (indicador 2) | 1 |
| | Captação de depósitos, poupança e fundos (indicador 3) | 1 |
| Cartões de crédito e seguros | 1 | |
| Clientes | Prospecção, ativação e fortalecimento PF | 1 |
| | Prospecção, ativação e fortalecimento PJ | 1 |
| | Atendimento | 1 |
| Financeira | Margem financeira bruta | 3 |
| | Pagamentos sociais | 1 |
| | Convênio e cobrança | 1 |
| Pessoas | Horas de capacitação | 1 |
| Processos | Conformidade | 2 |
| | Risco de crédito | 2 |

Fonte: Adaptado de Banco (2009, p. 14).

As agências do Banco possuem portes diferentes em decorrência, principalmente, da capacidade de negócios do local onde estão situadas. O porte de uma agência está refletido no tamanho de suas instalações, quantidade de empregados, volume de negócios gerados e segmentos de clientes atendidos. Existem agências que, por exemplo, não possuem clientes pessoas jurídicas, pois o mercado em que atuam não oferece oportunidade de negócios com este grupo de clientes. Deste modo, cada agência possui um conjunto específico de indicadores utilizado para avaliar o seu desempenho (BANCO, 2009).

A instituição estipula, para cada indicador e por agência, um valor que é a meta a ser alcançada em determinado período. O percentual de realização da meta é o nível de desempenho de uma agência no indicador correspondente (BANCO, 2009).

O relatório visão geral dos resultados (VGR) fornece às agências o percentual de realização de todas as metas. Este relatório também disponibiliza um índice chamado de desempenho geral. A soma dos pesos dos indicadores aplicáveis a uma agência é utilizada, neste relatório, como a quantidade total de metas que uma agência pode realizar. A quantidade de metas que tiveram um percentual de realização maior ou igual a 100%, dividida pelo total de metas que poderiam ser realizadas em um determinado período, é a medida de desempenho geral de uma agência. É expressa pela fórmula (BANCO, 2009):

$$\text{Desempenho geral} = \frac{\text{quantidade de metas com realização maior ou igual a 100\%}}{\text{total de metas atribuídas à agência no período}}$$

Como exemplo, à Agência B foram atribuídas metas em todos os indicadores, exceto para aqueles da perspectiva “negócios pessoa jurídica”, para serem alcançadas no período de um mês. A soma dos pesos dos indicadores (disponíveis no Quadro 4) aplicáveis à Agência B fornece o total de metas que poderiam ser alcançadas: 26. Esta agência realizou integralmente 21 destas metas. Como resultado, o seu índice de desempenho geral no mês é 80,7%, resultante da divisão de 21 por 26.

O indicador de desempenho geral do modelo de avaliação das agências do Banco é o índice utilizado na presente pesquisa para mensurar a variável dependente: desempenho de agências bancárias. São considerados os dados do período de um ano, de Janeiro a Dezembro de 2009. Os motivos para a adoção deste indicador são:

- O indicador de desempenho geral permite a comparação do desempenho de agências de portes diferentes;
- As agências são comparadas e ordenadas quanto ao nível de desempenho, pelo Banco, com base no indicador de desempenho geral;
- O desempenho de uma agência em realizar as suas metas é um dos fatores levados em consideração pelo Banco nas decisões de aumento ou redução do número de funcionários e concessão de promoções para os empregados de uma agência;

- A realização das metas do modelo de avaliação do Banco, que são compiladas no indicador de desempenho geral, requer o esforço de todos ou de grande parte dos empregados de uma agência;
- Todos os funcionários de uma agência têm acesso aos dados do relatório visão geral dos resultados (VGR) e, assim, podem acompanhar a realização das metas;
- A definição e o acompanhamento da realização de metas aparentam compor um método de avaliação do desempenho de agências bancárias utilizado por diversas instituições financeiras, inclusive no exterior. Lytle (1994), por exemplo, realizou uma pesquisa em uma instituição estadunidense que adotava a realização de metas como indicador de desempenho das agências. Neves Júnior, Garcia e Morgan (2007), por sua vez, pesquisaram um banco brasileiro que também avaliava o desempenho de suas agências mediante a atribuição e acompanhamento do alcance de metas;
- Os indicadores presentes no modelo do Banco referem-se à realização de negócios típicos do setor bancário. Na instituição pesquisada por Lytle (1994), existiam metas para os seguintes produtos e serviços: empréstimos pessoais, empréstimos imobiliários, depósitos e contas correntes. Estas modalidades de serviços bancários também estão contempladas no modelo do Banco. Há indicadores de desempenho utilizados pela instituição financeira europeia pesquisada por Pastor, Lovell e Tulkens (2006) que são compatíveis com os adotados pelo Banco, por exemplo: a medida de receita é comparável com o indicador de convênio e cobrança.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Natureza de pesquisa

Sekaran (1992) afirma que um estudo pode ser exploratório, descritivo e/ou um teste de hipóteses. A natureza do estudo dependerá do nível de desenvolvimento do conhecimento sobre o fenômeno pesquisado. Pesquisas exploratórias dedicam-se a desenvolver, esclarecer e construir familiaridade acerca de determinados fenômenos para a formulação de problemas mais precisos posteriormente. Proporcionam uma visão geral, do tipo aproximativo. São recomendadas, portanto, para temas pouco explorados, com maiores dificuldades de se formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Para Hair Jr. et al. (2006), a pesquisa exploratória configura-se como um plano de investigação que não tem a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa. Cavana, Delahaye e Sekaran (2001) acrescentam que a realização de um estudo pela primeira vez em um determinado tipo de empresa não o caracteriza como exploratório, necessariamente. A investigação exploratória aplica-se nos casos em que o conhecimento sobre um fenômeno é escasso e utiliza mais dos métodos qualitativos de pesquisa.

Estudos descritivos destinam-se a descrever aspectos de determinada população ou fenômeno ou características de variáveis. Fornecem informações que serão necessárias para outras etapas da pesquisa científica. Sekaran (1992) acrescenta que as pesquisas descritivas contribuem para pensar sistematicamente sobre um fenômeno, proporcionam idéias para investigações posteriores e ajudam na tomada de decisões. Hair Jr. et al. (2006) consideram que as investigações descritivas, em geral, são realizadas para medir as características que compõem um tema de pesquisa e utilizam-se de hipóteses para orientar o processo.

Pesquisas que realizam teste de hipóteses dedicam-se a analisar a natureza de determinadas relações e oferecer explicações para a variância em uma variável dependente. Um estudo que busca identificar o tipo de relação entre o investimento em propaganda e o volume de vendas é um exemplo (SEKARAN, 1992). Sampieri, Collado e Lucio (2006) descrevem um tipo de pesquisa, intitulada correlacional, que se assemelha ao teste de hipóteses. Estudos correlacionais avaliam a relação entre dois ou mais conceitos para identificar como se comporta uma variável conhecendo-se o comportamento de outras.

A presente pesquisa classifica-se como teste de hipótese ou correlacional em termos do seu objetivo principal, que se constitui na verificação da relação entre uma variável independente e uma dependente. Neste propósito, o estudo poderá proporcionar conhecimento

sobre o comportamento do desempenho das agências do Banco, levando-se em consideração os valores organizacionais das agências. É necessário mencionar, também, que há suporte teórico e empírico para a formulação da hipótese do estudo. Diante de um dos seus objetivos específicos, identificar o perfil de valores organizacionais das agências, a pesquisa também pode ser considerada descritiva.

4.2 Método de pesquisa

Cavana, Delahaye e Sekaran (2001) afirmam que existem inúmeros métodos de pesquisa que podem ser agrupados em duas categorias: quantitativo e qualitativo. A pesquisa quantitativa é baseada no paradigma positivista e tem como propósito principal identificar leis universais que permitam prever eventos. A realidade é vista como objetiva e separada do pesquisador. Godoy (1995) acrescenta que, neste tipo de estudo, a pesquisa é conduzida a partir de um plano definido *a priori*, que contém hipóteses específicas e variáveis definidas operacionalmente. Os dados são quantificados e analisados com o uso de técnicas estatísticas e os procedimentos de pesquisa são padronizados e passíveis de replicação.

O estudo qualitativo, por sua vez, se fundamenta no paradigma interpretativista de pesquisa. A intenção é revelar como as pessoas constroem significados em contextos específicos. O pesquisador não é visto como um elemento desconectado da pesquisa, como ocorre no tipo quantitativo, e sim como alguém que interage com o que está sendo investigado e que traz as suas opiniões e percepções para o estudo (CAVANA; DELAHAYE; SEKARAN, 2001). Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não mensura os eventos estudados e não analisa os dados com a utilização de instrumental estatístico. Inicia-se com idéias amplas que, à medida que o pesquisador entra em contato com a situação estudada, vão se definindo. Os fenômenos são compreendidos a partir da perspectiva dos participantes do estudo.

A presente pesquisa se caracteriza como quantitativa, pois o seu objetivo principal de estudar a influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias visa acrescentar capacidade de predição em relação ao fenômeno estudado. Pode-se citar como motivos, também, a disponibilidade de questionários e de dados numéricos para a mensuração e tratamento estatístico das variáveis.

4.3 Unidade de análise, população e amostragem

Cavana, Delahaye e Sekaran (2001) mencionam que a unidade de análise refere-se ao nível de agregação dos dados no estágio de análise dos mesmos. Existem cinco níveis: individual, diádico, grupal, organizacional e cultural. O indivíduo como unidade de análise é aplicável, por exemplo, em pesquisas que investigam o nível de motivação dos empregados de uma empresa. Ao estudar as interações entre duas pessoas, ilustrada pela relação entre chefe e subordinado, a unidade de análise será diádica. A pesquisa acerca da efetividade de grupos de funcionários é desenvolvida no nível grupal. A comparação do desempenho de diferentes empresas requer a organização como unidade de análise. O nível cultural de análise é empregado, por exemplo, para estudar diferenças culturais entre nações. Os autores complementam estas categorias ao afirmarem que os departamentos de uma organização também podem ser considerados unidades de análise. A definição da unidade de análise ocorre em função dos objetivos da pesquisa.

O presente estudo objetiva verificar se os valores organizacionais das agências do Banco influenciam o desempenho destas unidades. Os dados da variável dependente (desempenho) referem-se às agências. Deste modo, a unidade de análise da pesquisa é a agência bancária, o que é comparável com o nível departamental de análise citado por Cavana, Delahaye e Sekaran (2001).

População é definida como um conjunto de elementos com certas características. A população alvo contém todos os elementos ou objetos que são importantes para a pesquisa, por poderem fornecer as informações que o estudo necessita coletar. A amostra é um subconjunto desta população. A amostragem, por sua vez, é o processo de seleção de um número suficiente de elementos da população para a composição da amostra (CAVANA; DELAHAYE; SEKARAN, 2001).

A amostragem pode ser de dois tipos principais, conforme Cavana, Delahaye e Sekaran (2001): probabilística e não-probabilística. No primeiro caso, a amostra é selecionada sob o princípio de que cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida de ser escolhido para compor a amostra. Esta amostragem possui fundamentação estatística e os resultados da pesquisa com este tipo de amostra podem ser generalizados para a população alvo com certa confiabilidade. Na amostragem não-probabilística, por sua vez, os elementos são selecionados conforme os critérios do pesquisador e, portanto, a generalização dos achados é questionável. Neste tipo de amostra, alguns elementos da população não têm possibilidade de serem incluídos na amostra da pesquisa apenas em decorrência dos critérios utilizados pelo autor do estudo (HAIR JR. et al., 2006).

A amostragem não-probabilística se subdivide em duas categorias: por conveniência, na qual são selecionados elementos da população que estejam mais disponíveis para participação na pesquisa e intencional, na qual o pesquisador seleciona alguns elementos específicos de acordo com determinados critérios. A amostragem não-probabilística intencional, por sua vez, é composta por três tipos: amostragem por julgamento: envolve a escolha de elementos que estão na melhor condição de fornecerem as informações; bola de neve: os elementos iniciais da amostra recomendam ou fornecem informações para localização de outros elementos; e por quotas: uma determinada proporção de elementos é selecionada convenientemente de diversos grupos (CAVANA; DELAHAYE; SEKARAN, 2001).

A população do presente estudo são todas as agências do Banco, que correspondem a 2.237 unidades distribuídas por todo o país. É adotada a amostragem não-probabilística por conveniência devido às dificuldades, custos e tempo necessários para obtenção de dados de um conjunto específico de agências que representaria uma amostra probabilística.

4.4 Coleta de dados

Os dados da variável dependente, desempenho das agências bancárias, são fornecidos pelo Banco. O indicador de desempenho geral é disponibilizado pela instituição em um relatório chamado visão geral dos resultados (VGR), consultado para a pesquisa. Este índice consiste no percentual de metas que foram integralmente realizadas no ano de 2009 (de Janeiro a Dezembro) em relação ao total de metas que poderiam ser alcançadas no período.

Para mensuração da variável independente, valores organizacionais, é utilizado um questionário: o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004). Algumas alterações foram realizadas no inventário para a sua aplicação nas agências do Banco, conforme será abordado no item subsequente.

A aplicação do instrumento deveria levar em consideração a abrangência geográfica das agências da população estudada, distribuídas por todo o país e a grande quantidade de empregados que trabalham nestas unidades. Diante destes fatores, optou-se por coletar os dados mediante a criação de uma *web site* para hospedagem do questionário. A instituição financeira objeto de estudo restringe o acesso a *web sites* da Internet. Verificou-se que o acesso à *web site* da ONG ANOSCAR (Associação Comunitária Nossa Senhora do Carmo: www.anoscar.org.br) era permitido. Assim, mediante um acordo realizado com esta instituição, o instrumento de pesquisa foi hospedado no endereço:

www.anoscar.org.br/pesquisa. O acesso ao questionário não era precedido pela visualização da página da ONG.

Utilizou-se a mensagem disponível no Apêndice B para divulgação da pesquisa entre os funcionários que, após clicarem no endereço, visualizavam a tela também exposta no apêndice citado. Este *e-mail* e a primeira tela da *web site* atuaram como a apresentação ou introdução do instrumento. De acordo com Günther (2003), a apresentação de um questionário possui a tarefa de capturar o interesse do pesquisado pelo tema e assegurar a sua participação. Deve ser persuasiva e conter as informações necessárias para que o questionário seja utilizado da maneira esperada pelo pesquisador. Procurou-se seguir estas orientações na formulação da comunicação utilizada neste estudo.

A mensagem foi enviada no dia 18/03/2010 para 32.121 pessoas, o que correspondeu a cerca de 86% dos empregados alocados nas agências. Devido a um empecilho tecnológico da instituição financeira, não foi possível remeter a mensagem aos trabalhadores que atuavam nas agências do Estado de Minas Gerais. Todos os funcionários de agências dos demais estados receberam o *e-mail*. A página da Internet na qual estava o questionário foi acessada 3.742 vezes até o dia 29/3/2010, dia em que a coleta dos dados foi considerada concluída. Cerca de 11,6% dos empregados convidados, portanto, visitou o questionário eletrônico. Os acessos resultaram em 1.546 questionários preenchidos, o que representa uma taxa de participação de 4,8% em relação ao total de convidados e um percentual de 41,3% das visitas à *web site*.

4.4.1 Instrumento de coleta de dados

Como foi abordado na revisão teórica desta pesquisa, foram localizados três trabalhos nacionais que investigaram os valores organizacionais em instituições financeiras mediante o uso do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004). Para contribuir para o aprofundamento dos estudos sobre valores organizacionais em bancos, é aplicado este instrumento para a mensuração da variável independente.

A elaboração do IPVO foi baseada na teoria de valores pessoais de Schwartz (1992) e partiu do princípio de que os valores pessoais e os organizacionais possuem metas motivacionais comuns (TAMAYO, 2005b). A análise fatorial realizada por Oliveira e Tamayo (2004) na validação do questionário revelou a solução de oito fatores, cujos coeficientes *alpha* mostraram-se acima de 0,70. De acordo com Hair Jr. et al. (2006), o

coeficiente *alpha* demonstra a confiabilidade interna do questionário e, quando possui valores entre 0,60 e 0,70, existe uma moderada consistência interna. Já valores acima de 0,70, indicam a existência de, pelo menos, boa confiabilidade.

Aos respondentes do IPVO é apresentada a pergunta: “quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 134). O inventário foi desenvolvido para coletar respostas da percepção dos trabalhadores em relação aos valores organizacionais de uma empresa como um todo. Além das orientações, as alternativas de resposta e assertivas contêm a palavra “organização”, por exemplo: “esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 136). A presente pesquisa administrou este questionário em um conjunto de trabalhadores de agências bancárias, com o objetivo de avaliar o perfil de valores organizacionais destas unidades de negócio. Em seu formato original, o IPVO não possibilitaria mensurar os valores de cada agência. Existiu a necessidade, portanto, de ajustar o inventário para captar a percepção do empregado sobre o que acontece na agência na qual trabalha e não em todo o Banco. O processo de adaptação da escala, descrito a seguir, visou atingir o primeiro objetivo específico desta pesquisa, citado no capítulo três.

4.4.2 Adaptação do IPVO para o contexto das agências do Banco

A adaptação do IPVO para ser aplicado nas agências do Banco foi realizada em duas fases: primeiramente, o termo “organização” foi substituído por “agência” no texto das orientações, assertivas e opções de resposta e, em seguida, o inventário com esta alteração foi submetido a um pré-teste colaborativo.

Almeida e Botelho (2006) definem o pré-teste como uma experimentação do questionário ou um teste em uma pequena amostra dos pesquisados, para identificar e eliminar problemas potenciais em diversos aspectos: conteúdo das perguntas, compreensão das questões e das instruções, nível de dificuldade e tempo de resposta. Cooper e Schindler (2003) afirmam que o pré-teste é uma prática realizada para descobrir erros e refinar um questionário. Os autores recomendam avaliar a reação dos respondentes, o significado das perguntas, o conhecimento dos termos e a duração do preenchimento. Para Rea e Parker (2000), por sua vez, o pré-teste é uma oportunidade para avaliar a clareza das perguntas e respostas, a relevância e abrangência dos itens, a aceitabilidade e a extensão do questionário. Semelhantemente aos autores citados, Hair Jr. et al. (2006) consideram que o pré-teste serve

para apreciar a exatidão, clareza e compreensão dos itens pelos futuros participantes da pesquisa.

Em relação ao modo em que o pré-teste de um questionário é realizado, Cooper e Schindler (2003) identificam duas alternativas: pré-teste colaborativo, no qual o respondente é previamente informado de que se trata de uma avaliação do instrumento e é solicitada a sua colaboração e pré-teste não colaborativo que, diferentemente do anterior, o participante não sabe dessa avaliação. No último, ocorre a aplicação do questionário em condições mais parecidas com a maneira em que a coleta definitiva dos dados será realizada. Como desvantagem, porém, há uma menor contribuição do participante. Para Almeida e Botelho (2006), os respondentes devem ser informados de que o questionário está sendo testado e que se deseja que relatem as sensações, dúvidas e sugestões surgidas em decorrência do preenchimento. Richardson (1999) acrescenta que no pré-teste é necessário construir um diálogo entre pesquisador e respondente que permita uma discussão aprofundada dos aspectos do instrumento. Hair Jr. et al. (2006) abordam a quantidade de participantes de um pré-teste: no mínimo quatro e no máximo trinta indivíduos, com características similares às da população-alvo.

Entre as dissertações e teses sobre valores organizacionais publicadas na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), examinadas no levantamento bibliográfico descrito no capítulo do referencial teórico, identificaram-se dois trabalhos que realizaram pré-testes do IPVO. Soares (2006) conduziu dois testes, um com 31 e outro com 20 respondentes, para avaliar e escolher entre três escalas de mensuração dos valores organizacionais: EVO (Escala de Valores Organizacionais), IVO (Inventário de Valores Organizacionais) e IPVO (Inventário de Perfis de Valores Organizacionais). Alguns participantes do teste comentaram os instrumentos, por mensagem ou telefone. Guardani (2008), por sua vez, investigou os valores organizacionais percebidos pelos clientes e, como o IPVO foi desenvolvido para mensurar os valores percebidos pelos empregados, a autora realizou um pré-teste para verificar o entendimento dos itens do inventário. A amostra foi composta por 25 pessoas que foram solicitadas a escolher uma empresa prestadora de serviços da qual eram clientes e indicar o quanto percebiam que a organização descrita nas assertivas era parecida com a empresa escolhida. Foi inserida uma última coluna no questionário com a opção “não sei”. Os participantes manifestaram sua opinião em relação ao IPVO no momento da entrega do mesmo preenchido à pesquisadora.

Com base na recomendação de Almeida e Botelho (2006), foi realizado um pré-teste na presente pesquisa no qual os participantes foram informados de que o objetivo era avaliar o

questionário, para adaptá-lo ao contexto das agências do Banco. De acordo com Cooper e Schindler (2003), este pré-teste recebe o nome de colaborativo. Semelhantemente ao efetuado por Guardani (2008), buscou-se examinar a compreensão e aplicabilidade dos itens do IPVO, tendo em vista algumas diferenças no modo original de utilização do inventário.

Oito gerentes que trabalhavam em agências diferentes foram contatados por telefone. Quatro deles eram conhecidos pelo autor da pesquisa e os demais foram selecionados entre aqueles que trabalhavam nas agências de maior proximidade geográfica. Optou-se por realizar o pré-teste com uma amostra de gestores, pois geralmente possuem vários anos de experiência nas agências do Banco e conhecem em profundidade as normas e o funcionamento destas unidades. Após serem informados sobre o presente estudo, explicou-se a necessidade de adaptar o IPVO. Com a anuência dos participantes, o questionário, no qual haviam sido substituídas as palavras “organização” por “agência”, foi enviado em um *e-mail*. Um novo campo de respostas foi inserido na escala, para que os respondentes assinalassem as questões que considerassem como não aplicáveis ao ambiente das agências bancárias. Após, aproximadamente, sete dias do encaminhamento do inventário, foi agendada uma reunião com cada gestor, em sua respectiva agência de trabalho, para dialogar sobre o IPVO. A conversa com os participantes do pré-teste é aconselhada por Richardson (1999). Das oito pessoas que receberam o inventário, foi possível conversar e realizar o pré-teste com cinco. Este número atende ao mínimo indicado por Hair Jr. et al. (2006). O perfil dos participantes é apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Perfil dos participantes do pré-teste do IPVO

| Participante | Cargo | Tempo no cargo | Gênero | Idade | Escolaridade |
|--------------|------------------------|----------------|-----------|------------|---------------------|
| P1 | Gerente de Atendimento | 6 anos | Masculino | De 41 a 45 | Superior completo |
| P2 | Gerente Geral | 28 anos | Masculino | 46 ou mais | Superior completo |
| P3 | Gerente Geral | 11 anos | Feminino | 46 ou mais | Superior completo |
| P4 | Gerente Geral | 5 anos | Masculino | De 41 a 45 | Pós-graduação |
| P5 | Gerente Geral | 3 anos | Feminino | 46 ou mais | Superior incompleto |

Fonte: dados da pesquisa.

Um roteiro orientador do diálogo com os gerentes acerca do IPVO foi elaborado. Inicialmente, perguntou-se a opinião sobre o questionário. Entre os comentários fornecidos pelos participantes destacam-se: as questões referem-se a uma agência ideal e fazem alusão ao

clima organizacional (P2); quem é a agência? A agência seria o prédio? Deve ser o gerente geral (P3 e P4); a agência fica com a “cara” do gerente geral. As normas são as mesmas para todas as agências, porém o gerente aplica-as ao seu modo (P3).

Nos pré-testes realizados por Soares (2006), as pessoas comentaram que os questionários, incluindo o IPVO, eram extensos, cansativos e confusos. Já os participantes do pré-teste conduzido por Guardani (2008), afirmaram que a linguagem das assertivas era complexa e reclamaram do tamanho da escala e do tempo necessário para o preenchimento. Na presente pesquisa, também se identificou uma crítica em relação ao inventário. P4 afirmou que quase todas as questões abordam dois assuntos diferentes e, portanto, deveriam ser desmembradas. A primeira assertiva foi citada como exemplo: uma agência poderia estimular o empregado a enfrentar desafios sem, necessariamente, considerar que os desafios tornam o trabalho do funcionário mais interessante.

Os participantes do pré-teste comunicaram que julgavam alguma questão não aplicável ao contexto das agências em dois momentos: no preenchimento do questionário, ao selecionar a opção de resposta “não aplicável”, e durante o diálogo com o pesquisador. Uma das perguntas realizada aos gestores foi se consideravam aplicáveis quatro itens: 22, 32, 37 e 46. Estas assertivas foram especialmente abordadas, pois eram as que mais aparentavam possuir aspectos não pertinentes a uma agência bancária.

Diversas questões foram julgadas como não aplicáveis pelos gestores. No diálogo com os participantes, buscou-se compreender os motivos para a seleção de cada um dos itens. As justificativas podem ser agrupadas em quatro opções:

- a) A assertiva mencionava aspectos pessoalmente avaliados como ruins ou indesejáveis. O gestor P4, por exemplo, considerou que a expressão “eliminar a concorrência”, do item 18, “é muito forte. Eu conheço pessoas de outros bancos que são meus amigos, apesar de concorrentes”. O participante P5, por sua vez, selecionou a questão 9 como não aplicável, pois não caberia a uma agência oferecer oportunidades de diversão aos empregados. O item 19 também foi selecionado por este respondente, sob a justificativa de que não se devem evitar mudanças: “mudança é muito bom”;
- b) A questão fazia referência a algo não presente na agência na qual o participante trabalhava, levando-se em consideração as condições e características específicas dessa unidade. Como exemplos de seleção de itens com base neste motivo estão: P3 considerou a assertiva 6 não aplicável, pois a agência na qual trabalhava era nova e,

portanto, não possuía tradição; P5 escolheu a questão 32, porque em sua agência não são realizados projetos sociais, apesar de que “deveríamos fazer”;

- c) Dúvida em relação ao conteúdo do item. Verificou-se que uma assertiva foi selecionada neste caso: P5 considerou a questão 6 não aplicável, pois teve dúvidas se a tradição mencionada pertencia à marca do Banco;
- d) Algum aspecto da assertiva foi visto como incompatível para as agências do Banco, em geral. Este foi o motivo para a seleção das assertivas 22, 32 e 46, por todos ou alguns dos participantes. Os comentários dos gestores em relação a estas questões estão expostos no Quadro 6.

Quadro 6 – Comentários dos participantes do pré-teste para os itens 22, 32 e 46 do IPVO

| Item | Participante | Comentários |
|------|--------------|--|
| 22 | P1 | “As agências não mantêm clubes. Podem, no máximo, financiar alguma confraternização”. |
| | P2 | Considerou que pode ser aplicado para algumas agências de cidades pequenas que, estando distantes dos clubes do Banco, organizariam grêmios dos empregados. No caso das outras agências, os empregados utilizam esses clubes. |
| | P3 | “Os clubes são do [Banco] e não da agência”. |
| | P4 e P5 | Afirmaram que a agência não mantém clubes. |
| 32 | P1 | “As agências não realizam projetos sociais”. |
| | P2 | Considerou aplicável. |
| | P3 | “Na agência foram realizadas ações sociais, como arrecadação de roupas e brinquedos para instituições de caridade, envolvendo os empregados. Depende do gerente geral. Eu acredito, participo e incentivo estes projetos. Pode ser aplicável”. |
| | P4 | Considerou aplicável. |
| 46 | P1 | “Os empregados não podem criar produtos ou serviços”. |
| | P2 | “A agência não tem autonomia. O empregado deve ser criativo, mas não pode criar produtos e serviços”. |
| | P3 | “Produtos e serviços são criados pelo [Banco]”. [...] “Poderia ser ‘executar’ serviços e não ‘criar’”. |
| | P4 | “Há dificuldade no [Banco] para mudar qualquer produto ou serviço. A mudança não é feita na agência e, sim, em Brasília. Concordo com o texto até a palavra ‘criativo’”. [...] “O empregado pode ser criativo na maneira de abordar o cliente. Não mudamos os produtos ou serviços. Mudamos a maneira de oferecê-los”. |
| | P5 | “O [Banco] possui caminhos para as pessoas darem sugestões de produtos e serviços. É o [Banco] que faz”. [...] “Acho que a criatividade está na forma de prestar atendimento ou na forma de abordar o cliente”. |

Analisando-se as observações dos participantes do pré-teste disponíveis no Quadro 6, verifica-se que as assertivas consideradas por todos como não aplicáveis foram: 22 e 46. Após avaliarem a aplicabilidade do item 22, foi perguntado aos respondentes sobre a seguinte alteração: substituição do trecho “é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados”, por “é importante proporcionar lazer aos empregados”. Os gestores afirmaram que a questão ficava melhor e aparentava ser aplicável. No caso da assertiva 46, a partir dos comentários realizados pelos participantes, optou-se por alterar a segunda frase da questão. Ao invés de: “ela estimula a criação de produtos e serviços originais”, foi adotado: “ela estimula novas formas de atender os clientes”. Apenas essas duas assertivas foram modificadas em relação à versão original do IPVO, além das substituições do termo “organização” por “agência”. O inventário adaptado no pré-teste para o contexto das agências do Banco está exposto no Apêndice A.

Nas opções de resposta do IPVO, não é apresentada uma escala numérica ao pesquisado. Conforme Oliveira e Tamayo (2004), ao responder um questionário baseando-se apenas em rótulos verbais, o participante não precisa transformar o seu julgamento em número, o que reduz o seu esforço cognitivo e a dificuldade da tarefa. Após a adaptação do inventário, as alternativas de resposta são: “muito parecida com a minha agência”; “parecida com a minha agência”; “mais ou menos parecida com a minha agência”; “pouco parecida com a minha agência”; “não se parece com a minha agência”; e “não se parece em nada com a minha agência”. Para a análise dos dados, estas opções são codificadas atribuindo-se valores de 0 (não se parece em nada) a 5 (muito parecida), procedimento especificado pelos autores do questionário.

Além do IPVO, o instrumento utilizado no presente estudo é composto por questões sobre o perfil do respondente ou demográficas dispostas no final da página eletrônica (Apêndice A). A localização das questões demográficas na última seção do questionário aplicado atende ao recomendado por Hair Jr. et al. (2006) e Günther (2003), que afirmam que estas perguntas tratam de informações de natureza pessoal e, se forem apresentadas no começo do instrumento, podem afetar as respostas posteriores ou até mesmo interromper a participação do pesquisado.

4.5 Tratamento de dados

As respostas coletadas na presente pesquisa com a aplicação do instrumento eletrônico foram automaticamente inseridas em um banco de dados. Um participante

precisava responder a todas as perguntas para que a submissão de um questionário fosse aceita. Assim, não existiram respostas faltantes. Antes de ser analisada com o uso das técnicas estatísticas, a base de dados foi preparada em quatro passos, apresentados no capítulo 5: (1) eliminação dos respondentes com tempo de trabalho na agência menor que 3 meses e dos questionários cujo código de identificação da agência estava incorreto; (2) identificação de casos com viés de discriminação; (3) análise da quantidade de pesquisados por agência; e (4) diagnóstico das observações atípicas univariadas e multivariadas.

Após a preparação dos dados, foram realizadas análises estatísticas para cada objetivo específico do estudo, com exceção do primeiro, que foi abordado no item anterior. O programa estatístico SPSS versão 15.0 foi utilizado como ferramenta auxiliar nas análises.

A análise fatorial foi efetuada para a consecução do objetivo número dois, que trata da verificação da estrutura fatorial do construto de valores organizacionais mensurado a partir do IPVO adaptado para o contexto das agências do Banco. A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que sintetiza as informações de diversas variáveis em um pequeno número de fatores, também chamados de dimensões latentes comuns (HAIR JR. et al., 2006). Oliveira e Tamayo (2004) efetuaram análise da estrutura fatorial dos valores organizacionais mensurados com o IPVO. Este inventário sofreu algumas modificações para a presente pesquisa, tendo em sua vista a sua aplicação para a avaliação dos valores organizacionais de agências bancárias. A estrutura fatorial do construto mensurado a partir desta versão do questionário ainda não havia sido verificada e existia a possibilidade de ser diferente daquela encontrada pelos autores citados.

O terceiro objetivo específico se concentra na identificação do perfil de valores organizacionais das agências do Banco. Medidas de estatística descritiva, análises de variância (ANOVA) e cálculo de correlação de Pearson foram empregadas.

A análise de variância (ANOVA) é uma técnica bivariada que avalia a probabilidade de que diferenças entre as médias de uma variável dependente para dois ou mais grupos ocorram apenas devido a erro amostral. As diferenças são consideradas significativas se o valor no teste de significância for inferior a 0,05. Os grupos pertencem a uma variável independente, que deve ser categórica (não-métrica). A variável dependente, por sua vez, deve ser métrica. Apesar de fornecer a informação de que existem diferenças significativas entre as médias dos grupos, a ANOVA não identifica onde estão as diferenças. Para detectar quais são os grupos que apresentam diferenças estatisticamente significantes, são utilizados os testes de acompanhamento, sendo que, entre eles, o procedimento Scheffe é o mais conservador (HAIR JR. et al., 2006).

A correlação de Pearson é um cálculo bivariado efetuado para medir a força ou grau e a direção da relação entre variáveis métricas. Este índice varia de -1,00 a +1,00. Resultados positivos indicam que variações positivas ou negativas em uma variável produzem variações positivas ou negativas, respectivamente, em outra. O índice negativo demonstra a presença de relação inversa entre as variáveis: se uma decresce, a outra aumenta seus valores, por exemplo. Quando situado entre +/- 0,91 e +/- 1,00, o coeficiente expressa a existência de associações muito fortes entre as variáveis. Localizado entre +/- 0,71 e +/- 0,90, o índice demonstra a presença de alta associação. Uma relação de moderada força é expressa por um valor entre +/- 0,41 e +/- 0,70. Entre +/- 0,21 e +/- 0,40, o indicador reflete uma pequena, mas definida associação. Por fim, ao assumir valores no intervalo de +/- 0,01 e +/- 0,20, existe uma leve e quase imperceptível relação entre as variáveis (HAIR JR. et al., 2006).

Para o quarto propósito específico, que aborda a identificação do desempenho das agências do Banco, além da estatística descritiva, também foram realizadas análises de variância (ANOVA).

O último objetivo identifica a influência dos valores organizacionais das agências do Banco no desempenho destas unidades. A escolha de uma técnica estatística para a realização deste teste de hipótese estava vinculada ao tipo de variável utilizada (HAIR JR. et al., 2006). A variável dependente do presente estudo (desempenho) classifica-se como métrica e é representada em uma escala de razão, pois o indicador de desempenho geral de uma agência é medido em percentual e pode variar de 0 a 100%. As variáveis independentes (fatores dos valores organizacionais das agências do Banco obtidos na análise fatorial) também são métricas, mensuradas com o uso de uma escala intervalar. A técnica estatística que possibilita identificar o efeito de um conjunto de variáveis preditoras métricas em uma variável dependente métrica é a regressão linear múltipla (HAIR JR. et al., 2006), utilizada para a consecução do objetivo específico citado. A correlação também foi empregada para contribuir com o exame das relações entre as variáveis.

A análise de regressão linear múltipla produz uma equação que representa a combinação linear de variáveis preditoras ou independentes ponderadas que atuam coletivamente na previsão de uma variável critério ou dependente. A equação de regressão é expressa por: $Y = b_0 + b_1X_1 + b_nX_n$, onde: “Y” é a variável dependente, “ b_0 ” é o intercepto ou constante que indica o valor no qual a reta definida pela equação cruza o eixo Y, “ b_1 ” é o coeficiente de regressão da variável independente “ X_1 ” e representa a variação na variável dependente em relação a uma unidade de variação na variável preditora e “ b_nX_n ” ilustra os coeficientes de regressão para “n” variáveis independentes presentes na equação. A equação

de regressão também é conhecida como variável estatística de regressão ou modelo de regressão (HAIR JR. et al., 2005).

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), a aplicação das técnicas estatísticas bivariadas e multivariadas mencionadas dependem do atendimento de algumas exigências estatísticas. O teste de ANOVA requer que a variável dependente seja normalmente distribuída e que as variâncias sejam iguais para os grupos avaliados (homoscedasticidade). A correlação de Pearson, por sua vez, demanda que as variáveis sejam normais e com relações lineares entre si. Os pressupostos estatísticos a serem observados para a realização da análise fatorial são: normalidade, homoscedasticidade e linearidade. As variáveis envolvidas também precisam ser métricas. Assim como a análise fatorial, que é uma técnica multivariada, a regressão múltipla exige o cumprimento das suposições estatísticas: normalidade, homoscedasticidade e linearidade. Estes pressupostos aplicam-se às variáveis individuais (dependente e independentes) e são, assim, verificados antes da extração do modelo de regressão. Após a estimação da variável estatística de regressão, no entanto, também é necessário examinar o atendimento destas exigências que passam a ser aplicáveis aos resíduos da regressão. A análise da multicolinearidade das variáveis preditoras no modelo e a identificação das observações atípicas também são procedimentos recomendados depois que a equação de regressão é obtida (HAIR JR. et al., 2005).

A normalidade pode ser examinada mediante o teste Kolmogorov-Smirnov pelo qual, conforme Rodrigues e Paulo (2007), uma variável é considerada como normalmente distribuída se o valor de significância no teste for acima de 0,05. A análise da igualdade de variância entre uma variável métrica e grupos formados por variáveis não-métricas é sondada com o teste de Levene. Resultados com significância estatística neste teste (sig. < 0,05) indicam a presença de heteroscedasticidade (HAIR JR. et al., 2005). Conforme Rodrigues e Paulo (2007), a maneira mais comum para examinar a linearidade é mediante diagramas de dispersão. Existindo forte concentração dos pontos ao longo de uma linha reta, as variáveis apresentam relação linear. Este tipo de gráfico também pode ser utilizado na verificação da homoscedasticidade se todas as variáveis envolvidas forem métricas (HAIR JR. et al., 2005).

Em virtude de a agência bancária ser a unidade de análise do presente estudo, os dados sobre valores organizacionais coletados no nível individual foram agregados para o nível da agência. A transposição dos dados para este nível ocorreu computando-se a média das respostas dos pesquisados que trabalhavam em uma mesma unidade para cada item do IPVO. Estes dados agregados foram os utilizados nos cálculos estatísticos dos objetivos específicos mencionados.

A *European Social Survey Edunet* (2010, Capítulo 4, p. 3) apresenta recomendações para tratamento dos dados resultantes da mensuração do nível de importância concedida aos valores pessoais com o uso do *Portrait Values Questionnaire* (PVQ). Para a análise de variância, na qual os valores são as variáveis dependentes, para a análise de regressão, na qual os valores são utilizados como variáveis preditoras e para os cálculos de correlação, aconselha-se centralizar os valores. O mesmo não se aplica para a realização da análise fatorial. O procedimento de centralização é realizado em dois passos: (1) cálculo da média de todos os itens do questionário para cada observação ou caso e (2) subtração desta média em cada escore dos tipos motivacionais (se for utilizado o questionário PVQ). Este procedimento objetiva corrigir as diferenças individuais no preenchimento do questionário de valores. Alguns pesquisados respondem as assertivas distribuindo suas respostas em todas as opções. Outros, no entanto, concentram suas respostas em um dos lados da escala. A comparação destas respostas sem levar em consideração estas tendências seria prejudicada. A correção transforma os escores absolutos em escores que fornecem a importância relativa de cada valor no sistema de valores do indivíduo. Conforme Porto (2005), o IPVO adota a mesma estratégia de mensuração do PVQ, que consiste na apresentação de descrições de pessoas que possuem determinadas metas e desejos e o respondente avalia o quanto se parece com a pessoa descrita. No caso do IPVO, são apresentadas descrições de organizações. Por este motivo e, ainda, considerando que a centralização proporciona uma mensuração mais adequada dos valores organizacionais ao corrigir as tendências por uma das extremidades da escala, este procedimento foi adotado na presente pesquisa, gerando-se escores centralizados para os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco resultantes da análise fatorial. Os fatores centralizados foram, então, utilizados nos cálculos de análise de variância, correlação e regressão múltipla.

O próximo capítulo trata da apresentação, análise e interpretação dos resultados deste estudo.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte da pesquisa, são apresentados os resultados de acordo com os objetivos específicos citados no capítulo 3, sendo que o primeiro deles já foi abordado na seção anterior (adaptação do IPVO para o contexto das agências do Banco). Duas etapas, porém, são tratadas inicialmente: a preparação do banco de dados utilizado nas análises e a caracterização da amostra.

5.1 Preparação do banco de dados

A coleta de dados resultou em 1.546 questionários preenchidos. O banco de dados foi preparado para as análises subseqüentes em quatro passos, resumidos na Tabela 6 e abordados nos itens a seguir. Um respondente somente poderia submeter um questionário se todas as perguntas estivessem respondidas. Deste modo, não existiram respostas faltantes nos dados coletados.

Tabela 6 – Passos de preparação do banco de dados

| Passo | Descrição | Respondentes | Agências | Respondentes por agência |
|----------------|--|--------------|----------|--------------------------|
| <i>Inicial</i> | | 1.546 | 912 | 1,70 |
| 1 | (-) Tempo de agência menor que 3 meses | (58) | (23) | |
| | (-) Código de agência incorreto | (73) | (5) | |
| | <i>Subtotal</i> | 1.415 | 884 | 1,60 |
| 2 | (-) Casos com viés de discriminação | (64) | (24) | |
| | <i>Subtotal</i> | 1.351 | 860 | 1,57 |
| 3 | (-) Somente 1 empregado por agência | (548) | (548) | |
| | (-) Menos de 5% dos empregados por agência | (42) | (21) | |
| | <i>Subtotal</i> | 761 | 291 | 2,62 |
| 4 | (-) Observações atípicas univariadas | (12) | (6) | |
| | (-) Observações atípicas multivariadas | (29) | (14) | |
| <i>Total</i> | | 720 | 271 | 2,66 |

Fonte: dados da pesquisa.

Observação: os procedimentos dos passos 1 e 2 são aplicados aos dados no nível individual, enquanto que os procedimentos dos passos 3 e 4 são aplicados para os dados agregados no nível das agências bancárias.

Os dois primeiros estágios levaram em consideração os dados no nível individual, pois foram aplicados critérios vinculados às respostas específicas de cada participante, como o tempo mínimo de trabalho na agência atual. A exclusão de um determinado número de respondentes nestas etapas culminou na eliminação de uma ou mais agências bancárias. Já a partir do terceiro passo, as decisões puderam ser aplicadas nos dados agregados para o nível

das agências. A retirada de uma agência, nos passos três e quatro, implicou na supressão de um ou mais participantes.

5.1.1 Passo 1: tempo na agência inferior a três meses e código de agência incorreto

Oliveira e Tamayo (2004) definiram como três meses o tempo mínimo de trabalho na empresa avaliada para a inclusão de um participante na amostra de validação do IPVO. Este prazo também foi adotado no presente estudo, pois acredita-se que é um tempo necessário para o empregado conhecer a agência na qual trabalha e fornecer informações quanto aos valores organizacionais praticados. Com este critério, 58 questionários, que representavam 23 agências, foram excluídos da base de dados, pois os respondentes selecionaram a opção “menos de 3 meses” na questão intitulada “tempo de trabalho na agência atual”.

As duas últimas perguntas do questionário solicitavam ao participante que informasse o código da agência na qual trabalhava e o respectivo estado de localização. Os dados de desempenho das agências do Banco são vinculados aos códigos destas unidades. Este é o motivo para a inclusão das questões de identificação da agência. Alguns respondentes inseriram códigos de agências inexistentes, tais como: 0000 e 9999. Estes casos foram eliminados. O estado selecionado por um empregado foi verificado se, realmente, era aquele no qual situava-se a agência identificada com o código informado pelo pesquisado. Alguns participantes comunicaram um estado diferente daquele de localização da agência com determinado código, o que indica a possibilidade de inclusão de um número incorreto de identificação da unidade. Estes questionários também foram retirados. Neste passo, assim, mais 73 casos, equivalentes a 5 agências, foram subtraídos da base de dados.

5.1.2 Passo 2: viés de discriminação das prioridades axiológicas

Entre as recomendações apresentadas pela *European Social Survey Edunet* (2010, Capítulo 4, p. 3) para tratamento dos dados resultantes da mensuração das prioridades de valores pessoais com o uso do PVQ, está a identificação dos casos nos quais os respondentes utilizaram apenas uma opção de resposta para quase todas as perguntas. É provável que estes participantes não tentaram discriminar os valores seriamente e, assim, suas respostas podem não refletir suas prioridades axiológicas reais. Ao coletar dados com o PVQ, o pesquisador deve identificar e excluir os casos nos quais a mesma resposta foi fornecida para mais de 16 itens do questionário, o que representa 76,1% do total de 21 questões. Para Porto (2005), a

exclusão dos respondentes que apresentaram baixa variabilidade nas respostas é aconselhável nas pesquisas que aplicam questionários para a mensuração dos valores pessoais, culturais ou organizacionais. A autora também afirma que o IPVO possui a mesma estratégia de mensuração dos valores presente no PVQ. Deste modo, na presente pesquisa, também é adotada a recomendação de identificação dos casos com viés de discriminação. O percentual de 76,1% dos itens do IPVO equivale a 36,5 questões. Portanto, os questionários nos quais a mesma opção foi selecionada para 37 ou mais perguntas foram excluídos da base de dados (64 pesquisados que atuavam em 24 agências). Semelhantemente, Silva (2007) eliminou respondentes que apresentaram viés de discriminação no preenchimento do IPVO. O percentual adotado pela autora, no entanto, foi de 80% ou mais das questões com a mesma resposta.

5.1.3 Passo 3: quantidade de respondentes por agência

Os dados coletados e preparados até o passo 2 representam um conjunto de 860 agências. Destas, existem 548 cuja avaliação dos valores organizacionais foi realizada por apenas um funcionário. Tamayo e Borges (2006) recomendam que as análises dos valores organizacionais sejam feitas a partir da percepção de todos ou de grande parte dos integrantes de uma organização acerca da presença e importância destes valores. Com a finalidade de obter avaliações dos valores organizacionais de cada agência bancária a partir da opinião do maior número possível de funcionários, foi analisada a possibilidade de exclusão das agências com uma quantidade menor do que 3 respondentes. Com este critério, restariam 112 agências na amostra. Para a realização da análise fatorial, abordada no item 5.3 deste capítulo, Hair Jr. et al. (2005) recomendam que, no mínimo, devem existir cinco vezes mais observações do que o número de variáveis (assertivas do IPVO) a serem analisadas. Como o IPVO possui 48 itens, são necessários pelo menos 240 agências para efetuar a análise da estrutura fatorial dos dados. Assim, o critério de número mínimo de participantes por agência mencionado não permitiria realizar a análise fatorial posteriormente. Excluindo-se, no entanto, aquelas agências cujo número de pesquisados fosse menor do que 2, permaneceriam na amostra 312 unidades, número suficiente de observações para a análise fatorial. Deste modo, neste passo de preparação do banco de dados, decidiu-se pela exclusão das agências (548 unidades) cuja quantidade de respondentes fosse inferior a 2.

Mesmo existindo no mínimo 2 empregados que avaliaram os valores organizacionais, algumas agências tiveram um percentual de funcionários participantes menor

do que 5%. No estudo realizado por Lytle (1994), a taxa de respondentes por agência variou de 5% a 95% dos trabalhadores. Optou-se, desta forma, por aplicar o percentual de 5% dos empregados como uma taxa mínima de participantes por agência para que a unidade seja incluída na amostra. Com este critério, mais 21 agências, cujos dados foram fornecidos por 42 indivíduos, foram retiradas.

5.1.4 Passo 4: observações atípicas univariadas e multivariadas

Observações atípicas são aquelas com uma combinação de características notavelmente diferentes das outras observações e que parecem ser inconsistentes com o restante da amostra. O impacto das mesmas pode variar em cada contexto de análise. Às vezes são benéficas, pois, apesar de desiguais na comparação com outras observações, indicam importantes aspectos da população que não seriam reconhecidos. Quando não são representativas da população e distorcem os resultados estatísticos das análises, as observações atípicas são consideradas problemáticas (HAIR JR. et al., 2005; RODRIGUES; PAULO, 2007).

As observações atípicas são classificadas em quatro opções: (1) erro de procedimento, a exemplo de entrada de dados incorretos; (2) evento extraordinário explicável, ilustrado pelo registro de 1,2 metro como altura de um indivíduo, que pode ser um anão; (3) evento extraordinário não explicável que, ao contrário do anterior, o pesquisador não dispõe de informações para justificar a sua existência; e (4) observação possível, porém com uma combinação não usual de valores entre variáveis. Uma pessoa com altura de 1,9 metro e peso de 50 kg é um exemplo desta última categoria (HAIR JR. et al., 2005; RODRIGUES; PAULO, 2007).

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), existem três métodos para detectar observações atípicas. A detecção univariada examina a distribuição dos casos, após terem os seus valores convertidos em escores padrão, para identificar aqueles que estão fora de determinado intervalo. Para amostras com mais de 80 casos, os atípicos possuem um desvio padrão maior ou igual a $\pm 3,0$. No método bivariado, pares de variáveis são examinados conjuntamente em um diagrama de dispersão e as observações atípicas são visualizadas como pontos isolados neste gráfico. A detecção multivariada, por sua vez, realiza uma avaliação levando-se em consideração diversas variáveis ao mesmo tempo. O cálculo D^2 de Mahalanobis geralmente é usado neste propósito. É uma medida da distância de cada observação em relação ao centro

médio de todas as observações. São considerados atípicos os casos cujo teste de significância indique um valor menor do que 0,001 (HAIR JR. et al., 2005).

Oliveira e Tamayo (2004) fizeram uso dos métodos univariado e multivariado (D^2 de Mahalanobis) na detecção de observações atípicas nos dados de validação do IPVO. Semelhantemente, na presente pesquisa são adotados estes dois procedimentos. As verificações foram realizadas nos dados agregados para o nível das agências bancárias. A detecção univariada pode ser feita por casos, o que é apresentado na Tabela 7, e por variáveis nas quais se situam os valores atípicos, o que é exposto na Tabela 8.

Tabela 7 – Detecção de casos com valores atípicos univariados

| Quantidade de valores atípicos, por caso (A) | % sobre total de variáveis (B) | Quantidade de casos (C) | Frequência (D) | Quantidade de valores atípicos (E) |
|---|-----------------------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| 0 | 0% | 267 | 91,75% | 0 |
| 1 | 2,08% | 11 | 3,78% | 11 |
| 2 | 4,17% | 2 | 0,69% | 4 |
| 3 | 6,25% | 4 | 1,37% | 12 |
| 4 | 8,33% | 1 | 0,34% | 4 |
| 7 | 14,58% | 2 | 0,69% | 14 |
| 9 | 18,75% | 1 | 0,34% | 9 |
| 13 | 27,08% | 1 | 0,34% | 13 |
| 15 | 31,25% | 1 | 0,34% | 15 |
| 17 | 35,42% | 1 | 0,34% | 17 |
| Subtotal | | 24 | 8,25% | 99 |
| Total | | 291 | 100% | |

(A) Quantidade de valores atípicos, que são aqueles cujo desvio padrão (escore) é maior ou igual a +/- 3,0, por caso.

(B) Porcentagem de “A” sobre o total de variáveis do IPVO: 48.

(C) Quantidade de observações (agências) que apresenta determinado número de valores atípicos.

(D) Percentual de “C” sobre o total de casos (291).

(E) Quantidade de valores atípicos, resultante de multiplicação de “A” por “C”.

Fonte: dados da pesquisa.

Como pode ser visto na Tabela 7, há 24 casos ou agências que possuem valores atípicos univariados. Destes, seis os apresentam em mais de 10% das variáveis do IPVO. Loubback (2006) aplicou o percentual de 10% ou mais das variáveis como um critério para exclusão das observações atípicas, na preparação do banco de dados resultante da mensuração dos valores organizacionais com o uso do IPVO. Esta porcentagem foi adotada na presente pesquisa e, assim, foram retiradas seis agências, nas quais trabalhavam doze respondentes.

A Tabela 8 revela que 36 variáveis possuem pelo menos um valor atípico. O máximo de valores extremos em uma variável é quatro, o que equivale a 1,37% das observações (291

agências, como subtotal do passo 3). Louback (2006) excluiu as variáveis cujo número de valores atípicos excedeu a 3% dos casos. Aplicando-se este percentual no presente estudo, verifica-se que nenhuma variável necessitou ser suprimida.

Tabela 8 – Detecção de variáveis com valores atípicos univariados

| Quantidade de valores atípicos, por variável (A) | % sobre total de casos (B) | Quantidade de variáveis (C) | Frequência (D) | Quantidade de valores atípicos (E) |
|---|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| 0 | 0,00% | 12 | 25,00% | |
| 1 | 0,34% | 7 | 14,58% | 7 |
| 2 | 0,69% | 7 | 14,58% | 14 |
| 3 | 1,03% | 10 | 20,83% | 30 |
| 4 | 1,37% | 12 | 25,00% | 48 |
| Subtotal | | 36 | 75,00% | 99 |
| Total | | 48 | 100% | |

(A) Quantidade de valores atípicos, que são aqueles cujo desvio padrão (escore) é maior ou igual a +/- 3,0, por variável.

(B) Porcentagem de “A” sobre o total de casos: 291 agências.

(C) Quantidade de variáveis que apresenta determinado número de valores atípicos.

(D) Percentual de “C” sobre o total de variáveis (48).

(E) Quantidade de valores atípicos, resultante de multiplicação de “A” por “C”.

Fonte: dados da pesquisa.

Após a eliminação dos casos atípicos univariados, a detecção das observações atípicas com o método multivariado indicou a existência de 14 agências cuja medida D^2 de Mahalanobis é estatisticamente significativa (valor menor do que 0,001 no teste de significância). Deste modo, estas unidades, nas quais atuavam 29 pesquisados, foram retiradas da base de dados.

Após a preparação do banco de dados, a amostra deste estudo é composta por 271 agências, cujos dados dos valores organizacionais foram fornecidos por 720 respondentes. As análises estatísticas posteriores são realizadas com os dados agregados para o nível das agências bancárias, pois estas são a unidade de análise.

5.2 Caracterização da amostra

As características demográficas dos 720 respondentes desta pesquisa são apresentadas na Tabela 9. A Tabela 10 retrata a distribuição das agências da amostra de acordo com o estado e a região geográfica de localização. A maior parte dos participantes é do sexo masculino (55,4%) e 274 (38,1%) possuem 46 anos ou mais. A maioria (51,3%) tem

curso superior completo. Há 304 respondentes que trabalham há mais de 5 anos nas agências avaliadas (42,2%). Grande parcela (76%) dos pesquisados não possui cargo gerencial.

Tabela 9 – Caracterização dos respondentes: perfil demográfico

| Gênero | Respondentes | % | Porcentagem acumulada |
|--------------------------------------|---------------------|----------|------------------------------|
| Masculino | 399 | 55,4 | 55,4 |
| Feminino | 321 | 44,6 | 100,0 |
| Idade | Respondentes | % | Porcentagem acumulada |
| Menos de 25 anos | 32 | 4,4 | 4,4 |
| De 25 a 30 anos | 141 | 19,6 | 24,0 |
| De 31 a 35 anos | 81 | 11,3 | 35,3 |
| De 36 a 40 anos | 47 | 6,5 | 41,8 |
| De 41 a 45 anos | 145 | 20,1 | 61,9 |
| 46 anos ou mais | 274 | 38,1 | 100,0 |
| Escolaridade | Respondentes | % | Porcentagem acumulada |
| Ensino Médio | 37 | 5,1 | 5,1 |
| Superior incompleto | 133 | 18,5 | 23,6 |
| Superior completo | 369 | 51,3 | 74,9 |
| Pós-graduação / Mestrado / Doutorado | 181 | 25,1 | 100,0 |
| Tempo na agência | Respondentes | % | Porcentagem acumulada |
| Menos de 3 meses | 0 | 0 | 0 |
| De 3 meses a 6 meses | 36 | 5,0 | 5,0 |
| De 6 meses a 1 ano | 50 | 6,9 | 11,9 |
| De 1 ano a 2 anos | 114 | 15,8 | 27,8 |
| De 2 anos a 3 anos | 74 | 10,3 | 38,1 |
| De 3 anos a 4 anos | 64 | 8,9 | 46,9 |
| De 4 anos a 5 anos | 78 | 10,8 | 57,8 |
| Mais de 5 anos | 304 | 42,2 | 100,0 |
| Cargo | Respondentes | % | Porcentagem acumulada |
| Gerencial | 173 | 24,0 | 24 |
| Não gerencial | 547 | 76,0 | 100,0 |
| Total | 720 | 100,0 | |

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 10 – Caracterização das agências: estado e região geográfica

| Estado | Agências | % | Porcentagem acumulada |
|--------------------|-----------------|----------|------------------------------|
| Rio Grande do Sul | 52 | 19,2 | 19,2 |
| Paraná | 30 | 11,1 | 30,3 |
| Rio de Janeiro | 26 | 9,6 | 39,9 |
| Santa Catarina | 24 | 8,9 | 48,7 |
| São Paulo | 24 | 8,9 | 57,6 |
| Bahia | 15 | 5,5 | 63,1 |
| Distrito Federal | 13 | 4,8 | 67,9 |
| Ceará | 12 | 4,4 | 72,3 |
| Goiás | 12 | 4,4 | 76,8 |
| Espírito Santo | 11 | 4,1 | 80,8 |
| Pernambuco | 8 | 3,0 | 83,8 |
| Alagoas | 6 | 2,2 | 86,0 |
| Mato Grosso do Sul | 6 | 2,2 | 88,2 |
| Sergipe | 5 | 1,8 | 90,0 |

continua

Tabela 10 – Caracterização das agências: estado e região geográfica

| conclusão | | | |
|--------------------------|-----------------|----------|------------------------------|
| Estado | Agências | % | Porcentagem acumulada |
| Maranhão | 4 | 1,5 | 91,5 |
| Piauí | 4 | 1,5 | 93,0 |
| Paraíba | 4 | 1,5 | 94,5 |
| Mato Grosso | 4 | 1,5 | 95,9 |
| Rio Grande do Norte | 3 | 1,1 | 97,0 |
| Rondônia | 3 | 1,1 | 98,2 |
| Pará | 2 | 0,7 | 98,9 |
| Tocantins | 2 | 0,7 | 99,6 |
| Amazonas | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Região geográfica | Agências | % | Porcentagem acumulada |
| Sul | 106 | 39,1 | 39,1 |
| Nordeste | 61 | 22,5 | 61,6 |
| Sudeste | 61 | 22,5 | 84,1 |
| Centro-Oeste | 35 | 12,9 | 97 |
| Norte | 8 | 3 | 100 |
| Total | 271 | 100,0 | |

Fonte: dados da pesquisa.

Somente quatro estados brasileiros não estão presentes entre aqueles nos quais se situam as agências da amostra: Acre, Amapá, Minas Gerais e Roraima. No Rio Grande do Sul está o maior número de agências: 52 (19,2%). O segundo estado com a maior quantidade de agências é Paraná, com 30 unidades (11,1%). Na região Sul encontram-se 106 agências (39,1%).

A Tabela 11 mostra a distribuição das agências conforme a quantidade de respondentes e o percentual de empregados participantes. Para 232 agências (85,6%), os dados referentes aos valores organizacionais foram fornecidos por 2 ou 3 funcionários. A média de respondentes por agência é de 2,66, conforme demonstrado na Tabela 12. O percentual de trabalhadores, por agência, que respondeu a pesquisa variou de 5% a 40%. Na maior parte das agências (84,9%), uma quantia maior ou igual a 5% e menor do que 20% dos empregados participou do estudo. Nas 271 unidades da amostra trabalhavam 5.915 pessoas, sendo que 12,2% (720) responderam o questionário. Em relação ao total de agências da população (2.237), 12,1% das unidades foram pesquisadas.

Apesar da baixa quantidade de respondentes por agência, é necessário ressaltar que 520 (72,2%) participantes possuem uma experiência maior ou igual a 2 anos na unidade avaliada, sendo que 304 (42,2%) trabalham há mais de 5 anos na respectiva agência (ver Tabela 9). Há uma grande parcela de pesquisados, portanto, com um tempo considerável de experiência nas agências para conhecer os valores organizacionais praticados, o que confere maior credibilidade na mensuração dos valores destas unidades.

Tabela 11 – Respondentes por agência da amostra

| Quantidade de respondentes, por agência | Agências | % | Porcentagem acumulada |
|---|-----------------|----------|------------------------------|
| 2 | 160 | 59,0 | 59,0 |
| 3 | 72 | 26,6 | 85,6 |
| 4 | 21 | 7,7 | 93,4 |
| 5 | 11 | 4,1 | 97,4 |
| 6 | 6 | 2,2 | 99,6 |
| 9 | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Total de agências | 271 | 100,0 | |
| Percentual de empregados respondentes, por agência | Agências | % | Porcentagem acumulada |
| De 5% a 10% | 69 | 25,5 | 25,5 |
| De 10% a 15% | 115 | 42,4 | 67,9 |
| De 15% a 20% | 46 | 17,0 | 84,9 |
| De 20% a 25% | 26 | 9,6 | 94,5 |
| De 25% a 30% | 7 | 2,6 | 97,0 |
| De 30% a 35% | 7 | 2,6 | 99,6 |
| 40% | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Total de agências | 271 | 100,0 | |

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 12 – Respondentes e empregados por agência da amostra: estatísticas

| Categoria | Mínimo por agência | Máximo por agência | Média por agência | Soma | Desvio padrão |
|------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------|----------------------|
| Respondentes | 2 | 9 | 2,66 | 720 | 1,024 |
| Empregados | 5 | 58 | 21,83 | 5915 | 10,641 |

Fonte: dados da pesquisa.

Os próximos itens abordam os quatro últimos objetivos específicos do estudo mencionados no capítulo 3.

5.3 Objetivo específico 2: estrutura fatorial dos valores organizacionais das agências do Banco

Hair Jr. et al. (2005) afirmam que a análise fatorial é um método estatístico multivariado destinado a analisar a estrutura subjacente em um grande número de variáveis e definir um conjunto de dimensões latentes comuns (fatores). Para Pett, Lackey e Sullivan (2003), a análise fatorial possui o objetivo de identificar as inter-relações entre diversas variáveis observáveis e agrupá-las em dimensões ou fatores com características similares. Estes autores consideram que se trata de uma ferramenta útil para analisar a estrutura de um construto. Oliveira e Tamayo (2004) efetuaram análise da estrutura fatorial dos valores organizacionais mensurados com o IPVO. Este inventário sofreu algumas modificações para a presente pesquisa, tendo em sua vista a sua aplicação para a mensuração dos valores

organizacionais das agências do Banco e não de organizações como um todo. A estrutura fatorial do construto avaliado mediante este questionário ainda não foi verificada e existe a possibilidade de que seja diferente daquela encontrada por Oliveira e Tamayo (2004). Deste modo, é realizada neste estudo a análise da estrutura fatorial dos valores organizacionais utilizando-se os dados obtidos com a aplicação do IPVO adaptado para o contexto das agências do Banco.

Existem dois tipos de análise fatorial: exploratória e confirmatória. No primeiro caso, o pesquisador não estabelece restrições relacionadas ao número de fatores a serem extraídos. Não se sabe se as variáveis possuem uma estrutura de relacionamento que pode ser coerentemente interpretada. Esta abordagem, assim, destina-se a explorar a existência de dimensões do construto investigado. A análise fatorial confirmatória, por sua vez, aplica-se aos casos em que existe uma hipótese quanto à estrutura dos dados, baseada em suporte teórico e empírico. Espera-se que a análise desempenhe um papel confirmativo e forneça a estrutura esperada para o construto (PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003; BEZERRA, 2007; HAIR JR. et al., 2005). A presente pesquisa utiliza um questionário que sofreu algumas modificações em relação à sua versão original. Como foi mencionado, a estrutura fatorial do construto a partir desta escala ainda não foi analisada. Destarte, é realizada a análise fatorial exploratória, pois não se sabe previamente qual é a estrutura dos dados a ser obtida com a aplicação do inventário. A apresentação da análise foi estruturada em três seções: exigências, decisões e etapas e resultado da análise fatorial.

5.3.1 Exigências para a realização da análise fatorial

De acordo com Pett, Lackey e Sullivan (2003), existem alguns pressupostos estatísticos que devem ser observados ao se efetuar a análise fatorial. Algumas das exigências são as mesmas aplicáveis ao coeficiente de correlação de Pearson (distribuição normal dos dados e relações lineares entre as variáveis), já que este índice é utilizado nos passos iniciais da análise. Hair Jr. et al. (2005) citam a normalidade, homoscedasticidade e linearidade das variáveis como suposições a serem verificadas. A sondagem destes três pressupostos e de outros comentados a seguir é retratada no Quadro 7.

Quadro 7 – Verificação das exigências iniciais para a realização da análise fatorial

| Exigência | Desejável | Teste realizado | Resultado para a matriz de dados | Conclusão |
|---|--|---|--|-----------------------|
| Normalidade | Variáveis com distribuição normal (1) | Kolmogorov | Somente uma variável possui distribuição normal | Violada |
| Homoscedasticidade | Variáveis homoscedásticas (1) | Exame visual dos gráficos de dispersão | A maioria das variáveis não é homoscedástica | Violada |
| Linearidade | Relações lineares (1) | Exame visual dos gráficos de dispersão | A maioria das relações é linear | Atendida parcialmente |
| Tipo de variável | Variável métrica (1) | N/A | Todas as variáveis são métricas | Atendida |
| Tamanho da amostra | No mínimo, 5 observações por variável (1) | N/A | 5,6 observações por variável | Atendida |
| Correlações entre variáveis | Bom número de correlações significativas e entre 0,30 e 0,80 (2) | Exame da matriz de correlação | Aproximadamente 70% das correlações são significativas e entre 0,30 e 0,80 | Atendida |
| Significância geral da matriz de correlação | Probabilidade menor do que 0,05 (2) | Teste Bartlett de esfericidade | Sig.: 0,000 | Atendida |
| Medida de adequação da amostra (MSA): geral | Acima de 0,80 é admirável e abaixo de 0,50 é inaceitável (1) | Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | 0,955 | Atendida |
| Medida de adequação da amostra (MSA): variáveis | Acima de 0,80 é admirável e abaixo de 0,50 é inaceitável (1) | Teste MSA para as variáveis individuais | Todas variáveis acima de 0,50, sendo que 45 são acima de 0,80 | Atendida |

N/A: não aplicável.

Fontes: (1) Hair Jr. et al. (2005, p. 98 e 114), (2) Pett, Lackey e Sullivan (2003, p. 72, 73 e 87) e dados da pesquisa.

Outras exigências da análise fatorial incluem o tipo das variáveis, que geralmente são métricas, e o tamanho da amostra. Hair Jr. et al. (2005) consideram que, no mínimo, devem existir cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas. Pett, Lackey e Sullivan (2003) acrescentam que é necessário verificar se há um bom número de correlações estatisticamente significativas entre as variáveis e que se situam entre 0,30 e 0,80. O Apêndice C apresenta os coeficientes de correlação entre as 48 variáveis utilizadas na análise fatorial do presente estudo. A matriz de correlação como um todo também deve ser examinada, o que pode ser realizado com o teste Bartlett de esfericidade e a medida de adequação da amostra (MSA). O primeiro fornece a probabilidade de que não existam intercorrelações entre as variáveis. Recomenda-se um valor de significância menor do que 0,05. O MSA pode ser avaliado mediante o índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que testa se

as correlações parciais entre as variáveis são pequenas. Hair Jr. et al. (2005) explicam que o índice varia de 0 a 1, sendo que o valor 1 mostra que cada variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras. A interpretação do teste pode ser feita conforme os critérios: 0,80 ou acima: admirável; maior ou igual a 0,70 e abaixo de 0,80: mediano; maior ou igual a 0,60 e abaixo de 0,70: medíocre; maior ou igual a 0,50 e abaixo de 0,60: ruim; e abaixo de 0,50: inaceitável. O MSA também pode ser calculado para cada variável, indicando se um item está fortemente correlacionado com os outros. Os mesmos critérios mencionados aplicam-se à interpretação da medida neste caso. Aconselha-se ao pesquisador primeiramente identificar os valores MSA para cada variável e retirar aquelas cuja medida seja abaixo de 0,50, antes de avaliar o MSA geral. O exame da matriz de correlação mediante os testes Bartlett de esfericidade e a medida de adequação da amostra (MSA), geral e por variáveis, deve ser efetuado em cada extração da solução fatorial e não apenas como uma única verificação inicial dos dados (PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003).

Observando-se o Quadro 7, verifica-se que três suposições não foram atendidas completamente: normalidade, homoscedasticidade e linearidade. Tabachnick e Fidell (2000) afirmam que a distribuição normal das variáveis não é algo crítico na realização da análise fatorial. A solução pode ser prejudicada, mas continuar válida. Em relação a estas exigências, Hair Jr. et al. (2005) comentam que são mais conceituais do que estatisticamente comprovadas e que violações nestes aspectos implicam, apenas, em diminuição das correlações entre as variáveis. Verificou-se que as correlações entre as variáveis da presente pesquisa atendem aos pressupostos citados por Pett, Lackey e Sullivan (2003). Deste modo, considerou-se que a violação das três exigências mencionadas não impedia a realização da análise fatorial.

5.3.2 Decisões e etapas de realização da análise fatorial

Pett, Lackey e Sullivan (2003) e Hair Jr. et al. (2005) discorrem sobre diversas decisões presentes no processo de análise fatorial, que envolvem: método de extração, método de rotação, valor de comunalidade aceitável, mínima variância total explicada, carga fatorial mínima das variáveis, entre outros. Estes aspectos são abordados nos parágrafos subsequentes.

Existem dois modelos para extração de soluções fatoriais: análise de componentes principais e análise de fatores comuns. O primeiro considera os três tipos de variância (comum, específica e do erro) na extração dos fatores ou componentes. Já a análise de fatores

comuns baseia-se apenas na variância comum e os fatores extraídos não são simples combinações lineares dos itens, como ocorre na análise de componentes principais (PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003). Recomenda-se o modelo de componentes se o objetivo for obter o menor número de fatores para explicar a máxima variância e há um conhecimento prévio que sugere que as variâncias específica e do erro representam uma pequena parte da variância total. A análise de fatores comuns, por sua vez, é mais indicada se o propósito é identificar dimensões latentes e não há conhecimento sobre a quantia de variância específica e do erro (HAIR JR. et al., 2005). De acordo com Pett, Lackey e Sullivan (2003), existem 6 métodos para a extração de fatores comuns disponíveis no SPSS: *Principal Axis Factoring* (PAF), *Maximum Likelihood Methods* (ML), *Unweighted Least Squares* (ULS), *Generalized Least Squares* (GLS), *Alpha Factoring* e *Image Factoring*, sendo que o primeiro é o mais utilizado. Oliveira e Tamayo (2004) relatam algumas escolhas para a obtenção da estrutura fatorial do IPVVO e, entre elas, está a realização da análise sob o método de fatores comuns, opção *Principal Axis Factoring* (PAF). A adoção das mesmas decisões para a análise fatorial da presente pesquisa permitirá uma melhor comparação com a solução fatorial extraída por esses autores. Outrossim, verificar quais são as dimensões latentes do construto de valores organizacionais é um objetivo maior neste estudo se comparado com a obtenção do menor número de fatores que explicam a maior quantia de variância. O modelo de análise de fatores comuns, opção PAF, portanto, é escolhido para a extração da solução fatorial.

A rotação dos fatores é um procedimento que gira os fatores em torno da origem, visando simplificar a estrutura fatorial e obter uma solução teoricamente mais coerente. Simplificar a estrutura fatorial significa alcançar o máximo de valores em cada linha ou variável o mais próximo de zero possível (simplificação das linhas) e tornar o máximo de valores em cada coluna ou fator também o mais próximo de zero possível (simplificação das colunas) (HAIR JR. et al., 2005). Pedhazur e Schmelkin (1991) citados por Pett, Lackey e Sullivan (2003) oferecem uma definição semelhante: a estrutura simples é aquela em que cada item possui uma carga elevada em apenas um fator e cada fator possui cargas elevadas em poucos itens. Há duas classes de métodos de rotação: ortogonais e oblíquas. Na primeira, os fatores são mantidos matematicamente independentes ou não correlacionados. Na rotação oblíqua, os fatores resultantes são correlacionados entre si. Para Hair Jr. et al. (2005), esta última é mais realista, pois as dimensões teoricamente importantes dificilmente são não correlacionadas. Pett, Lackey e Sullivan (2003) recomendam adotar rotação oblíqua se for esperado algum grau de correlação entre as subcategorias do construto e acrescentam que, no programa SPSS, há dois tipos de métodos oblíquos disponíveis: Oblimin e Promax. Espera-se

algum grau de correlação entre os fatores dos valores organizacionais, como evidenciado por Bedani (2008) e a rotação oblíqua foi escolhida por Oliveira e Tamayo (2004), que não informam, porém, qual o método utilizado. Sendo assim, nesta pesquisa, também adota-se a rotação oblíqua e são comparadas as soluções resultantes dos métodos Oblimin e Promax em busca daquela com a estrutura fatorial mais simples, já que este é objetivo da rotação fatorial, conforme Hair Jr. et al. (2005).

A variância de um item ou variável que é explicada por todos os fatores é chamada de comunalidade. Cabe ao pesquisador decidir qual é o nível de comunalidade aceitável. Comunalidades grandes mostram que uma quantia considerável de variância em uma variável foi obtida pela solução fatorial, ao passo que pequenas comunalidades indicam que uma boa parte da variância permaneceu não explicada (HAIR JR. et al., 2005). Para a presente pesquisa, é adotado o valor de 0,50 como a mínima comunalidade aceitável, pois se considera que uma quantidade inferior a esta exclui uma importante parte da variância de um item da solução fatorial. Semelhantemente, Guardani (2008) escolheu como nível mínimo de explicação das variáveis a comunalidade de 0,50 para a extração da solução fatorial do IPVO adaptado para a mensuração dos valores organizacionais na percepção dos clientes. Oliveira e Tamayo (2004) não informam qual o valor mínimo de comunalidade que adotaram na estimação da estrutura fatorial do IPVO.

A correlação entre uma variável e seu fator recebe o nome de carga fatorial. A carga mínima a ser considerada é outra decisão a ser tomada no processo de análise. Uma recomendação prática é aceitar cargas maiores do que +/- 0,30. No entanto, em termos de significância estatística, a carga mínima depende do tamanho da amostra. Definindo-se um nível de poder de 80% e nível de significância de 0,05, as cargas fatoriais significantes serão aquelas acima de 0,35, com uma amostra de 250 observações (HAIR JR. et al., 2005). Esta quantidade aproxima-se do total de casos da amostra da presente pesquisa: 271 agências. Oliveira e Tamayo (2004) utilizaram como critério cargas fatoriais maiores do que 0,35. Por estes motivos, este valor também é adotado neste estudo.

Existem alguns critérios que auxiliam na escolha de quais e quantos fatores serão considerados. Hair Jr. et al. (2005) recomendam que eles tenham autovalores maiores do que um e a parcela da variância total, em ciências sociais, explicada pelo conjunto de fatores deve ser de, no mínimo, 60%. Pett, Lackey e Sullivan (2003) acrescentam que cada fator deve conter, pelo menos, duas variáveis. A consistência interna do fator, que indica se os itens que o compõem são homogêneos e medem a mesma dimensão, também é um aspecto a ser verificado na aceitação ou rejeição de um fator. Uma maneira de verificar esta consistência é

mediante o cálculo denominado *alpha* de Cronbach ou coeficiente *alpha*, cujo valor deve ser maior ou igual a 0,70 (HAIR JR. et al., 2005). É possível saber qual será o *alpha* de Cronbach do fator com a exclusão de uma determinada variável. Esta informação contribui para decidir sobre a retenção de um item em um fator. Não é aconselhável suprimir uma variável se este procedimento prejudicar o coeficiente *alpha*. Contudo, se a exclusão da variável melhorar o *alpha* aconselha-se retirar esta variável (PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003). Estas recomendações são adotadas na extração da solução fatorial da presente pesquisa.

Algumas variáveis possuem altas cargas fatoriais em mais de um fator e recebem o nome de variáveis ambíguas. De acordo com Pett, Lackey e Sullivan (2003), uma carga é considerada alta se for maior ou igual a 0,40. Nestes casos, os autores recomendam alocar o item no fator com o qual há uma melhor correspondência conceitual e, em seguida, avaliar o impacto da exclusão ou adição da variável nos coeficientes *alpha* dos fatores envolvidos. Estes critérios são aplicados no tratamento das variáveis ambíguas da análise fatorial realizada neste estudo.

O Quadro 8 apresenta as decisões tomadas para a condução da análise fatorial da presente pesquisa. O processo de análise com a aplicação das decisões descritas ficou composto por 20 etapas, expostas no Apêndice D. Ao utilizar a rotação oblíqua, são geradas duas matrizes fatoriais: *pattern matrix* e *structure matrix*. As cargas fatoriais da primeira são correlações de um item com um fator após o controle das correlações entre os fatores. Já a segunda matriz exibe cargas fatoriais que são correlações dos itens com os fatores sem o controle das correlações entre os fatores (PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003). Hair Jr. et al. (2005) afirmam que geralmente são relatados os resultados da *pattern matrix*. Deste modo, o Apêndice E revela a matriz fatorial (*pattern matrix*) da solução obtida no passo 4, cuja opção de rotação oblíqua foi a Oblimin. O Apêndice F exibe a matriz fatorial (*pattern matrix*) da solução obtida no passo 16, na qual foi utilizada a rotação oblíqua do tipo Promax. A comparação das duas soluções revela que a última possui uma estrutura mais simples, pois cada fator não tem mais que 12 variáveis com cargas fatoriais significativas. Na solução resultante da rotação Oblimin, o fator 1 detém 22 variáveis, o que indica que não foi gerada uma simplificação satisfatória das colunas, com base nas definições de Hair Jr. et al. (2005). A identificação de um tema comum para os itens deste fator, ainda, aparenta ser de grande dificuldade tendo em vista a quantidade e diversidade das variáveis. O Apêndice G retrata o total de variância explicada pela solução fatorial resultante do passo 16 e os valores de comunalidade das variáveis.

Quadro 8 – Decisões para a realização da análise fatorial

| Assunto | Recomendação da literatura | Decisão |
|-------------------------------|--|--|
| Método de extração | Se o objetivo for identificar dimensões latentes e há pouco conhecimento sobre a variância específica e do erro, o método de fatores comuns é mais adequado (1) | Usar análise de fatores comuns e opção PAF, semelhantemente ao adotado por Oliveira e Tamayo (2004) |
| Método de rotação | Se for esperado algum grau de correlação entre as dimensões do construto, utilizar rotação oblíqua (2) | Usar rotação oblíqua, semelhantemente ao adotado por Oliveira e Tamayo (2004) e comparar soluções das rotações Oblimin e Promax |
| Comparação de soluções | A solução fatorial com a estrutura mais simples é aquela que: cada item tem carga alta em apenas um fator e cada fator tem poucos itens com cargas altas (1 e 2) | Escolher entre as soluções das rotações Oblimin e Promax aquela com a estrutura mais simples |
| Comunalidade | Cabe ao pesquisador definir o valor aceitável de comunalidade (1) | Valor aceitável: maior ou igual a 0,50. Eliminar variáveis com valor abaixo do aceitável e refazer a solução fatorial |
| Carga fatorial da variável | Significância prática: maior do que +/- 0,30; significância estatística: maior do que +/- 0,35, para amostra com 250 casos (1) | Acima de 0,35, semelhantemente ao adotado por Oliveira e Tamayo (2004) |
| Autovalor | Considerar como significantes apenas fatores com autovalores maiores do que um (1) | Desconsiderar o fator cujo autovalor seja inferior a um |
| Total de variância explicada | Igual ou acima de 60% é satisfatório em ciências sociais (1) | Rejeitar a solução cuja variância explicada seja menor do que 60% |
| Número de variáveis por fator | Cada fator deve possuir, pelo menos, duas variáveis (2) | Desconsiderar o fator com menos de 2 variáveis |
| Consistência interna do fator | Valor de <i>alpha</i> de Cronbach de, no mínimo, 0,70 (1). O <i>alpha</i> do fator se excluída uma variável pode levar à retirada de variáveis que prejudicam o <i>alpha</i> do fator (2) | Rejeitar fatores com <i>alpha</i> menor do que 0,70. Examinar o <i>alpha</i> do fator se excluída uma variável para possível exclusão de variáveis |
| Variáveis ambíguas | Variáveis com cargas fatoriais acima de 0,40 em mais de um fator devem ser colocadas no fator com melhor ajuste conceitual e, em seguida, são analisados os coeficientes <i>alpha</i> dos fatores envolvidos (2) | Colocar no fator com melhor ajuste conceitual e analisar os coeficientes <i>alpha</i> dos fatores envolvidos, com e sem as variáveis ambíguas |

Fontes: (1) Hair Jr. et al. (2005, p. 99, 101, 102, 106, 107, 108 e 112) e (2) Pett, Lackey e Sullivan (2003, p. 132, 164, 195 e 205).

A estrutura fatorial resultante da análise é formada por quatro fatores, abordados no próximo item.

5.3.3 Resultado da análise fatorial

A solução fatorial do passo 16 distribui 30 variáveis em quatro fatores. O total de variância explicada é 67,92%. O valor de significância do teste Bartlett de esfericidade é de 0,000, o MSA de todas as variáveis pelo teste KMO é 0,964 e o menor MSA para uma única

variável é 0,902 (ver Apêndice D). Após a extração, cabe ao pesquisador interpretar e nomear os fatores. Pett, Lackey e Sullivan (2003) recomendam que eles recebam nomes simples e sugestivos acerca do que representam. Acrescentam que a interpretação deve se basear nos itens com cargas fatoriais acima de 0,60, buscando-se um tema ou um elemento comum que os defina. A Tabela 13 expõe as assertivas, classificadas pela carga fatorial, que compõem os fatores.

Tabela 13 – Valores organizacionais das agências do Banco: estrutura fatorial

| continua | |
|---|-----------------|
| Fator 1: Respeito aos <i>stakeholders</i> | Carga |
| Variáveis | fatorial |
| V16. Para esta agência, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros. | 0,910 |
| V38. Esta agência acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta agência. | 0,849 |
| V15. Esta agência acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona. | 0,833 |
| V3. Para esta agência, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais. | 0,818 |
| V21. Esta agência acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles. | 0,771 |
| V44. Esta agência considera a lealdade importante. Ela é leal às agências e pessoas próximas dela. | 0,715 |
| V2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta agência. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela. | 0,698 |
| V34. Esta agência acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as agências. | 0,662 |
| V5. É muito importante, para esta agência, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles. | 0,435 |
| V41. Nesta agência, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras agências deveriam respeitá-las. | 0,405 |
| Fator 2: Diversão para os empregados | Carga |
| Variáveis | fatorial |
| V9. Esta agência oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho. | 0,979 |
| V22. Para esta agência, é importante proporcionar lazer aos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. | 0,965 |
| V48. Esta agência propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo. | 0,755 |
| V32. Esta agência preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles. | 0,625 |
| V14. Nesta agência, os empregados são premiados. A satisfação deles com a agência é uma meta importante. | 0,404 |

Tabela 13 – Valores organizacionais das agências do Banco: estrutura fatorial

| | conclusão |
|---|-----------------------|
| Fator 3: Atuação competente | |
| Variáveis | Carga fatorial |
| V37. Esta agência acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados. | 0,822 |
| V36. Para esta agência, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência. | 0,746 |
| V1. Esta agência estimula o empregado a enfrentar desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante. | 0,632 |
| V23. Esta agência valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho. | 0,619 |
| V24. Esta agência gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados. | 0,597 |
| V29. Esta agência valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais. | 0,592 |
| V13. Esta agência incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente. | 0,569 |
| V4. Esta agência valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui. | 0,535 |
| V8. Esta agência acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz. | 0,524 |
| V46. Esta agência incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula novas formas de atender os clientes. | 0,458 |
| V20. Nesta agência, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes | 0,449 |
| V30. Para esta agência, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original. | 0,396 |
| Fator 4: Prestígio | |
| Variáveis | Carga fatorial |
| V35. Esta agência tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos. | 0,823 |
| V25. Esta agência tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos. | 0,716 |
| V33. Esta agência tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes. | 0,675 |

Fonte: dados da pesquisa.

O fator 1 explica 54,80% da variância total. Os itens com as cargas fatoriais mais elevadas fazem referência à importância, para uma agência, da justiça, honestidade, igualdade, fidelidade, lealdade e sinceridade nas relações entre a agência e clientes, empregados, outras agências, organizações e pessoas em geral. Um tema comum que aparenta expressar estas variáveis é o respeito. As assertivas citam diversos grupos que possuem necessidades e interesses em relação a uma agência bancária. Tais grupos podem ser chamados de *stakeholders*, conforme Donaldson e Preston (1995). Opta-se, assim, por intitular este fator de: respeito aos *stakeholders*. Um item que exemplifica a idéia do fator é: “para esta agência, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros”.

O fator 2 possui variáveis que explicam 6,36% da variância e foi nomeado como “diversão para os empregados”. O conteúdo dos itens representa a preocupação da agência em proporcionar oportunidades de diversão, no ambiente ocupacional e fora dele, prazer e lazer aos funcionários. Uma assertiva ilustrativa é: “esta agência oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho”. Os cinco itens deste fator são provenientes do intitulado “bem-estar do empregado”, que foi obtido na análise fatorial realizada por Oliveira e Tamayo (2004). Não obstante, o fator recebeu um nome diferente, pois as variáveis com as cargas mais altas não aparentam expressar os aspectos centrais do bem-estar ocupacional. Para Paz (2004), o bem-estar nas organizações se refere à satisfação de necessidades e desejos de um indivíduo ao desempenhar o seu papel organizacional. Conforme a autora, dois pólos compõem o bem-estar: gratificação e desgosto, sendo que o primeiro inclui a percepção de valorização, reconhecimento, autonomia, oportunidades de crescimento, suporte ambiental e orgulho de pertencimento. Muitas possíveis necessidades das pessoas no contexto do trabalho não são abordadas pelos itens do fator mencionado, que apontam, principalmente, para o lazer, diversão e prazer no trabalho e fora dele. Ademais, também não há referências a muitos aspectos geradores de gratificação no trabalho, por exemplo, a autonomia.

Os itens do fator 3, intitulado “atuação competente”, demonstram o interesse da agência em ser competitiva. Ganhar novos mercados e realizar as metas são objetivos a serem alcançados. A agência espera que os empregados desenvolvam suas competências, mostrem suas habilidades e vençam os desafios. Um item que ilustra o tema do fator é: “para esta agência, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência”. Suas 12 assertivas explicam 3,78% da variância total.

O fator 4 explica 2,98% da variância e reúne itens que expressam a importância para a agência em ser admirada e respeitada pela sociedade e clientes. O título “prestígio” foi escolhido para este fator, cujas variáveis são todas resultantes do fator de mesmo nome identificado por Oliveira e Tamayo (2004). Um exemplo de assertiva: “esta agência tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos”.

Todos os coeficientes *alpha* dos fatores situam-se acima de 0,90 e são classificados como excelentes, de acordo com Hair Jr. et al. (2006). A Tabela 14 exhibe os valores de coeficientes *alpha* para os fatores extraídos.

Tabela 14 – Coeficientes *alpha* dos fatores

| Fator | Nome | Número de variáveis | Coeficiente <i>alpha</i> |
|--------------------|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| 1 | Respeito aos <i>stakeholders</i> | 10 | 0,940 |
| 2 | Diversão para os empregados | 5 | 0,919 |
| 3 | Atuação competente | 12 | 0,947 |
| 4 | Prestígio | 3 | 0,901 |
| Todas as variáveis | | 30 | 0,972 |

Fonte: dados da pesquisa.

A comparação da estrutura fatorial dos valores organizacionais encontrada por Oliveira e Tamayo (2004) com a obtida nesta pesquisa para os valores organizacionais das agências do Banco revela que: nenhuma variável do fator “tradição” permaneceu na estrutura e todas as variáveis dos fatores “realização”, “bem-estar do empregado” e “preocupação com a coletividade”, por sua vez, foram mantidas na extração fatorial. O Quadro 9 apresenta a distribuição das variáveis dos fatores identificados por Oliveira e Tamayo (2004) nos fatores dos valores organizacionais das agências do Banco.

Quadro 9 – Alocação das variáveis da estrutura fatorial extraída por Oliveira e Tamayo (2004) na estrutura dos valores organizacionais das agências do Banco

| Fatores dos valores organizacionais (1) | Variáveis que permaneceram | Fatores em que foram alocadas |
|--|-----------------------------------|--|
| Realização | Todas | Atuação competente |
| Conformidade | 34 e 41 (28,5%) | Respeito aos <i>stakeholders</i> |
| Domínio | 37 (16,6%) | Atuação competente |
| Bem-estar do empregado | Todas | Respeito aos <i>stakeholders</i> (1 item) Diversão para os empregados (5 itens) |
| Tradição | Nenhuma | N/A |
| Prestígio | 25, 35 e 33 (75%) | Prestígio |
| Autonomia | 1, 13, 23, 29, 30 e 46 (75%) | Atuação competente |
| Preocupação com a coletividade | Todas | Respeito aos <i>stakeholders</i> |

Fonte: (1) Oliveira e Tamayo (2004, p. 136) e dados da pesquisa.

N/A: Não se aplica.

O fator “respeito aos *stakeholders*” da estrutura dos valores organizacionais das agências do Banco reúne variáveis dos fatores “preocupação com a coletividade”, “conformidade” e “bem-estar do empregado”, obtidos por Oliveira e Tamayo (2004). Estes três fatores, conforme os autores citados, possuem correspondência com quatro tipos motivacionais da teoria de valores pessoais de Schwartz (1992): benevolência e universalismo

(conjuntamente), que se localizam no pólo de autotranscendência; conformidade, que está posicionado no pólo “conservação”; e hedonismo, que está contido no pólo de abertura à mudança ou autopromoção. Tipos motivacionais de pólos opostos (hedonismo e conservação ou hedonismo e benevolência e universalismo), portanto, são reunidos no fator “respeito aos *stakeholders*”. O Quadro 10 resume as relações de correspondência teórica entre os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco, os fatores encontrados por Oliveira e Tamayo (2004) e os tipos motivacionais e pólos da teoria de valores de Schwartz (1992). O quadro também apresenta o número de variáveis pertencentes aos fatores do IPVO identificados por Oliveira e Tamayo (2004) e representantes dos tipos motivacionais e pólos da teoria de Schwartz (1992) que permaneceram na extração fatorial da presente pesquisa. Verifica-se, com base na quantidade de assertivas (sete em dez), que os tipos motivacionais de benevolência e universalismo, que expressam a preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza (SCHWARTZ, 1992, 2005a, 2006) e estão situados no pólo de autotranscendência, são os que mais caracterizam o fator “respeito aos *stakeholders*”.

Quadro 10 – Correspondência teórica entre as estruturas fatoriais dos valores organizacionais, tipos motivacionais e pólos dimensionais

| Valores organizacionais das agências do Banco | Valores organizacionais (a) | Tipos motivacionais de valores (b) | Pólos dimensionais (b) |
|---|---|---|---|
| Respeito aos <i>stakeholders</i> (composto por 10 variáveis) | Preocupação com a coletividade (7)* Conformidade (2) Bem-estar do empregado (1) | Benevolência e Universalismo (7) Conformidade (2) Hedonismo (1) | Autotranscendência (7) Conservação (2) Abertura à mudança (ou Autopromoção) (1) |
| Diversão para os empregados (composto por 5 variáveis) | Bem-estar do empregado (5) | Hedonismo (5) | Abertura à mudança (ou Autopromoção) (5) |
| Atuação competente (composto por 12 variáveis) | Domínio (1) Realização (5) Autonomia (6) | Poder (1) Realização (5) Autodeterminação e Estimulação (6) | Autopromoção (6) Abertura à mudança (6) |
| Prestígio (composto por 3 variáveis) | Prestígio (3) | Poder (3) | Autopromoção (3) |

* Obs.: números em parênteses revelam a quantidade de variáveis da extração fatorial da presente pesquisa que pertencem aos fatores encontrados por Oliveira e Tamayo (2004) e que, por correspondência teórica, representam os tipos motivacionais e pólos da teoria de valores de Schwartz (1992).

Fonte: dados da pesquisa, (a) Oliveira e Tamayo (2004, p. 136 e 137) e (b) Schwartz (1992, p. 45).

O fator “diversão para os empregados” congrega variáveis do fator “bem-estar do empregado” identificado por Oliveira e Tamayo (2004). O tipo motivacional da teoria de Schwartz (1992) que possui correspondência teórica com este fator é o hedonismo, que se situa no pólo de abertura à mudança ou autopromoção.

O fator “atuação competente”, por sua vez, combina assertivas de três fatores da estrutura encontrada por Oliveira e Tamayo (2004): domínio, realização e autonomia que, conforme estes autores, representam teoricamente os tipos motivacionais: poder, realização e autodeterminação e estimulação (conjuntamente). Os dois primeiros localizam-se no pólo de autopromoção e são, assim, congruentes e os outros dois, também compatíveis entre si, pertencem ao pólo de abertura à mudança (SCHWARTZ, 1992, 2005a, 2006). Entre estes tipos motivacionais, o que possui menos variáveis correspondentes é o de poder (1 assertiva). Realização é representado por 5 itens e os tipos de autodeterminação e estimulação são expressados por 6 variáveis.

Finalmente, o fator “prestígio” se assemelha ao fator de mesmo nome extraído por Oliveira e Tamayo (2004), que afirmam que é teoricamente correspondente ao tipo motivacional “poder”, localizado no pólo de autopromoção da teoria de Schwartz (1992).

O tipo motivacional de segurança não se estabeleceu em nenhum fator da estrutura obtida por Oliveira e Tamayo (2004). Além deste, na estrutura dos valores organizacionais das agências do Banco, por correspondência teórica, o tipo motivacional “tradição” não está presente.

A análise fatorial pode ser utilizada para fornecer variáveis para uso em outras técnicas estatísticas, por exemplo, variáveis independentes em uma análise de regressão e variáveis dependentes em uma análise de variância. Existem duas opções de utilização dos resultados da análise fatorial para este propósito: (1) seleção de uma assertiva ou variável do fator para representá-lo e (2) substituição do conjunto original de assertivas ou variáveis do fator por outro menor, chamado de medida composta, proveniente de escalas múltiplas ou escores fatoriais. No primeiro caso, o pesquisador identifica o item com a carga fatorial mais elevada para retratar o fator. As desvantagens deste método consistem na possibilidade de existir mais de uma variável com carga elevada e apenas uma variável pode não expressar o significado de uma dimensão (HAIR JR. et al., 2005).

Segundo Hair Jr. et al. (2005), a criação de um novo conjunto de variáveis por escalas múltiplas representa a combinação das variáveis selecionadas de um fator para formar uma medida composta. Os valores das variáveis são somados ou é calculada a média dos mesmos, o que é mais comum. A escala múltipla possibilita representar diversos aspectos de um conceito em um indicador único e reduz o erro de medida que poderia ocorrer com a mensuração a partir de somente uma assertiva. Os escores fatoriais, por sua vez, são medidas compostas dos fatores que representam o grau em que cada indivíduo ou observação tem escore elevado nos itens do fator. Pett, Lackey e Sullivan (2003) explicam que,

diferentemente da escala múltipla, na qual o pesquisador seleciona as variáveis que compõem o fator, a computação do escore fatorial leva em consideração todos os itens do fator, incluindo aqueles com cargas fatoriais muito baixas. Por este motivo, os autores afirmam que a tendência tem sido o uso de escalas múltiplas ao invés de escores fatoriais e acrescentam que, na extração da solução fatorial mediante a análise de fatores comuns, diversos escores fatoriais diferentes podem ser gerados para cada observação. Não há uma solução única na estimação dos escores fatoriais. Esta situação é chamada de indeterminância fatorial. A geração de determinados escores fatoriais, ainda, é específica para cada matriz fatorial, o que a torna de difícil repetição em outras amostras.

Na estrutura fatorial obtida na presente pesquisa, apresentada na Tabela 13, verifica-se que há mais de uma variável com cargas fatoriais elevadas em um mesmo fator e a seleção de apenas um item para representar cada um dos fatores desconsideraria importantes aspectos dos mesmos. Assim, opta-se pelo uso de medidas compostas na geração de variáveis para as análises subsequentes. As variáveis ambíguas geradas na extração fatorial foram alocadas nos fatores com melhor correspondência conceitual. A estimação dos escores fatoriais não levaria em consideração a destinação das variáveis ambíguas para determinados fatores, pois é baseada em todos os itens que possuem cargas fatoriais no fator, de acordo com Pett, Lackey e Sullivan (2003). A solução fatorial, ainda, foi obtida com o método de análise de fatores comuns, que é sujeito à indeterminância fatorial (PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003). Deste modo, entre as opções de composição de medidas compostas, a escala múltipla é escolhida. É adotada a média das variáveis e não a soma de seus escores, pois é o procedimento mais comum (HAIR JR. et al., 2005), inclusive nos estudos dos valores humanos (PORTO, 2005).

5.4 Objetivo específico 3: perfil de valores organizacionais das agências do Banco

Os valores organizacionais das agências pesquisadas se organizam, em média, na hierarquia apresentada na Tabela 15.

Os valores mais priorizados são aqueles pertencentes ao fator de prestígio (média de 3,43), que expressam a importância para uma agência em ser respeitada e admirada por todos. Em seguida, os valores de respeito aos *stakeholders*, que indicam a preocupação da agência em tratar com justiça, igualdade e sinceridade diversos grupos de interesse, são mais importantes (média de 3,42). A terceira posição na hierarquia é ocupada pelos valores do fator “atuação competente”, que representam a busca dos objetivos, competitividade e sucesso da

agência e dos seus trabalhadores (média de 3,34). Os valores menos importantes pertencem ao fator de diversão para os empregados (média de 2,42), que exprime o interesse da agência em proporcionar prazer no trabalho e lazer aos funcionários.

Tabela 15 – Médias dos valores organizacionais das agências da amostra

| Posição | Nome | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|---------|----------------------------------|--------|--------|-------|---------------|
| 1º | Prestígio | 1,25 | 4,81 | 3,43 | 0,70 |
| 2º | Respeito aos <i>stakeholders</i> | 1,20 | 4,90 | 3,42 | 0,66 |
| 3º | Atuação competente | 1,25 | 4,79 | 3,34 | 0,65 |
| 4º | Diversão para os empregados | 0,00 | 4,40 | 2,42 | 0,84 |

Fonte: dados da pesquisa.

Com o intuito de comparar os resultados deste estudo com os de outras pesquisas realizadas em instituições financeiras, são calculadas as médias dos fatores do IPVO obtidos por Oliveira e Tamayo (2004) (Tabela 16). A solução fatorial identificada por estes autores, contudo, não é adotada na presente pesquisa, pois o IPVO sofreu algumas alterações para ser aplicado nas agências do Banco, o que ensejou na realização de outra análise fatorial, discutida anteriormente.

Tabela 16 – Médias dos valores organizacionais das agências da amostra a partir dos fatores identificados por Oliveira e Tamayo (2004)

| Posição | Nome | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|---------|--------------------------------|--------|--------|-------|---------------|
| 1º | Conformidade | 2,26 | 4,71 | 3,73 | 0,44 |
| 2º | Domínio | 2,33 | 4,67 | 3,71 | 0,45 |
| 3º | Realização | 1,10 | 4,80 | 3,51 | 0,65 |
| 4º | Preocupação com a coletividade | 1,07 | 4,93 | 3,44 | 0,69 |
| 5º | Prestígio | 1,25 | 4,81 | 3,43 | 0,70 |
| 6º | Autonomia | 0,88 | 4,88 | 3,04 | 0,69 |
| 7º | Tradição | 1,00 | 3,93 | 2,68 | 0,49 |
| 8º | Bem-estar do empregado | 0,00 | 4,42 | 2,50 | 0,83 |

Fonte: dados da pesquisa.

Nos estudos realizados por Tamayo (2007), Silveira Junior (2007) e Bedani (2008) (ver Tabelas 1, 2 e 3), são fornecidas as médias das percepções dos valores organizacionais de amostras de empregados de três instituições financeiras, respectivamente. Em todas as organizações, os valores percebidos como mais importantes são do fator de prestígio. Para as

agências do Banco, em média, os valores mais importantes são do grupo “conformidade”, o que pode ser decorrente da natureza pública da instituição que demanda cumprimento rigoroso de normas e regulamentos na realização das operações bancárias. O segundo fator mais priorizado (domínio), no entanto, é o mesmo que ocupa a segunda posição nas amostras pesquisadas por Tamayo (2007) e Bedani (2008), o que mostra a relevância da busca por uma posição dominante no mercado e por lucros no setor financeiro. Nas duas instituições estudadas por estes dois últimos autores, os valores avaliados como menos importantes são do fator “bem-estar do empregado”, que também é o menos priorizado pelas agências do Banco. Diante da definição proposta por Paz (2004), contudo, os itens deste fator não expressam os aspectos centrais do bem-estar nas organizações.

Para verificar se as diferenças entre as médias de cada fator dos valores organizacionais das agências do Banco são estatisticamente significantes nos diferentes grupos de agências, foram realizados testes de análises de variância (ANOVA). A ANOVA avalia a probabilidade de que diferenças entre as médias de uma variável dependente para dois ou mais grupos ocorram apenas devido a erro amostral. Os grupos pertencem a uma variável independente. As diferenças são consideradas significativas se o valor no teste de significância for inferior a 0,05. Apesar de fornecer a informação de que existem diferenças significativas entre as médias dos grupos, a ANOVA não identifica onde estão as diferenças, o que é feito pelos testes de acompanhamento, sendo que o procedimento Scheffé é o mais conservador deles (HAIR JR. et al., 2006). As variáveis dependentes, nos testes realizados nesta parte da pesquisa, são os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco centralizados. Os grupos são originários das variáveis: estado de localização das agências, região geográfica de localização das agências, total de empregados e desempenho. Como as duas últimas variáveis são métricas, foram criadas categorias pelo agrupamento dos valores nos quatro quartis. O exame dos pressupostos estatísticos para aplicação da ANOVA revelou que as exigências de normalidade (mediante o teste Kolmogorov-Smirnov) para as variáveis dependentes e de homoscedasticidade nos grupos (pelo teste de Levene) (HAIR JR. et al., 2005) avaliados foram atendidas.

A análise das diferenças das médias de cada fator dos valores organizacionais segundo o estado e a região geográfica de localização das agências revela que as diferenças não são estatisticamente significativas. Os resultados dos testes ANOVA estão disponíveis na Tabela 17. Os níveis de importância atribuídos aos valores organizacionais pelas agências do Banco não diferem, assim, conforme o estado e a região geográfica em que se situam as unidades.

Tabela 17 – Análises de variância (ANOVA) das médias dos fatores dos valores organizacionais das agências da amostra

| Variável independente | Quantidade de grupos | Teste de significância | | | |
|-----------------------|----------------------|------------------------|-------|-------|-----------|
| | | F1 | F2 | F3 | F4 |
| Estado de localização | 23 | 0,562 | 0,131 | 0,581 | 0,330 |
| Região geográfica | 5 | 0,328 | 0,472 | 0,392 | 0,250 |
| Total de empregados | 4 (quartis) | 0,000 (*) | 0,351 | 0,345 | 0,000 (*) |
| Desempenho | 4 (quartis) | 0,118 | 0,188 | 0,315 | 0,000 (*) |

F1: Respeito aos *stakeholders*.

F2: Diversão para os empregados.

F3: Atuação competente.

F4: Prestígio.

(*) Resultados estatisticamente significativos (pois: sig. < 0,05).

Obs.: foram utilizados os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco após a centralização.

Fonte: dados da pesquisa.

O total de empregados de uma agência pode ser considerado um dos indicadores do seu porte. Unidades maiores possuem uma maior quantidade de funcionários, maior número de clientes, maior quantidade de metas a serem atingidas, etc. Os resultados dos testes ANOVA mostram que as médias dos fatores “respeito aos *stakeholders*” e “prestígio” diferem significativamente em relação à quantia de trabalhadores das agências do Banco pesquisadas. A Tabela 18 exhibe as médias desses fatores para os quatro grupos de agências resultantes da divisão da variável “total de empregados” nos quartis. O teste de acompanhamento (Scheffe) disponível no Apêndice H revelou, por exemplo, que as diferenças são significativas entre os grupos formados pelas agências com a menor quantia de trabalhadores (de 5 a 14) e com a maior quantidade (de 29 a 58). Os valores do fator “respeito aos *stakeholders*” são considerados mais importantes pelas agências com o menor número de empregados (de 5 a 14). Inversamente, o fator “prestígio” é mais valorizado em unidades com o maior número de funcionários (de 29 a 58).

As diferenças nas médias dos valores organizacionais das agências em relação aos quartis da variável desempenho são estatisticamente significativas para o fator “prestígio”. Pelos dados disponíveis na Tabela 18, verifica-se que as agências com os maiores percentuais de realização das metas (de 76,33% a 86,80%) são as que atribuem maior importância aos valores deste fator. O teste de acompanhamento (Scheffe) (ver Apêndice H) revelou, entre outras comparações, que as diferenças são significativas entre os grupos formados pelas agências com os menores percentuais de desempenho (de 28,52% a 62,56%) e com os maiores (de 76,33% a 86,80%).

Tabela 18 – Médias dos fatores dos valores organizacionais das agências segundo grupos da amostra

| Variável independente | Grupos (quartis) | Quantidade de agências | Média | |
|-----------------------|------------------------|------------------------|-------|-------|
| | | | F1 | F4 |
| Total de empregados | (1) de 5 a 14 | 82 | 0,229 | 0,149 |
| | (2) de 15 a 17 | 48 | 0,218 | 0,136 |
| | (3) de 18 a 28 | 79 | 0,193 | 0,400 |
| | (4) de 29 a 58 | 62 | 0,076 | 0,588 |
| Desempenho | (1) de 28,52% a 62,56% | 67 | N/A | 0,110 |
| | (2) de 62,68% a 70,19% | 68 | | 0,274 |
| | (3) de 70,24% a 76,32% | 69 | | 0,412 |
| | (4) de 76,33% a 86,80% | 67 | | 0,484 |

F1: Respeito aos *stakeholders*.

F4: Prestígio.

N/A: não aplicável.

Obs.: foram utilizados os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco após a centralização.

Fonte: dados da pesquisa.

Para verificar as relações entre os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson para estas variáveis, após o procedimento de centralização. De acordo com Hair Jr. et al. (2006), as exigências para o uso desta técnica bivariada são: variáveis métricas, normalmente distribuídas e com relações lineares entre si. Estes pressupostos foram satisfeitos, sendo que o exame da normalidade baseou-se no teste Kolmogorov-Smirnov e o da linearidade fez uso de diagramas de dispersão. A Tabela 19 expõe os índices de correlação entre os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco.

Tabela 19 – Correlações entre os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco

| | Prestígio | Respeito aos <i>stakeholders</i> | Atuação competente |
|----------------------------------|-------------|----------------------------------|--------------------|
| Prestígio | 1 | | |
| Respeito aos <i>stakeholders</i> | -0,327 (**) | 1 | |
| Atuação competente | -0,560 (**) | -0,362 (**) | 1 |
| Diversão para os empregados | -0,164 (**) | -0,395 (**) | -0,148 (*) |

(*) Correlações significativas ao nível de 0,05 (bi-caudal).

(**) Correlações significativas ao nível de 0,01 (bi-caudal).

Obs.: foram utilizados os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco após a centralização.

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos e demonstram a existência de relações inversas entre as variáveis. Estas correlações podem ser examinadas a

partir da teoria de valores pessoais de Schwartz (1992, 2005a, 2006), levando-se em consideração que, segundo Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo (2005b), a estrutura dos valores organizacionais é semelhante à dos valores pessoais. O questionário utilizado para a mensuração do construto (IPVO) e adaptado neste estudo para o contexto das agências do Banco, ainda, foi desenvolvido com base nesta teoria (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

O fator “prestígio” está negativamente e em uma pequena intensidade associado ao fator “respeito aos *stakeholders*” (-0,327). Quanto mais uma agência busca o respeito e a admiração da sociedade e clientes, menos valoriza a justiça, sinceridade, igualdade e lealdade nas relações com as pessoas, empregados e outras agências, ou vice-versa. O prestígio, como foi mencionado no item 5.3.3 deste capítulo, retrata teoricamente o tipo motivacional de poder, que pertence ao pólo de autopromoção na teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006) (ver Quadro 10). Já o respeito aos *stakeholders* representa, principalmente, os tipos motivacionais “benevolência” e “universalismo”, pertencentes ao pólo de autotranscendência. Os pólos de autopromoção e autotranscendência estão na mesma dimensão e são opostos entre si. A autopromoção congrega valores relacionados com a busca de sucesso pessoal e domínio. No pólo de autotranscendência situam-se valores que se caracterizam pela ênfase no bem-estar dos outros indivíduos (SCHWARTZ, 1992, 2005a, 2006). Ao representarem pólos opostos, seria justificável que os fatores “prestígio” e “respeito aos *stakeholders*” apresentassem correlação negativa.

Também há uma relação inversa, no entanto, de moderada força, entre os fatores de prestígio e de atuação competente (-0,560). Maiores níveis de importância atribuídos por uma agência ao respeito e admiração da sociedade e clientes estão associados a menores níveis de importância concedidos à conquista de novos mercados, realização das metas e desenvolvimento da competência dos empregados, ou vice-versa. Conforme citado, o prestígio possui correspondência teórica com o tipo motivacional “poder”, pertencente ao pólo de autopromoção da teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006). O fator de atuação competente, por sua vez, representa teoricamente os tipos motivacionais: autodeterminação e estimulação (conjuntamente), situados no pólo de abertura à mudança, e poder e realização, que localizam-se no pólo de autopromoção (ver Quadro 10). A partir da teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006), portanto, não deveria existir relação de oposição entre os fatores “prestígio” e “atuação competente”, pois correspondem a tipos motivacionais e pólos que não se contrapõem.

A associação entre o prestígio e a diversão para os empregados é negativa e de leve intensidade (-0,164). Quanto mais uma agência do Banco busca ser respeitada e admirada pela

sociedade, menos enfatiza as oportunidades de diversão, prazer e lazer aos funcionários, ou vice-versa. Por correspondência teórica, o fator “diversão para os empregados” representa o tipo motivacional “hedonismo”, que se posiciona no pólo de autopromoção ou abertura à mudança (SCHWARTZ, 1992, 2005a, 2006) (ver Quadro 10). O fator “prestígio” representa o pólo de autopromoção. Deste modo, os dois fatores não estariam situados em pólos opostos. O fator “diversão para os empregados”, porém, aparenta expressar metas que caracterizam os tipos motivacionais do pólo de autotranscendência. Esforçar-se para que os empregados tenham prazer e diversão no trabalho pode indicar uma preocupação da agência por interesses diferentes do alcance das metas e de resultados econômicos, que seriam primariamente relevantes. Schwartz (2005a) afirma que o universalismo e a benevolência, que compõem o pólo de autotranscendência, compartilham uma ênfase na preocupação com os outros e a superação de interesses egoístas. Considerar o prazer e a diversão dos funcionários no trabalho poderia ser uma transcendência dos objetivos principais da agência. A possibilidade de localização do fator “diversão para os empregados” no pólo de autotranscendência, portanto, poderia justificar a relação inversa com o fator “prestígio”, que possui correspondência com o pólo de autopromoção, oposto ao primeiro, segundo Schwartz (1992, 2005a, 2006).

Os fatores “respeito aos *stakeholders*” e “atuação competente” correlacionam-se negativamente e em uma pequena força (-0,362). Uma agência que mais valoriza tratar as pessoas, empregados e outras agências com justiça, sinceridade, igualdade e lealdade, menos importância atribui à conquista de novos mercados, metas e sucesso, ou vice-versa. O primeiro fator corresponde teoricamente e principalmente aos tipos motivacionais “benevolência” e “universalismo”, pertencentes ao pólo de autotranscendência (ver Quadro 10). A atuação competente, por sua vez, retrata teoricamente os tipos motivacionais: poder e realização, situados no pólo de autopromoção, e autodeterminação e estimulação (conjuntamente) que, segundo Schwartz (1992, 2005a, 2006), se localizam no pólo de abertura à mudança. A respectiva correspondência dos fatores citados, mesmo que parcial, com os pólos “autotranscendência” e “autopromoção”, pertencentes à mesma dimensão, poderia sugerir a relação oposta encontrada entre eles.

A relação inversa e de pequena intensidade entre o respeito aos *stakeholders* e a diversão para os empregados (-0,395) indica que, quanto mais uma agência valoriza tratar as pessoas, empregados e outras agências com justiça, sinceridade, igualdade e lealdade, menos enfatiza o oferecimento de oportunidades de diversão, prazer e lazer aos funcionários, ou vice-versa. O fator “respeito aos *stakeholders*” é teoricamente e principalmente

correspondente ao pólo de autotranscendência, enquanto que o outro fator representa o tipo motivacional hedonismo (ver Quadro 10) que, de acordo com Schwartz (1992, 2005a, 2006), pode pertencer ao pólo de abertura à mudança ou autopromoção. A oposição entre os pólos de autotranscendência e autopromoção, que são parcialmente representados pelos dois fatores, forneceria suporte para a associação inversa entre eles. O fator de diversão para os empregados, porém, também poderia exprimir o pólo de autotranscendência, o mesmo representado pelo fator de respeito aos *stakeholders*.

Os fatores “atuação competente” e “diversão para os empregados” também estão negativamente relacionados e o índice expressa uma correlação de leve força (-0,148). As agências do Banco que mais valorizam a conquista de novos mercados, metas e sucesso atribuem menor importância ao prazer no trabalho e oportunidades de lazer e diversão para os funcionários, ou vice-versa. O primeiro fator representa teoricamente os tipos motivacionais de poder, realização e autodeterminação e estimulação (conjuntamente) (ver Quadro 10). Os dois primeiros se posicionam no pólo de autopromoção e os demais no pólo de abertura à mudança, segundo Schwartz (1992, 2005a, 2006). A diversão para os empregados retrata o hedonismo, tipo motivacional que pode estar situado no pólo de abertura à mudança ou autopromoção. Esta correspondência teórica dos fatores com os pólos da teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006), portanto, não justificaria a correlação inversa. Entretanto, diante da possibilidade de que a diversão para os empregados represente o pólo de autotranscendência, existiria uma relação de oposição entre os fatores, considerando que a atuação competente expressa, mesmo que parcialmente, o pólo de autopromoção.

5.5 Objetivo específico 4: desempenho das agências do Banco

O percentual de metas realizadas pelas agências da amostra no ano de 2009 variou de 28,52% a 86,80%. A Tabela 20 expõe os índices estatísticos desta variável. A Figura 7 apresenta o gráfico do tipo histograma, que mostra a distribuição das agências de acordo com o índice de desempenho. Um total de 190 unidades (70,1%) apresentou um desempenho acima de 65% no período.

Tabela 20 – Desempenho das agências da amostra: estatísticas

| Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|--------|--------|-------|---------------|
| 28,52 | 86,80 | 69,23 | 9,75 |

Fonte: dados da pesquisa.

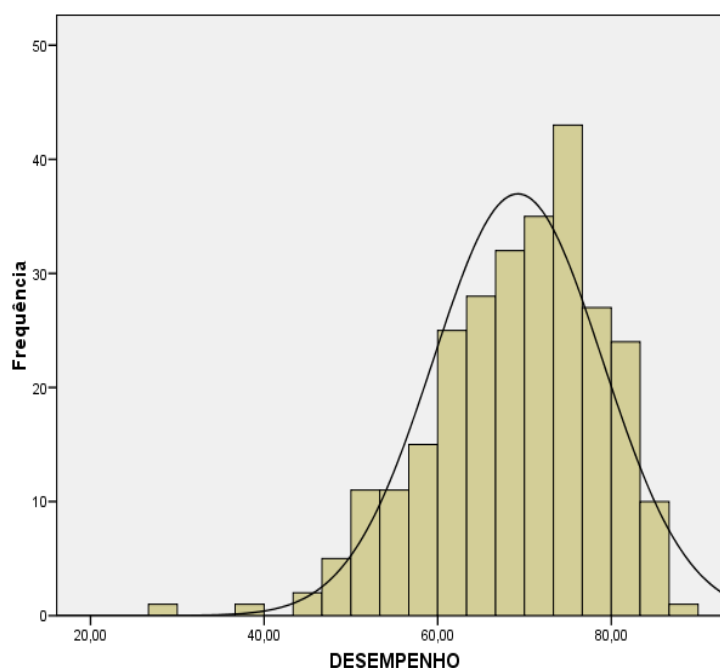


Figura 7 – Desempenho das agências da amostra: histograma.

Fonte: dados da pesquisa.

Semelhantemente ao realizado para os valores organizacionais, testes de análises de variância (ANOVA) foram efetuados para verificar se as diferenças nas médias do desempenho são estatisticamente significantes para alguns grupos de agências, derivados das variáveis: estado, região geográfica e total de empregados (quartis). O exame dos pressupostos para a variável dependente (desempenho) revelou que as exigências de normalidade (mediante o teste Kolmogorov-Smirnov) e de homoscedasticidade nos grupos (teste de Levene) (HAIR JR. et al., 2005) avaliados foram atendidas. A Tabela 21 apresenta os resultados dos testes ANOVA. As diferenças no desempenho das agências segundo o estado, região geográfica e o número de empregados são estatisticamente significativas.

Tabela 21 – Análises de variância (ANOVA) das médias do desempenho das agências da amostra

| Variável independente | Quantidade de grupos | Teste de significância |
|-----------------------|----------------------|------------------------|
| Estado de localização | 23 | 0,000 (*) |
| Região geográfica | 5 | 0,000 (*) |
| Total de empregados | 4 (quartis) | 0,001 (*) |

(*) Resultados estatisticamente significativos (pois: sig. < 0,05).

Fonte: dados da pesquisa.

No Apêndice I estão disponíveis as médias do desempenho das agências, em ordem decrescente, para os grupos comparados. O teste de acompanhamento (Scheffe) apresentado no Apêndice J não identificou, na comparação entre os grupos de agências segundo o estado de localização, diferenças estatisticamente significativas entre as médias de desempenho, apesar do resultado da análise ANOVA. Para as regiões geográficas, no entanto, o teste de acompanhamento (Scheffe) revelou diferenças estatisticamente significativas (ver Apêndice J), por exemplo: na região Sul encontram-se as agências da amostra com o maior desempenho médio (72,57%) e, na região Norte, estão aquelas com o menor índice (57,69%). Levando-se em consideração a quantidade de empregados, as agências com o maior número (de 29 a 58) demonstraram o maior desempenho: 72,14% e, aquelas com menos trabalhadores (de 5 a 14), o menor percentual de alcance das metas: 66,56%. O teste de acompanhamento (Scheffe) demonstrou que a diferença entre estes e outros grupos é significativa (ver Apêndice J).

As diferenças de médias de desempenho entre as agências de determinadas regiões geográficas podem ser explicadas por três motivos: fatores internos das agências, fatores externos e características do processo de definição das metas do Banco. Macedo-Soares e Ratton (1999), baseados no modelo de Macedo-Soares e Chamone (1994), afirmam que as variáveis do ambiente interno de uma empresa, agrupadas nas categorias de pessoas, tecnologia, informação e organização, afetam o seu desempenho. Aspectos internos de agências localizadas em determinadas regiões, como o nível de comprometimento dos empregados, justificariam um desempenho maior ou menor em comparação com outras unidades.

Para Macedo-Soares e Ratton (1999), também há aspectos no ambiente externo, classificados em econômicos, políticos, socioculturais e demográficos, que influenciam o desempenho organizacional. Deste modo, fatores externos específicos para determinadas regiões geográficas, como o nível de atividade econômica no ano de 2009, também seriam motivos para as diferenças nos percentuais de realização das metas apresentadas pelos grupos de agências da amostra.

Outra explicação para os resultados das análises de variância reside no processo de atribuição das metas às agências do Banco. Neves Júnior, Garcia e Morgan (2007) estudaram se as metas atribuídas às agências de uma determinada instituição bancária acompanhavam a capacidade de negócios da região de localização e verificaram que as unidades que sistematicamente superavam suas metas estavam situadas em *clusters* com maior potencial de negócios. Apesar disto, os valores das metas definidos para estas agências permaneceram inalterados ou foram reduzidos em cada semestre do período avaliado (1 ano e meio). Os

autores sugeriram que a instituição que pesquisaram não procura conhecer adequadamente o potencial das praças e clientes ao atribuir as metas. Esta deficiência também poderia existir no Banco, o que resultaria na definição de metas mais difíceis de serem realizadas para as agências de determinados locais. As metas conferidas às unidades da região Norte no ano de 2009, por exemplo, poderiam ser menos exequíveis do que as atribuídas às agências da região Sul. O Banco também não observaria certos aspectos internos ao definir as metas para as agências e, assim, as unidades com menor número de funcionários teriam mais dificuldade em realizar as metas do que as agências com maior quantidade de trabalhadores.

5.6 Objetivo específico 5: influência dos valores organizacionais das agências do Banco no desempenho destas unidades

A hipótese da presente pesquisa estipula que os valores organizacionais das agências do Banco são preditores do desempenho destas unidades. A verificação desta hipótese baseia-se, primeiramente, nos cálculos de correlação entre estas variáveis. As exigências estatísticas para a extração do coeficiente de correlação (HAIR JR. et al., 2006) já foram sondadas para os valores organizacionais e o desempenho, individualmente. Os gráficos de dispersão entre as variáveis (RODRIGUES; PAULO, 2007) sugerem a existência de relações lineares entre elas. A Tabela 22 expõe os índices de correlação.

Tabela 22 – Correlações entre os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco e o desempenho

| | Prestígio | Respeito aos stakeholders | Atuação competente | Diversão para os empregados |
|-------------------|------------------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Desempenho | 0,291 (**) | -0,170 (**) | 0,087 | -0,125 (*) |

(*) Correlações significativas ao nível de 0,05 (bi-caudal).

(**) Correlações significativas ao nível de 0,01 (bi-caudal).

Obs.: foram utilizados os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco após a centralização.

Fonte: dados da pesquisa.

Nem todos os coeficientes de correlação se mostram estatisticamente significativos. O índice entre o desempenho e a atuação competente não é significativo ao nível de 0,05 ou 0,01. A relação entre o fator “prestígio” e o desempenho das agências é positiva e de pequena intensidade (0,291), indicando que quanto mais uma agência busca o respeito e a admiração da sociedade e clientes, maiores são os percentuais de desempenho obtidos. O fator de

respeito aos *stakeholders*, por sua vez, apresenta correlação inversa e de leve força com esta variável (-0,170). Uma agência que maior importância atribui à justiça, sinceridade, igualdade e lealdade nas relações com as pessoas, empregados e outras agências, realiza um menor percentual das metas. Do mesmo modo, há uma leve e negativa relação entre a diversão para os empregados e o desempenho (-0,125), expressando que quanto maior a valorização do prazer no trabalho e de oportunidades de lazer e diversão para os funcionários, menor é o desempenho da agência.

A correlação fornece uma perspectiva da influência de cada variável independente (os valores organizacionais das agências do Banco) na variável dependente (desempenho das agências). Contudo, há a possibilidade de que exista um efeito resultante da combinação das variáveis independentes na dependente. A influência simultânea de diversas variáveis preditoras em uma variável dependente pode ser examinada mediante a análise de regressão múltipla (HAIR JR. et al., 2006), utilizada no presente estudo e apresentada nos quatro itens subsequentes.

5.6.1 Avaliação das exigências antes da extração do modelo de regressão múltipla

Hair Jr. et al. (2005) afirmam que a análise de regressão múltipla deveria ser aplicada somente se as variáveis (dependente e independentes) forem métricas. Os autores também comentam sobre o tamanho da amostra. O nível desejado é a existência de 15 a 20 observações por variável independente. Caso seja empregado o procedimento de estimação de modelos de regressão do tipo *stepwise*, contudo, a amostra deve conter 50 vezes mais casos do que variáveis independentes.

Além do tipo de variável e tamanho da amostra, existem algumas suposições estatísticas que se aplicam às variáveis individuais utilizadas nos cálculos de estimação dos modelos de regressão. As variáveis individuais, independentes e dependente, devem atender aos pressupostos: normalidade, homoscedasticidade e linearidade das relações, que são exigidos para as técnicas multivariadas em geral (HAIR JR. et al., 2005). As variáveis individuais da presente pesquisa são: os quatro fatores centralizados dos valores organizacionais das agências do Banco (variáveis preditoras) e o desempenho das agências (variável dependente). A verificação das exigências para a realização da análise de regressão múltipla está descrita no Quadro 11. Todas foram atendidas, o que permite prosseguir para o próximo passo da análise, que é a extração do modelo de regressão linear múltipla.

Quadro 11 – Avaliação das exigências antes da extração do modelo de regressão múltipla

| Exigência | Desejável | Teste realizado | Resultado | Conclusão |
|--------------------|--|--|---|-----------|
| Tamanho da amostra | Entre 15 e 20 observações por variável independente. Se for usado método <i>stepwise</i> , o nível é de 50 por 1 (1) | N/A | 67,7 observações por variável independente | Atendida |
| Tipo de variável | Variável métrica (1) | N/A | Todas as variáveis são métricas | Atendida |
| Normalidade | Variáveis com distribuição normal (1) | Kolmogorov | Todas as variáveis independentes e a dependente são normais | Atendida |
| Homoscedasticidade | Variáveis homoscedásticas (1) | Exame visual dos gráficos de dispersão | Todas as relações aparentam ser homoscedásticas | Atendida |
| Linearidade | Relações lineares (1) | Exame visual dos gráficos de dispersão | Todas as relações aparentam ser lineares | Atendida |

N/A: não aplicável.

Obs.: foram utilizados os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco após a centralização.

Fontes: (1) Hair Jr. et al. (2005, p. 76, 78, 79, 137, 147 e 153) e dados da pesquisa.

5.6.2 Estimação do modelo de regressão múltipla

Para verificar o efeito conjunto dos valores organizacionais das agências do Banco no desempenho, foi realizada a análise de regressão múltipla. O método escolhido para especificar o modelo de regressão foi a estimação *stepwise*, pois, de acordo com Abbad e Torres (2002), é a abordagem utilizada quando o pesquisador não dispõe de um modelo teórico sobre a seqüência de entrada das variáveis preditoras. Neste método, a seleção da ordem de inclusão das variáveis independentes é realizada estatisticamente. Não há estudos anteriores que forneçam uma orientação em relação a quais fatores dos valores organizacionais das agências do Banco deveriam ser introduzidos primeiramente na equação de regressão.

A estimação *stepwise* gerou dois modelos de regressão, cujos resumos estão expostos na Tabela 23. Mediante o teste F-ANOVA, os dois modelos são estatisticamente significantes, considerando um nível de significância de 0,05, recomendado por Hair Jr. et al. (2006). O coeficiente de determinação (R^2) fornece a proporção da variância da variável dependente em torno de sua média que é explicada pelas variáveis preditoras. Para comparar modelos de regressão com números diferentes de variáveis independentes, deve ser utilizado o coeficiente de determinação (R^2) ajustado. Quanto maior este coeficiente, maior é o poder de explicação

da equação de regressão e a previsão da variável dependente. Dependendo do tamanho da amostra, determinados valores de coeficientes de determinação (R^2) não são considerados estatisticamente significantes. Com uma amostra de 250 observações e admitindo-se um nível de significância de 0,05 e um poder estatístico de 0,80, o coeficiente de determinação (R^2) mínimo do modelo de regressão múltipla é 5%. O aumento no número de casos da amostra reduz o valor mínimo do coeficiente a ser considerado (HAIR JR. et al., 2005). A amostra da presente pesquisa é formada por 271 observações. Assim, se o valor do coeficiente de determinação (R^2) for maior do que 5%, ele pode ser considerado estatisticamente significativo. Os modelos de regressão apresentados na Tabela 23 possuem coeficientes acima deste percentual. A medida intitulada erro padrão da estimativa expressa a variação em torno da reta de regressão ou o desvio-padrão dos valores reais dependentes em torno desta reta (HAIR JR. et al., 2005). É um indicador da precisão do modelo de regressão múltipla, de modo que valores maiores representam menor precisão (CUNHA; COELHO, 2007). A soma dos quadrados residuais, por sua vez, indica a variância na variável dependente não explicada pela equação de regressão (HAIR JR. et al., 2005). Modelos com menores valores neste índice são mais precisos (CUNHA; COELHO, 2007).

Tabela 23 – Regressão múltipla *stepwise*: resumo e análise de variância dos modelos

| Resumo dos modelos | | | | | |
|------------------------------|--------------------|----------------|-------------------------|---------------------------|---------------|
| Modelo | R | R ² | R ² Ajustado | Erro padrão da estimativa | |
| 1 (*) | 0,291 | 0,085 | 0,081 | 9,34109 | |
| 2 (**) | 0,319 | 0,102 | 0,095 | 9,26994 | |
| Análise de variância (ANOVA) | | | | | |
| Modelo | Soma dos quadrados | df | Quadrado médio | Razão F | Significância |
| 1 (*) | Regressão: 2173,04 | 1 | 2173,04 87,26 | 24,904 | 0,000 |
| | Resíduo: 23471,85 | 269 | | | |
| | Total: 25644,88 | 270 | | | |
| 2 (**) | Regressão: 2615,19 | 2 | 1307,60 85,93 | 15,217 | 0,000 |
| | Resíduo: 23029,69 | 268 | | | |
| | Total: 25644,88 | 270 | | | |

(*) Preditores: (Constante) e PRESTIGIO_CENT.

(**) Preditores: (Constante), PRESTIGIO_CENT e ATUAÇÃO_COMPETENTE_CENT.

Variável dependente: desempenho.

Nível de significância adotado: 0,05.

Obs.: foram utilizados os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco após a centralização.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir do exame dos três indicadores citados (coeficiente de determinação ajustado, erro padrão da estimativa e soma dos quadrados residuais) verifica-se que o 2º modelo gerado é superior em relação ao primeiro (ver Tabela 23). O modelo número um explica 8,1% da variância no desempenho com uma variável preditora: prestígio. O erro padrão da estimativa é 9,34109 e a soma dos quadrados deixados é 23.471,85. Já o segundo consegue explicar 9,5% da variância com a presença de duas variáveis independentes: prestígio e atuação competente. Diante da medida de erro padrão da estimativa (9,26994) e da soma dos quadrados residuais (23.029,69), este modelo é mais preciso e é escolhido para representar as relações entre as variáveis estudadas na presente pesquisa. A Tabela 24 apresenta os coeficientes de regressão das variáveis dos dois modelos, apesar da opção pelo segundo.

Tabela 24 – Regressão múltipla *stepwise*: coeficientes de regressão dos modelos

| Modelo | Variáveis | Coef. de regressão | Erro padrão de coef. | Coef. de regressão padronizado (beta) | Valor t | Sig. |
|--------|------------|--------------------|----------------------|---------------------------------------|---------|-------|
| 1 | Intercepto | 67,520 | 0,663 | N/A | 101,78 | 0,000 |
| | Prestígio | 5,352 | 1,072 | 0,291 | 4,990 | 0,000 |
| 2 | Intercepto | 66,680 | 0,755 | N/A | 88,29 | 0,000 |
| | Prestígio | 5,713 | 1,076 | 0,311 | 5,309 | 0,000 |
| | At_compet | 6,712 | 2,959 | 0,133 | 2,268 | 0,024 |

Coef.: coeficiente.

Sig.: significância.

At_compet: atuação competente.

N/A: não aplicável.

Variável dependente: desempenho.

Nível de significância adotado: 0,05.

Obs.: foram utilizados os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco após a centralização.

Fonte: dados da pesquisa.

Observando a Tabela 24, verifica-se que os coeficientes de regressão dos interceptos e das variáveis preditoras dos modelos são estatisticamente significativos, pois os valores de significância nos testes *t* são menores do que 0,05. As duas variáveis preditoras do modelo 2, prestígio e atuação competente, possuem associação positiva com a variável dependente. O coeficiente de regressão padronizado (beta) mostra, ainda, que o prestígio tem maior importância relativa na equação (0,311) do que a atuação competente (0,133). A equação de regressão resultante do segundo modelo estimado com o método *stepwise* é escrita como: $\text{desempenho} = 66,680 + 5,713.\text{prestígio} + 6,712.\text{atuação_competente}$. A sua leitura consiste em: a cada unidade de aumento no fator “prestígio”, o desempenho das agências sofre, em

média, um aumento de 5,713 pontos percentuais e a cada unidade de aumento no fator “atuação competente”, o desempenho sofre, em média, um aumento de 6,712 pontos percentuais. A variável “desempenho”, como apresentado no capítulo 3, é uma medida expressa em percentual.

Após a estimação do modelo de regressão, Hair Jr. et al. (2005) afirmam que é necessário verificar algumas exigências estatísticas. De acordo com Cunha e Coelho (2007), a aplicabilidade da análise de regressão múltipla depende do cumprimento de um conjunto de pressupostos. Estas suposições, analisadas para o 2º modelo de regressão exposto nas Tabelas 23 e 24, são abordadas a seguir.

5.6.3 Avaliação das exigências após a extração do modelo de regressão múltipla

Após a estimação do modelo de regressão múltipla, é necessário verificar os seguintes pressupostos para a variável estatística: independência dos resíduos, normalidade dos resíduos, homoscedasticidade dos resíduos e linearidade do fenômeno. Além das suposições para a variável estatística, a multicolinearidade deve ser analisada para as variáveis independentes presentes no modelo de regressão (HAIR JR. et al., 2005).

Para examinar a independência dos resíduos, Cunha e Coelho (2007) sugerem consultar o teste de Durbin-Watson, fornecido pelo programa SPSS durante a extração do modelo de regressão. Em geral, valores neste teste próximo a 2 indicam atendimento desta exigência. Os autores explicam que a normalidade, verificada nos resíduos padronizados, pode ser analisada pelo teste Kolmogorov-Smirnov. Se o valor de significância neste teste for acima de 0,05, a distribuição é considerada normal (RODRIGUES; PAULO, 2007).

O teste de Pesarán-Pesarán pode ser utilizado para verificar a homoscedasticidade dos resíduos. Segundo Cunha e Coelho (2007), a sua aplicação consiste em calcular a regressão dos resíduos padronizados ao quadrado como função do quadrado dos valores estimados padronizados. A presença de homoscedasticidade é evidenciada pela significância estatística do coeficiente de regressão do quadrado dos resíduos padronizados na equação. Se este coeficiente não for estatisticamente significativo ($\text{sig.} > 0,01$) existe homoscedasticidade, pois os resíduos não são influenciados pela variável dependente.

A linearidade do fenômeno medido na análise de regressão é facilmente avaliada mediante o gráfico de resíduos, conforme Hair Jr. et al. (2005). Geralmente este gráfico é gerado utilizando-se os resíduos *versus* os valores dependentes previstos. Recomenda-se o uso de valores padronizados sendo que, para os resíduos, comumente são considerados os

resíduos estudantizados. Pelo formato do gráfico de resíduos é possível verificar a presença da linearidade. Caso este gráfico se assemelhe ao do tipo nulo, que é apresentado por Hair Jr. et al. (2005, p. 154), a suposição é considerada atendida. O gráfico nulo mostra os resíduos distribuídos aleatoriamente, com dispersão relativamente igual ao redor de zero. Os autores acrescentam que a semelhança com o gráfico nulo mostra que, além da linearidade, as demais exigências para a variável estatística estão satisfeitas.

A multicolinearidade pode ser verificada com os testes de tolerância e FIV (fator de inflação de variância), que indicam o grau em que cada variável independente é explicada pelas demais variáveis preditoras. Pequenos valores para a tolerância sugerem problemas de multicolinearidade. Um nível aceitável neste teste é acima de 0,10. O FIV é o oposto da tolerância e, assim, valores maiores indicam multicolinearidade problemática. No máximo, o valor neste teste deve ser 5,0 (HAIR JR. et al., 2006).

O Quadro 12 apresenta a avaliação realizada das exigências para a regressão múltipla, após a extração do modelo. O Apêndice K expõe o gráfico dos resíduos para a variável estatística. Todas as suposições foram atendidas.

Quadro 12 – Avaliação das exigências após a extração do modelo de regressão múltipla

| Exigência | Desejável | Teste realizado | Resultado | Conclusão |
|----------------------------------|--|--|--|-----------|
| Independência dos termos de erro | Resultado do teste DURBIN-WATSON próximo a dois (1) | Teste DURBIN-WATSON | 1,915 | Atendida |
| Normalidade dos resíduos | Teste Kolmogorov-Smirnov, nos resíduos padronizados, com sig. maior do que 0,05 (1 e 2) | Kolmogorov-Smirnov nos resíduos padronizados (zre) | Sig.: 0,081 | Atendida |
| Homoscedasticidade dos resíduos | Sig. da regressão do quadrado dos resíduos padronizados em função do quadrado dos valores estimados padronizados maior do que 0,01 (1) | Regressão (zre ² e zpr ²) | Sig. ANOVA: 0,585 | Atendida |
| Linearidade do fenômeno | Gráfico de resíduos semelhante ao gráfico nulo (3) | Exame visual do gráfico de resíduos | Aparenta ser semelhante ao gráfico nulo | Atendida |
| Multicolinearidade | Teste de tolerância: acima de 0,10. Teste FIV: até 5,0 (4) | Tolerância e FIV para cada variável independente | Prestígio: 0,978 e 1,022 At compet: 0,978 e 1,022 | Atendida |

Sig.: significância.

Zre: *standardized residual*.

Zpr: *standardized predicted value*.

FIV: fator de inflação de variância.

At_compet: atuação competente.

Obs.: foram utilizados os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco após a centralização.

Fontes: (1) Cunha e Coelho (2007, p. 191 e 194), (2) Rodrigues e Paulo (2007, p. 45), (3) Hair Jr. et al. (2005, p. 153, 154 e 155) e (4) Hair Jr. et al. (2006, p. 335), e dados da pesquisa.

Além de avaliar a satisfação das suposições estatísticas inerentes à regressão após estimar o modelo, Hair Jr. et al. (2005) recomendam identificar e examinar a possibilidade de exclusão das observações atípicas, que são aquelas com um impacto desproporcional nos resultados da regressão. O diagnóstico dos casos atípicos pode ser realizado mediante dois métodos: observando os resíduos estudantizados para cada observação, o que pode ser feito com a ajuda de um gráfico, e analisando os gráficos parciais de regressão. Estes resíduos correspondem a valores t e um limite superior e inferior é estabelecido com a definição de um intervalo de confiança. Os autores afirmam que o nível mais utilizado é 95%, o que corresponde a um valor t de $\pm 1,96$. As observações com resíduos estudantizados acima de $\pm 1,96$ podem ser classificadas como atípicas. Os gráficos de regressão parcial, por sua vez, permitem identificar casos atípicos para cada relação entre a variável dependente e as independentes. Os pontos distintos e separados no gráfico indicam quais são estes casos.

O gráfico dos resíduos estudantizados para cada observação da amostra da presente pesquisa e os gráficos de regressão parcial entre a variável dependente (desempenho) e cada variável preditora (atuação competente e prestígio) estão mostrados no Apêndice L. Os casos atípicos, identificados em cada gráfico, estão exibidos no Quadro 13.

Quadro 13 – Observações atípicas identificadas na regressão múltipla

| Gráfico de resíduos estudantizados | Gráfico de regressão parcial (at compet) | Gráfico de regressão parcial (prestígio) | Observações atípicas comuns |
|---|---|---|-----------------------------|
| 21, 79, 83, 135, 152, 156, 195, 198, 206, 241 e 254 | 37, 73, 79, 89, 94, 132, 163, 173, 181, 241 e 254 | 66, 182, 195, 198, 203, 241, 254, 259 e 264 | 241 e 254 |

At_compet: atuação competente.

Fonte: dados da pesquisa.

Algumas observações atípicas são consistentemente identificadas nos métodos de diagnóstico. São estas que devem ser consideradas no próximo passo da análise, que consiste na decisão entre a manutenção ou exclusão dos casos atípicos. A decisão pode se basear na comparação dos modelos de regressão extraídos a partir de duas amostras, uma com a presença e outra sem estes casos (HAIR JR. et al., 2005; CUNHA; COELHO, 2007). As observações consideradas atípicas em todos os gráficos diagnósticos são: 241 e 254 (ver Quadro 13). Com a supressão dos casos atípicos do banco de dados, os resultados da análise de regressão foram: coeficiente de determinação (R^2) ajustado: 9,1%; erro padrão da estimativa: 9,13907; soma dos quadrados residuais deixados: 22.217,026; e variáveis preditoras: atuação competente e prestígio. Comparando-se com o modelo de regressão escolhido no item 5.6.2 (ver Tabela 23), há uma pequena melhora na precisão. A capacidade

explicativa do modelo, por sua vez, permanece quase a mesma e as variáveis independentes são iguais. Diante da semelhança nos resultados, opta-se pela não eliminação das observações atípicas identificadas nesta parte da pesquisa.

5.6.4 Interpretação do modelo de regressão múltipla e dos coeficientes de correlação

O modelo de regressão escolhido consegue explicar 9,5% da variância no desempenho das agências. As duas variáveis independentes, os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco “prestígio” e “atuação competente”, influenciam positivamente a variável dependente. Os cálculos de correlação demonstram que o prestígio está positivamente associado ao desempenho (0,291) e o respeito aos *stakeholders* e a diversão para os empregados estão inversamente correlacionados com o percentual de realização das metas (-0,170 e -0,125, respectivamente).

A influência destes fatores no desempenho das agências pode ser examinada a partir da teoria de valores pessoais de Schwartz (1992, 2005a, 2006) porquanto, segundo Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo (2005b), a estrutura dos valores organizacionais é semelhante à dos valores pessoais. Também é necessário mencionar que o questionário utilizado para a mensuração do construto (IPVO) e adaptado neste estudo para o contexto das agências do Banco foi desenvolvido com base nesta teoria (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Diante da presença do fator de prestígio na equação de regressão e do seu índice de correlação com a variável dependente, verifica-se que quanto mais uma agência do Banco valoriza o respeito e a admiração da sociedade e clientes, maior é o seu desempenho. O prestígio, conforme abordado no item 5.3.3 desta parte da dissertação, congrega três assertivas pertencentes ao fator de mesmo nome obtido na extração fatorial de Oliveira e Tamayo (2004) (ver Quadro 10). Para estes autores, este fator representa teoricamente o tipo motivacional de poder, que pertence ao pólo de autopromoção, segundo a teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006). Os valores de poder, nesta teoria, expressam a busca de *status* social, prestígio e domínio sobre as pessoas e recursos. O pólo no qual se situa representa a ênfase no próprio sucesso, que é contrastada com a preocupação com os outros e a superação de interesses egoístas, características do pólo oposto, chamado de autotranscendência (SCHWARTZ, 1992, 2005a, 2006). A influência positiva do prestígio no desempenho das agências do Banco, portanto, é justificável na medida em que este fator expressa a ênfase de uma agência no próprio sucesso e na busca da admiração da sociedade.

A outra variável independente presente no modelo de regressão é a atuação competente. Uma maior preocupação por parte de uma agência em conquistar novos mercados, ser competitiva, realizar as metas e desenvolver as competências dos empregados está associada a um maior desempenho. Pelo Quadro 10, verifica-se que o fator de atuação competente reúne itens de três fatores identificados por Oliveira e Tamayo (2004), que os consideram representantes teóricos dos tipos motivacionais: autodeterminação e estimulação (conjuntamente), que se localizam no pólo de abertura à mudança, e poder e realização, situados no pólo de autopromoção, conforme a teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006). A autodeterminação e estimulação compartilham o interesse pela novidade e maestria. Como mencionado, o poder indica a busca de *status* social, prestígio e domínio. O tipo motivacional “realização”, por sua vez, é definido pela valorização do sucesso mediante a demonstração de competência. No pólo de abertura à mudança, estão valores que priorizam a independência na ação e no pensamento e, no pólo de autopromoção, valores que enfatizam o próprio sucesso (SCHWARTZ, 1992, 2005a, 2006). Assim, levando-se em consideração que os tipos motivacionais e os pólos representados pelo fator “atuação competente” fazem referência à valorização por parte de uma agência da novidade, competitividade, sucesso e demonstração de competência, é coerente que exista uma influência positiva deste fator no desempenho.

A análise conjunta dos resultados da regressão múltipla para as variáveis preditoras indica que uma agência do Banco que valoriza mais o prestígio e a atuação competente obtém maior desempenho. Estes valores se distribuem, por correspondência teórica, entre os pólos de autopromoção e abertura à mudança. O primeiro expressa a preocupação com o próprio sucesso e o segundo, a independência de pensamento e ação e estes pólos não se contrapõem (SCHWARTZ, 1992, 2005a, 2006). Os fatores “prestígio” e “atuação competente” representam alguns tipos motivacionais cuja compatibilidade é prevista na teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006): poder e realização, que compartilham a busca de superioridade social e estima. Esta compatibilidade e por serem representantes de dois pólos não opostos podem ser motivos para a presença dos dois fatores na equação de regressão como variáveis preditoras e com o mesmo direcionamento na relação com a variável dependente.

Os pólos de autotranscendência e conservação são opostos, respectivamente, aos citados no parágrafo anterior (SCHWARTZ, 1992, 2005a, 2006). O fator “respeito aos *stakeholders*” dos valores organizacionais das agências do Banco representa, principalmente, tipos motivacionais do pólo de autotranscendência (ver Quadro 10). É argumentado, no item 5.4 deste capítulo, que o fator “diversão para os empregados” possui correspondência teórica com o pólo de autotranscendência, apesar de possuir variáveis do fator “bem-estar dos

empregados” identificado por Oliveira e Tamayo (2004), que o consideram representante do tipo motivacional “hedonismo”, posicionado no pólo de autopromoção ou abertura à mudança, conforme Schwartz (1992, 2005a, 2006). Por este motivo, poderia ser esperado que estes dois fatores apresentassem uma relação com o desempenho na direção inversa da obtida para o prestígio e a atuação competente. No modelo de regressão, eles não permaneceram como variáveis independentes. Os cálculos de correlação mostram, no entanto, que o respeito aos *stakeholders* e a diversão para os empregados estão negativamente associados ao desempenho (-0,170 e -0,125, respectivamente).

Schwartz (1992, 2005a) afirma que os princípios de conflito e compatibilidade não são os únicos possíveis para organizar a estrutura de valores. Outra opção é baseada em quem, principalmente, tem os seus interesses atendidos pela realização do valor. Os tipos motivacionais que exprimem interesses dos indivíduos são: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder. Os tipos que representam interesses da coletividade são: benevolência, tradição e conformidade. Os valores de universalismo e segurança atendem ambos os tipos de interesses. Os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco associados positivamente ao desempenho (prestígio e atuação competente), mediante o modelo de regressão, representam teoricamente os tipos motivacionais (ver Quadro 10): autodeterminação, estimulação, realização e poder, que expressam interesses próprios (da agência, no caso). Esta também pode ser uma justificativa para a presença dos dois fatores na equação com o mesmo tipo de influência (positiva) na variável dependente. Já os fatores “respeito aos *stakeholders*” e “diversão para os empregados”, pelos cálculos de correlação, estão negativamente relacionados ao desempenho. O primeiro retrata essencialmente os tipos motivacionais “benevolência” e “universalismo” (ver Quadro 10). Considera-se que o segundo pode representar o pólo de autotranscendência, formado por estes tipos motivacionais. Segundo Schwartz (1992, 2005a), a benevolência serve a interesses de outros, enquanto que o universalismo atende interesses próprios e coletivos. Diante desta natureza dos valores organizacionais das agências, portanto, as relações encontradas com o desempenho são descritas como: quanto mais uma agência atribuir importância aos valores que enfatizam o seu próprio sucesso e interesses, maior será o seu desempenho e, ao valorizar mais a preocupação com os outros, menor será o seu percentual de realização das metas.

Estas explicações desenvolvidas a partir da teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006) se tornam mais compreensíveis ao se analisar o índice de desempenho utilizado neste estudo. O percentual de desempenho geral provém do modelo de avaliação dos resultados das agências do Banco, que possui 28 indicadores distribuídos em seis perspectivas (BANCO,

2009) (ver Quadro 4). Quase todos representam objetivos que são primariamente de interesse de uma agência, como margem financeira bruta, volume de empréstimos e financiamentos, quantidade de cartões de crédito vendidos, etc. Levando-se em consideração os grupos de *stakeholders* definidos por Donaldson e Preston (1995), estes objetivos pertenceriam aos investidores. Apenas uma medida, intitulada atendimento e pertencente à perspectiva de clientes, expressa interesses que não são somente e principalmente de uma agência. Neste caso, os clientes seriam os *stakeholders* considerados. Os fatores dos valores organizacionais das agências do Banco que permaneceram no modelo de regressão como influenciadores do desempenho expressam os pólos de autopromoção e abertura à mudança e tipos motivacionais da teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006) que servem a interesses próprios. É justificável que uma maior importância concedida a estes valores por uma agência, assim, resulte em um maior percentual de desempenho geral, considerando que quase todos os indicadores que compõem este índice representam objetivos primazes para uma agência.

Os fatores “prestígio” e “atuação competente” aparentam possuir semelhança com a ênfase de uma das dimensões da tipologia de valor identificada por Voss, Cable e Voss (2000), ao estudarem os valores de organizações teatrais profissionais sem fins lucrativos. A dimensão de valor intitulada realização expressa um interesse da organização teatral em alcançar reconhecimento e exposição pública por produzir arte com um alto nível de excelência. Os autores apresentam uma citação de um dos participantes dos grupos focais que retrata este valor: “reconhecimento é uma prioridade... nós queremos reconhecimento de nosso público e conselho [teatral]” (VOSS; CABLE; VOSS, 2000, p. 338, tradução nossa). O prestígio, para as agências do Banco, se refere à busca da admiração da sociedade e clientes, o que se assemelha com a valorização do reconhecimento público pelas organizações teatrais. A atuação competente, por sua vez, inclui a preocupação da agência em ser competitiva, realizar as metas e alcançar o sucesso, o que aparenta ser compatível com a busca da excelência na produção teatral. Voss, Cable e Voss (2000) identificaram que as organizações que mais valorizavam a realização conseguiam a maior quantidade de recursos financeiros, provenientes de diversas fontes (assinantes, empresas patrocinadoras, vendas de ingressos, etc.), entre as organizações teatrais pesquisadas. O valor de recursos obtidos pode ser considerado uma medida de desempenho. Assim, a dimensão “realização” demonstrou um impacto positivo nesta variável, o que vai ao encontro dos resultados da presente pesquisa, já que o “prestígio” e a “atuação competente” influenciam positivamente o desempenho das agências do Banco.

Outro estudo empírico com resultados compatíveis aos deste estudo foi realizado por Gordon e DiTomaso (1992), que investigaram a influência da força da cultura e de dois valores culturais (estabilidade e adaptabilidade) no desempenho organizacional de onze empresas do ramo de seguros de vida e saúde. Os autores constataram que as organizações, cuja cultura enfatizava a adaptabilidade, tendiam a obter melhor desempenho no curto e longo prazos, do que empresas que priorizavam mais a estabilidade. O valor de adaptabilidade foi representado por dois fatores: orientação para a ação e inovação e disposição para o risco. Este valor aparenta ser equivalente ao fator “autonomia” da estrutura fatorial obtida por Oliveira e Tamayo (2004), que ressalta a variedade, criatividade e inovação no trabalho e é representante teórico dos tipos motivacionais “autodeterminação” e “estimulação”, situados no pólo de abertura à mudança da teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006). O fator “atuação competente” dos valores organizacionais das agências do Banco reúne cinco assertivas do fator “autonomia” (ver Quadro 10) e, da mesma forma que o valor de adaptabilidade investigado por Gordon e DiTomaso (1992), afeta positivamente o desempenho.

6 CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo indicaram que os valores organizacionais das agências do Banco influenciam o desempenho destas unidades. Os cálculos de correlação demonstraram que o prestígio está positivamente associado com o desempenho (0,291), ao passo que o respeito aos *stakeholders* e a diversão para os empregados estão negativamente relacionados com esta variável (-0,170 e -0,125, respectivamente). A análise de regressão linear múltipla, por sua vez, revelou que as variáveis “prestígio” e “atuação competente”, em conjunto, influenciam positivamente a variável dependente, explicando 9,5% da variação no desempenho.

Os valores dos coeficientes de correlação e de regressão demonstraram a existência de relações de pequena intensidade entre as variáveis. É necessário mencionar, porém, que o desempenho das agências é uma variável complexa e sujeita ao impacto de inúmeros fatores, pertencentes ao ambiente interno e externo. Esta variável, ainda, foi mensurada de modo objetivo, a partir de registros factuais do Banco sobre a realização das metas das agências no ano de 2009. A associação entre o desempenho organizacional e uma variável preditora tende a ser maior quando o desempenho é mensurado a partir da percepção e com dados fornecidos pela mesma fonte de avaliação da variável independente, o que é constatado, por exemplo, em estudos da área de liderança (BASS, 1990). As associações entre os valores organizacionais das agências e o desempenho, portanto, podem ser consideradas relevantes, apesar de fracas estatisticamente.

Para Tamayo e Gondim (1996), os valores organizacionais orientam a vida de uma empresa. Tamayo e Borges (2006) acrescentam que estes valores são importantes para a integração interna e a eficácia organizacionais. Outros autores mencionam que os valores da organização atendem aos propósitos empresariais (MENDES; TAMAYO, 2001), criam modelos mentais semelhantes entre os empregados (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), são a base avaliativa para o julgamento de situações, ações e pessoas (DENISON, 1997), fornecem um senso comum de direção e definem o que é sucesso (DEAL; KENNEDY, 2000) e são determinantes da produtividade organizacional (TAMAYO, 1998). Estes argumentos sugerem uma influência dos valores organizacionais no desempenho, o que foi constatado na presente pesquisa. Os achados também apresentaram compatibilidades com os de outros estudos empíricos, tais como, Gordom e DiTomaso (1992) e Voss, Cable e Voss (2000), que identificaram valores organizacionais que impactavam favoravelmente no desempenho.

Diante desses resultados, o objetivo principal do estudo, que era verificar se os valores organizacionais das agências do Banco influenciam o desempenho destas unidades, foi considerado atingido. A hipótese consistia em: os valores organizacionais das agências do Banco são preditores do desempenho destas unidades. Levando-se em consideração a extração do modelo de regressão, a hipótese foi parcialmente confirmada, pois os valores de respeito aos *stakeholders* e diversão para os empregados não permaneceram como variáveis independentes.

A teoria de valores pessoais de Schwartz (1992, 2005a, 2006) contribuiu para a análise das relações encontradas com o desempenho. Esta teoria serviu de base para o desenvolvimento do questionário (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) que foi adaptado para mensurar os valores organizacionais das agências do Banco. Levando-se em consideração a localização dos itens dos fatores dos valores organizacionais das agências na extração fatorial de Oliveira e Tamayo (2004), verificou-se que o fator de prestígio possui correspondência teórica com o pólo de autopromoção, o fator “atuação competente” representa os pólos de abertura à mudança e autopromoção, o fator de respeito aos *stakeholders* retrata, principalmente, o pólo de autotranscendência e o fator “diversão para os empregados”, a partir do conteúdo das suas assertivas, aparenta possuir correspondência teórica com o pólo de autotranscendência. Os fatores representantes dos pólos de autopromoção e/ou abertura à mudança (prestígio e atuação competente) são os que influenciam positivamente o desempenho, mediante o modelo de regressão. Já aqueles que refletem o pólo de autotranscendência (respeito aos *stakeholders* e diversão para os empregados) correlacionam-se negativamente com o desempenho das agências.

A partir de outro critério para organizar a estrutura de valores, baseado em quem tem os seus interesses atendidos pela realização do valor (SCHWARTZ, 1992, 2005a), constatou-se que os fatores (prestígio e atuação competente) que retratam tipos motivacionais que expressam interesses próprios (da agência, no caso) são os que demonstram impacto positivo no desempenho. E os fatores, por sua vez, que estão inversamente correlacionados com o desempenho (respeito aos *stakeholders* e diversão para os empregados), podem ser considerados representantes dos tipos motivacionais que não servem apenas a interesses próprios (da agência, no caso).

As explicações desenvolvidas a partir da teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006) se tornaram mais compreensíveis diante da natureza do índice de desempenho utilizado neste estudo, que é formado em grande parte por indicadores que expressam objetivos que são primariamente de interesse de uma agência.

Esta pesquisa possui limitações que precisam ser mencionadas. A amostra não-probabilística por conveniência, formada por 12,1% das agências do Banco, não permite generalizar os achados para as demais agências desta instituição financeira ou de outras. A baixa quantidade média de respondentes por agência da amostra (2,66) e os percentuais de empregados por unidade que participaram do estudo (entre 5% e 40%) permitem questionar a representatividade da mensuração dos valores organizacionais das agências realizada. Conforme Tamayo e Borges (2006), as análises dos valores organizacionais devem ser feitas a partir da percepção de todos ou de grande parte dos integrantes de uma organização. Esta recomendação não pode ser considerada como satisfeita pelo presente estudo. O tempo considerável de experiência nas agências de grande parte dos respondentes para conhecer os valores organizacionais praticados, no entanto, pode ter minimizado esta deficiência. Aproximadamente 72% (520) dos participantes trabalhavam há pelo menos 2 anos na agência que avaliaram, sendo que 42% (304) estavam há mais de 5 anos na respectiva unidade.

Diversos fatores, internos e externos, podem ter influenciado o desempenho das agências da amostra no ano de 2009. Os efeitos de outras variáveis no indicador de desempenho, além dos valores organizacionais, não foram controlados no presente estudo, o que é apontado como outra limitação. A realização da pesquisa em agências da mesma instituição bancária, contudo, pode ter reduzido o impacto de algumas destas variáveis, visto que as unidades operam sob as mesmas políticas e normas e oferecem produtos e serviços análogos aos clientes.

A mensuração do desempenho das agências contemplou duas das três dimensões de desempenho organizacional definidas por Venkatraman e Ramanujam (1986): financeira e operacional. Apesar de estarem presentes no índice de desempenho geral, estas dimensões não foram separadamente mensuradas neste trabalho. Principalmente duas das correntes teóricas abordadas por Cameron (1981) e Santos (2008) foram abrangidas na medida de desempenho das agências: superação de metas e adaptação ao meio ambiente. Semelhantemente ao ocorrido para as dimensões, o desempenho em cada perspectiva não foi individualmente mensurado. Deste modo, não foi possível avaliar as diferenças de impacto dos valores organizacionais das agências em cada dimensão e corrente teórica de desempenho contempladas.

Os coeficientes de correlação e o modelo de regressão múltipla extraídos são técnicas estatísticas associativas que não permitem assegurar que uma variável independente causa a dependente (HAIR JR. et al., 2006). Deste modo, a atribuição de maior importância aos valores organizacionais das agências do Banco pertencentes aos fatores “atuação competente”

e “prestígio”, não necessariamente resultará em maior desempenho. Sugere-se, assim, a realização de experimentos para identificar relações causais entre estes construtos.

Para minimizar a falta de aprofundamento no estudo de temas e relações na área de valores organizacionais, o que foi constatado no levantamento bibliográfico desta pesquisa e por Ferreira, Fernandes e Silva (2009), propõe-se a realização de novas investigações sobre o efeito dos valores das organizações no desempenho organizacional, inclusive em agências bancárias. A verificação da influência destes valores nas três dimensões do desempenho mencionadas por Venkatraman e Ramanujam (1986) e nas quatro perspectivas teóricas discutidas por Cameron (1981) e Santos (2008) também é sugerida.

O impacto de variáveis mediadoras e moderadoras poderia ser investigado na relação entre os valores organizacionais das agências e o desempenho. Lytle (1994) identificou que estes valores influem nas práticas de orientação de serviço e de *marketing* de agências bancárias. Estas práticas, por sua vez, predisseram o desempenho destas unidades. Outras variáveis a serem examinadas nessa relação são as práticas de gestão de pessoas, tais como, o fornecimento de recompensas pelo desempenho e a comunicação entre colegas e entre funcionários e gestores, que Bartel (2004) constatou que afetaram o desempenho de agências bancárias. No estudo realizado por Brito et al. (2005), a reputação e a imagem das agências, na percepção dos empregados, também demonstraram influenciar positivamente o desempenho destas unidades. O fator “prestígio” dos valores organizacionais das agências do Banco, especificamente, aparenta poder predizer os construtos de reputação e imagem, já que expressa uma preocupação da agência pela admiração da sociedade e clientes.

Também são sugeridas pesquisas para compreender como os valores organizacionais afetam o desempenho das agências. É possível, por exemplo, que após perceberem que determinados valores são de alta importância para uma unidade, os empregados se concentrem na busca de determinados objetivos e atendam os clientes de uma maneira específica, o que se refletirá na realização das metas da agência.

Identifica-se, ainda, a possibilidade de desenvolvimento de um questionário para a avaliação dos valores organizacionais a partir da teoria funcionalista dos valores humanos, desenvolvida por Gouveia et al. (2008). A escala intitulada Questionário dos Valores Básicos (QVB) foi criada com base nesta teoria (GOUVEIA et al., 2008) para mensurar os valores das pessoas e não os das organizações.

Um aprimoramento do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), construído por Oliveira e Tamayo (2004), também é alvitado. Cada questão deste questionário contém duas frases e, no pré-teste colaborativo realizado para adaptá-lo para o

contexto das agências do Banco, um dos participantes considerou que as frases deveriam ser desmembradas, pois não necessariamente expressavam a mesma idéia. Nas avaliações prévias da escala realizadas por Soares (2006) e Guardani (2008), alguns respondentes mencionaram que a linguagem das assertivas era complexa e confusa. Webb (2000), Günther (2003) e Hair Jr. et al. (2006), recomendam que as perguntas de um questionário sejam claras, fáceis de serem compreendidas e que se evite a ambigüidade na sua formulação. Além da possível dificuldade de compreensão dos itens do IPVO, outro motivo que sugere o seu aperfeiçoamento é a ausência, identificada por Oliveira e Tamayo (2004), de um fator que represente o tipo motivacional “segurança” da teoria de Schwartz (1992, 2005a, 2006).

Como última sugestão de pesquisa, recomenda-se verificar a estrutura dos valores organizacionais mensurados com o uso do IPVO a partir da técnica de escalonamento multidimensional, especialmente nos níveis de análise organizacional e de agências bancárias. Esta técnica estatística poderá revelar, para os níveis citados, a estrutura bidimensional dos valores e as relações de conflitos e compatibilidades previstas na teoria de valores pessoais de Schwartz (1992, 2005a, 2006). O presente estudo concentrou-se no exame da estrutura fatorial dos valores organizacionais das agências do Banco. Semelhantemente, Oliveira e Tamayo (2004) realizaram a análise fatorial na validação do questionário citado.

Por fim, considera-se que a presente pesquisa representa uma contribuição para o preenchimento de uma lacuna no conhecimento relativo aos valores organizacionais, mensurados com base em uma teoria de valores, que é a verificação empírica do seu impacto no desempenho organizacional. Os resultados mostraram que os valores organizacionais também são uma das variáveis que afetam o desempenho das organizações.

Finalmente, nota-se a aplicabilidade do estudo na prática da gestão, especialmente de agências bancárias. Os valores organizacionais são elementos a serem considerados pelos gestores na busca por melhor desempenho nestas unidades de negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, Gardênia; TORRES, Claudio V. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, v. 7 (Número Especial), p. 19-29, 2002.
- ALMEIDA, Alda R.; BOTELHO, Delane. Construção de questionários. In: BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah M. (org.). *Pesquisa quantitativa em Administração*. São Paulo: Atlas, p. 90-108, 2006.
- ALVESSON, M. Organizations, culture and ideology. *International Studies of Management and Organization*, v. 17, n. 3, 1987.
- AGLE, Bradley R; CALDWELL, Craig B. Understanding research on values in business. *Business and Society*, v. 38, n. 3, p. 326-387, Sep. 1999.
- BANCO. *Cartilha: visão geral dos resultados (VGR)*. Versão 1.2. Brasília: Banco, 2009.
- BARTEL, Ann P. Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 57, n. 2, p. 181-203, Jan. 2004.
- BASS, Bernard M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3rd ed. New York: The Free Press, 1990.
- BEDANI, Marcelo. *Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária*. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- BERSON, Yair; OREG, Shaul; DVIR, Taly. CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, v. 29, p. 615-633, 2008.
- BEZERRA, Francisco A. Análise fatorial. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, p. 73-130, 2007.
- BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES. *O que é a BDTD*. Disponível em: <http://bdtd2.ibict.br/index.php?option=com_content&task=view&id82&Itemid=135&limit=1&limitst.html>. Acesso em: 27 de jan. 2010.
- BOUCKENOOGHE, Dave; BUELENS, Marc; FONTAINE, Johnny; VANDERHEYDEN, Karlien. The prediction of stress by values and value conflict. *The Journal of Psychology*, v. 139, n. 4, p. 369-382, 2005.
- BRITO, Eliane P. Z.; CAMPOS, Luis A.; BRITO, Luiz A. L.; THOMAZ, José C. Reputação corporativa e desempenho: uma análise empírica no setor bancário. In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, XXIX, *Anais ...* Brasília/DF, 2005.
- BURKE, Ronald J. Culture's consequences: organizational values, satisfaction and performance. *Empowerment in Organizations*, v. 3, n. 2, p. 19-29, 1995.

CAMERON, Kim. Domains of organizational effectiveness in Colleges and Universities. *Academy Of Management Journal*, Nova Iorque, v. 24, n. 1, p. 25-47, 1981.

CAMERON, Kim; QUINN, Robert. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

CAVANA, Robert Y.; DELAHAYE, Brian L.; SEKARAN, Uma. *Applied business research: qualitative and quantitative methods*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc., 2001.

CHANG, Hsien-Wen; LIN, Grier. Effect of personal values transformation on leadership behavior. *Total Quality Management*, v. 19, n. 1-2, p. 67-77, Jan./Feb. 2008.

COMBS, James G.; CROOK, Toledo R.; SHOOK, Carole L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In: KETCHEN JR., David J.; BERGH, Donald D. *Research methodology in strategy and management*. Amsterdam: Elsevier, v. 2, 2005. p. 259-286.

CONNOR, Patrick E.; BECKER, Boris W. Personal value-systems and decision-making styles of public managers. *Public Personnel Management*, v. 32, n. 1, p. 155-180, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUNHA, Jacqueline V. A.; COELHO, Antonio C. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, p. 131-231, 2007.

D’COSTA, Jorge R. R. *Influência da dissimilaridade de valores individuais nos resultados de times em ambiente simulado de jogos de empresas*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

DE DOMENICO, Silvia M. R.; LATORRE, Sidney Z. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: TEIXEIRA, M.L.M. (org.). *Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Senac, p. 245-269, 2008.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. 2nd ed. Massachusetts: Perseus Publishing, 2000.

DENISON, Daniel R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1997.

DEUS, Daniella P. de. *Qualidade de vida no trabalho: análise de um modelo mediacional*. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2006.

DIAS, Devanir Vieira; MAESTRO FILHO, Antonio Del. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo em empresas do setor siderúrgico mineiro. In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, XXXII, *Anais ...* Rio de Janeiro/RJ, 2008.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences and implications. *The Academy of Management Review*, New York, v. 20, n. 1, p.65-91, 1995.

EUROPEAN SOCIAL SURVEY EDUNET. *Measuring Values, Chapter 4*. Disponível em: <<http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/1/4/all.html>>. Acesso em: 29 de mar. 2010.

FERREIRA, Maria C.; FERNANDES, Helenita de A.; SILVA, Ana P. E. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de Administração e Psicologia. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 3, p. 84-100, maio/jun. 2009.

GARCIA, Lara D. F. *Análise de um modelo preditivo para a intenção de sair da organização*. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GORDON, George G.; DITOMASO, Nancy. Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 6, Nov. 1992.

GOUVÊA, Ricardo Q. Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In: TEIXEIRA, M.L.M. (org.). *Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Senac, p. 17-45, 2008.

GOUVEIA, Valdiney V.; MILFONT, Taciano; FISCHER, Ronald; SANTOS, Walberto S. Teoria funcionalista dos valores humanos. In: TEIXEIRA, M.L.M. (org.). *Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Senac, p. 47-80, 2008.

GOUVEIA, Valdiney V.; MILFONT, Taciano; FISCHER, Ronald; COELHO, Jorge A. P. de M. Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 34-59, maio/jun. 2009

GUARDANI, Fátima. *A relação entre os valores organizacionais, as práticas e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços*. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

GUARDANI, Fátima; TEIXEIRA, Maria L. M.; FRAGOSO, Nelson D. A relação entre os valores organizacionais e as práticas percebidas por clientes de organizações do setor de serviços. In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, XXXIII, *Anais ...* São Paulo/SP, 2009.

GUARDANI, Fátima; TEIXEIRA, Maria L. M.; MAZZON, José A.; BIDO, Diógenes de S. Há relação entre valores e práticas organizacionais e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços? In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, XXXIII, *Anais ...* São Paulo/SP, 2009.

GUIMARÃES, Flávia A. L. *Realização profissional, prazer e sofrimento no trabalho e valores: um estudo com profissionais de nível superior*. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

GÜNTHER, H. *Como elaborar um questionário* (Série: Planejamento de pesquisa nas ciências sociais, Nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HITT, Michael A. The measuring of organizational effectiveness: multiple domains and constituencies. *Management International Review*, Kiel, v. 28, n. 2, p. 28-40, 1988.

HOFSTEDDE, Geert. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2003.

HOFSTEDDE, Geert; NEUJEIN, Bram; OHAVY, Denise D.; SANDERS, Geert. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 286-316, 1990.

HOOD, Jacqueline N. The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 43, n. 4, p. 263-273, 2003.

HRINCU, Marina E. *The concept of organizational effectiveness*. 1990. Doctoral Thesis, University of Toronto, Toronto, 1990.

KABANOFF, Boris; DALY, Joseph. Values espoused by Australian and US organizations. *Applied Psychology: an international review*, v. 49, n. 2, p. 284-314, 2000.

KABANOFF, Boris; DALY, Joseph. Espoused values of organizations. *Australian Journal of Management*, v. 27, Special Issue, p. 89-104, 2002.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 1, n. 70, p.71-79, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KERLINGER, Fed Nichols; LEE, Howard B. *Foundations of behavioral research*. 4th ed. California: Thomson Learning, 2000.

KLUCKHOHN, C.K.M. Los valores y las orientaciones de valor en la teoría de la acción. In: PARSONS, T.; SHILDS, E. (eds). *Hacia una teoría general de la acción*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, S. A., p. 435-485, 1968.

KRISHNAN, Venkat R. Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, v. 15, p. 19-33, 2002.

KRISTOF-BROWN, Amy L. Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, v. 53, p.643-671, 2000.

KRISTOF-BROWN, Amy L.; ZIMMERMAN, Ryan D.; JOHNSON, Erin C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, n. 58, p. 281-342, 2005.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LENARTOWICZ, Tomasz; ROTH, Kendall. Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 2, p. 305-325, 2001.

LOUBACK, Jones; TEIXEIRA, Maria L. M. Valores organizacionais em organizações do Terceiro Setor. In: TEIXEIRA, M.L.M. (org.). *Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Senac, p. 295-318, 2008.

LYTLE, Richard S. *Service orientation, marketing orientation, and performance: an organizational culture perspective*. 1994. Doctoral Thesis, Arizona State University, 1994.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de; RATTON, Cláudio A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez., 1999.

MARCOULIDES, George A.; HECK, Ronald H. Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, v. 4, n. 2, p. 209-225, May 1993.

MARTIN, J. *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTINEZ, Victor de La P. R. *Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MCCONNELL, C. Jeffery. A study of the relationships among person-organization fit and affective, normative, and continuance components of organizational commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, v. 8, n. 4, p. 137-154, Oct. 2003.

MEDEIROS, Carlos A. F. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MENDES, Ana M.; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001.

MOUTINHO, L.; PHILLIPS, P. A. The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis. *The International Journal of Bank Marketing*, v. 20, n. 3, p. 102-110, 2002.

NEVES JÚNIOR, Idalberto J. das N.; GARCIA, Solange; MORGAN, Beatriz F. Definição de metas para avaliação de desempenho de agências bancárias. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 60-80, 2007.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. *RAUSP - Revista de Administração*, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D.F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, 1991.

PASTOR, Jesús T.; LOVELL, C. A. Knox; TULKENS, Henry. Evaluating the financial performance of bank branches. *Ann Oper Res*, v. 145, p. 321-337, 2006.

PAZ, Maria das G. T. Poder e saúde organizacional. In: TAMAYO, A. (org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, p. 127-154, 2004.

PAZ, Maria das G. T.; NEIVA, Elaine R. Valores e mudança organizacional. In: TEIXEIRA, M.L.M. (org.). *Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Senac, p. 271-293, 2008.

PEREIRA, Edson L. *Valores individuais e valores organizacionais: uma contribuição para o estudo de congruências*. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

PETT, Marjorie A.; LACKEY, Nancy R.; SULLIVAN, John J.. *Making sense of factor analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

PORTO, Juliana B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B.(orgs). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, p. 96-119, 2005.

PORTO, Juliana B.; TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. *RAC*, v. 9, n. 1, p. 35-52, jan./mar. 2005.

PORTO, Juliana B.; TAMAYO, Álvaro. Influência dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos. *Psicologia: Reflexão & Crítica*, n. 19, p. 151-158, 2006.

REA, L. M.; PARKER, R. A. *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

RODRIGUES, Adriano; PAULO, Edilson. Introdução à análise multivariada. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, p. 1-72, 2007.

ROHAN, Meg J. A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: The Free Press, 1973.

ROS, María. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. (Orgs.). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, p. 23-53, 2006.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Juliana B. *Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

SARANTOPOULOS, Nicholas D. *The relationship between values and leadership styles of nonprofit leaders*. 2008. Doctoral Thesis, University of Phoenix, Phoenix, 2008.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SCHWARTZ, Shalom 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, Shalom H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SCHWARTZ, Shalom H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B.(orgs). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, p. 21-55, 2005a.

SCHWARTZ, Shalom H. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B.(orgs). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, p. 56-95, 2005b.

SCHWARTZ, Shalom H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos?. In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. (Orgs.). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, p. 55-85, 2006.

SCHWARTZ, Shalom H.; BILSKY, Wolfgang. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SEKARAN, Uma. *Research methods for business: a skill-building approach*. 2nd ed. New York: John Wiley, 1992.

SILVA, Letícia S. *Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar organizacional*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

SILVEIRA JUNIOR, Alvaro A. F. Da. *Valores organizacionais esposados e compartilhados: um estudo sobre a relação entre valores de autotranscendência e autopromoção em uma instituição bancária*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

SOARES, Maria E. F. *Valores organizacionais à luz da teoria dos valores pessoais e culturais*. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. *Using multivariate statistics*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon, 2000.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set. 1998.

TAMAYO, Álvaro. Prefácio. In: TAMAYO, A.; PORTO, Juliana B. (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, p. 7-16, 2005a.

TAMAYO, Álvaro. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, Juliana B. (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, p. 160-186, 2005b.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2005c.

TAMAYO, Álvaro. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.23, n. Especial, p.17-24, 2007a.

TAMAYO, Álvaro. Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. *RAC-Eletrônica*, v. 1, n. 2, art. 2, p. 20-33, maio/ago. 2007b.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, v.5, n. 2, 2000.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana B. Teoria e medidas de valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, Juliana B. (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, p. 17-19, 2005.

TAMAYO, Álvaro; BORGES, Livia de O. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.). *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac, p. 397-431, 2006.

TARIS, Ruben; FEIJ, Jan A.; VIANEN, Annelies E. M. van. Met expectations and supplies-values fit of Dutch young adults as determinants of work outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 3, p. 366-382, Mar. 2005.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. *El campesino polaco en Europa y en América*. 2.^a ed. Madrid: Boletín Oficial del Estado, Centro de Investigaciones Sociológicas, 2006.

TORTATO, Ubiratã. Implementação de fusões e aquisições e valores do grupo dirigente. In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, XXIII, *Anais ...* Foz do Iguaçu/PR, 1999.

VANDENBERGHE, Christian. Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 20, n. 2, p. 175-184, Mar. 1999.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, Nova Iorque, v. 1, n. 4, p. 801–814, 1986.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business performance in strategy research: an examination of method convergence. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 13, n. 1, p. 109–122, 1987.

VOSS, Glenn B.; CABLE, Daniel M.; VOSS, Zannie G. Linking organizational values to relationships with external constituents: a study of nonprofit professional theatres. *Organization Science*, v. 11, n. 3, p. 330-347, May/Jun. 2000.

WEBB, John. Questionnaires and their design. *The Marketing Review*, n. 1, p. 197-218, 2000.

YUCHTMAN, Ephraim; SEASHORE, Stanley E. A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, v. 32, n. 6, p. 891-903, Dec. 1967.

ZAMMUTO, Raymond F. A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, Nova Iorque, v. 9, n. 4, p. 606-616, 1984.

APÊNDICE A – IPVO original e o resultante do pré-teste, design do questionário eletrônico e questões demográficas

Neste apêndice, são disponibilizadas as orientações e itens do IPVO originais (primeira coluna) e adaptados mediante o pré-teste (segunda coluna). Os termos em negrito indicam as alterações realizadas em relação à versão original do inventário. Também, são expostas algumas assertivas para ilustrar o *design* do questionário preenchido na Internet e são apresentadas as questões demográficas.

Orientações (versão original):

Ao responder este questionário, pense na organização em que você trabalha, como um todo.

Descrevemos, a seguir, algumas organizações.

Leia cada descrição e avalie o quanto essas organizações são semelhantes àquela na qual você trabalha. Assinale com um “X” a opção que indica o quanto as organizações descritas se parecem com a sua.

Legenda (versão original):

Muito parecida com a minha organização.

Parecida com a minha organização.

Mais ou menos parecida com a minha organização.

Pouco parecida com a minha organização.

Não se parece com a minha organização.

Não se parece em nada com a minha organização.

Itens (versão original):

01. Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.

02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.

Orientações (versão adaptada):

Ao responder este questionário, pense na **agência** em que você trabalha, como um todo.

Descrevemos, a seguir, algumas **agências**.

Leia cada descrição e avalie o quanto essas **agências** são semelhantes àquela na qual você trabalha. Assinale com um “X” a opção que indica o quanto as **agências** descritas se parecem com a sua.

Legenda (versão adaptada):

Muito parecida com a minha **agência**.

Parecida com a minha **agência**.

Mais ou menos parecida com a minha **agência**.

Pouco parecida com a minha **agência**.

Não se parece com a minha **agência**.

Não se parece em nada com a minha **agência**.

Itens (versão adaptada):

01. Esta **agência** estimula o empregado a enfrentar desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.

02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta **agência**. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.

03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.
04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.
05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.
06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.
07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.
08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.
09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.
10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.
14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.
03. Para esta **agência**, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.
04. Esta **agência** valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.
05. É muito importante, para esta **agência**, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.
06. A tradição é uma marca desta **agência**. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.
07. Esta **agência** influencia outras **agências**. Ela tem muito prestígio.
08. Esta **agência** acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.
09. Esta **agência** oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.
10. É importante para esta **agência** ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
11. Para esta **agência**, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.
12. Esta **agência** preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.
13. Esta **agência** incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.
14. Nesta **agência**, os empregados são premiados. A satisfação deles com a **agência** é uma meta importante.

15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.
16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.
18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.
19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.
22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.
23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.
25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.
26. Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é
15. Esta **agência** acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.
16. Para esta **agência**, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.
17. Esta **agência** acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.
18. Esta **agência** busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.
19. Esta **agência** evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.
20. Nesta **agência**, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.
21. Esta **agência** acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.
22. Para esta **agência**, é importante **proporcionar lazer** aos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.
23. Esta **agência** valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.
24. Esta **agência** gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.
25. Esta **agência** tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.
26. Esta **agência** procura aperfeiçoar-se constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento

uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.

28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.

29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.

30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.

31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.

32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.

33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.

34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.

35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.

36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.

37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.

é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

27. Esta **agência** acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.

28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta **agência**. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.

29. Esta **agência** valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.

30. Para esta **agência**, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.

31. Esta **agência** procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.

32. Esta **agência** preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.

33. Esta **agência** tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.

34. Esta **agência** acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as agências.

35. Esta **agência** tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.

36. Para esta **agência**, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.

37. Esta **agência** acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.

38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.
39. O prazer, para esta organização, é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.
44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às organizações e pessoas próximas dela.
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.
38. Esta **agência** acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta **agência**.
39. O prazer, para esta **agência**, é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.
40. Esta **agência** deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.
41. Nesta **agência**, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras agências deveriam respeitá-las.
42. Esta **agência** considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.
43. Esta **agência** acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.
44. Esta **agência** considera a lealdade importante. Ela é leal às agências e pessoas próximas dela.
45. Esta **agência** estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.
46. Esta **agência** incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula **novas formas de atender os clientes**.
47. O comportamento do empregado, nesta **agência**, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.
48. Esta **agência** propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.

Pesquisa acadêmica

Valores humanos nas agências bancárias

Primeira parte: valores humanos nas agências bancárias

Orientações específicas:

Ao responder as questões a seguir, **pense na agência na qual você trabalha**, como um todo.

Descrevemos, a seguir, algumas agências.

Leia cada descrição e avalie o quanto essas agências são semelhantes àquela na qual você trabalha.

Clique na opção que indica o quanto as agências descritas se parecem com a sua.

Quanto esta agência aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?...

Obrigatório *

1) Esta agência estimula o empregado a enfrentar desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante. *

- Muito parecida com a minha agência
- Parecida com a minha agência
- Mais ou menos parecida com a minha agência
- Pouco parecida com a minha agência
- Não se parece com a minha agência
- Não se parece em nada com a minha agência

2) A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta agência. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela. *

- Muito parecida com a minha agência
- Parecida com a minha agência
- Mais ou menos parecida com a minha agência
- Pouco parecida com a minha agência
- Não se parece com a minha agência
- Não se parece em nada com a minha agência

3) Para esta agência, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais. *

- Muito parecida com a minha agência
 - Parecida com a minha agência
 - Mais ou menos parecida com a minha agência
 - Pouco parecida com a minha agência
 - Não se parece com a minha agência
 - Não se parece em nada com a minha agência
-

Última parte: perfil do respondente

1) Gênero *

- Masculino Feminino

2) Idade *

- menos de 25 anos
 de 25 a 30 anos
 de 31 a 35 anos
 de 36 a 40 anos
 de 41 a 45 anos
 46 anos ou mais

3) Nível de Escolaridade *

- Ensino Médio
 Superior Incompleto
 Superior Completo
 Pós-graduação / Mestrado / Doutorado

4) Tempo de trabalho na agência atual *

- menos de 3 meses
 de 3 meses a 6 meses
 de 6 meses a 1 ano
 de 1 ano a 2 anos
 de 2 anos a 3 anos
 de 3 anos a 4 anos
 de 4 anos a 5 anos
 mais de 5 anos

5) Cargo ou função atual *

- Gerencial Não-Gerencial

Código da Agência (4 números) *

Estado da Agência *

APÊNDICE B – Mensagem para divulgação da pesquisa e primeira tela de acesso

Prezado(a) colega,

1 Primeiramente, obrigado pela atenção. O meu nome é Wagner. Também sou empregado [do Banco]. Estou realizando uma pesquisa para um curso de Mestrado em Administração de Empresas que realizo na Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São Paulo. O tema da pesquisa, que é coordenada pela Prof. Dra. Silvia M. R. De Domenico, é: valores humanos nas agências bancárias.

2 Convido você a participar voluntariamente do estudo, respondendo um questionário através do *link* abaixo. Os dados desta pesquisa serão analisados conjuntamente e é garantida a confidencialidade dos respondentes.

2.1 As questões são simples e objetivas e exigem menos de 15 minutos para serem preenchidas. Foram separadas em duas partes: valores humanos nas agências bancárias e perfil do participante. Não existem respostas certas ou erradas.

3 Ao responder a pesquisa, você estará contribuindo para o avanço do conhecimento sobre a Administração de Empresas no Brasil. Este conhecimento poderá, futuramente, ser aplicado na prática de uma gestão mais humana nas agências bancárias e organizações, em geral.

Por favor, **responda todas as perguntas, até o dia 25/03/2010**. Ao escolher as respostas, pense na agência na qual você trabalha, como um todo. Se possível, convide os demais empregados da sua agência para participar.

Qualquer dúvida, você poderá contatar-me, pelos emails: [] e [] ou telefones: [] e [].

Agradeço a sua colaboração,

Wagner Fabiano de Melo
Mestrando

Silvia Marcia Russi De Domenico
Orientadora
[]@mackenzie.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Observação: A ONG ANOSCAR permitiu que o questionário fosse hospedado na sua web *site*.

Clique no *link* ou copie para o campo “endereço” do browser:
<http://www.anoscar.org.br/pesquisa>

Pesquisa acadêmica

Valores humanos nas agências bancárias

Obrigado pela atenção.

Por favor, responda todas as perguntas. Ao escolher as respostas, pense na agência na qual você trabalha, como um todo. Se possível, convide os demais empregados da sua agência para participar.

Os dados desta pesquisa serão analisados conjuntamente e é garantida a confidencialidade dos respondentes.

Qualquer dúvida, você poderá contatar-me, pelos emails: _____ e _____, ou telefones: (11) _____ e (11) _____.

Agradeço a sua colaboração,

Wagner Fabiano de Melo
Mestrando

Prof. Dra. Sílvia Marcia Russi De Domenico
Orientadora

Universidade Presbiteriana Mackenzie

[Iniciar](#)

APÊNDICE C – Correlações entre as variáveis submetidas à análise fatorial

| | V1Aut | V2Pre | V3Pre | V4ReA | V5Bem | V6Tra | V7Pre | V8Rea | V9Bem | V10Dom | V11Conf | V12Trad | V13Aut | V14Bem | V15Pre | V16Pre | V17Conf | V18Dom | V19Trad | V20Rea | V21Preo | V22Bem | V23Aut |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|
| V1Aut | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V2Pre | .560(**) | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V3Pre | .571(**) | .723(**) | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V4ReA | .638(**) | .617(**) | .684(**) | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V5Bem | .566(**) | .626(**) | .656(**) | .672(**) | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V6Tra | .304(**) | .362(**) | .340(**) | .320(**) | .416(**) | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V7Pre | .366(**) | .250(**) | .191(**) | .255(**) | .246(**) | .409(**) | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V8Rea | .525(**) | .466(**) | .464(**) | .560(**) | .482(**) | .350(**) | .576(**) | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| V9Bem | .475(**) | .529(**) | .489(**) | .508(**) | .620(**) | .315(**) | .314(**) | .463(**) | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| V10Dom | .225(**) | 0,005 | 0,017 | .155(*) | 0,032 | 0,115 | .300(**) | .386(**) | 0,114 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| V11Conf | .414(**) | .537(**) | .457(**) | .512(**) | .435(**) | .313(**) | .315(**) | .512(**) | .406(**) | .322(**) | 1 | | | | | | | | | | | | |
| V12Trad | .264(**) | .319(**) | .320(**) | .243(**) | .287(**) | .643(**) | .325(**) | .327(**) | .317(**) | .136(**) | .354(**) | 1 | | | | | | | | | | | |
| V13Aut | .681(**) | .637(**) | .659(**) | .739(**) | .716(**) | .367(**) | .370(**) | .647(**) | .567(**) | .219(**) | .518(**) | .316(**) | 1 | | | | | | | | | | |
| V14Bem | .624(**) | .596(**) | .617(**) | .756(**) | .428(**) | .355(**) | .558(**) | .640(**) | .187(**) | .433(**) | .327(**) | .665(**) | .655(**) | 1 | | | | | | | | | |
| V15Pre | .460(**) | .502(**) | .581(**) | .662(**) | .478(**) | .039 | -.353(**) | .753(**) | .616(**) | .495(**) | .155(*) | .512(**) | .243(**) | .739(**) | 1 | | | | | | | | |
| V16Pre | .502(**) | .705(**) | .756(**) | .662(**) | .694(**) | .344(**) | .265(**) | .524(**) | .530(**) | 0,081 | .591(**) | .352(**) | .654(**) | .607(**) | .727(**) | 1 | | | | | | | |
| V17Conf | .403(**) | .502(**) | .428(**) | .478(**) | .406(**) | .383(**) | .321(**) | .469(**) | .306(**) | .202(**) | .573(**) | .428(**) | .475(**) | .362(**) | .552(**) | .572(**) | 1 | | | | | | |
| V18Dom | .228(**) | 0,015 | -0,066 | 0,039 | -0,001 | .168(**) | .342(**) | .315(**) | 0,071 | .323(**) | .147(*) | .130(*) | .161(*) | .167(*) | 0,024 | -0,045 | 0,111 | 1 | | | | | |
| V19Trad | -.292(**) | -.199(**) | -.219(**) | -.353(**) | -.304(**) | 0,054 | -0,073 | -.299(**) | -.178(**) | -.181(**) | -.327(**) | 0,090 | -.275(**) | -.260(**) | -.195(**) | -.218(**) | -.153(**) | -0,010 | 1 | | | | |
| V20Rea | .610(**) | .614(**) | .704(**) | .753(**) | .641(**) | .293(**) | .303(**) | .580(**) | .503(**) | .139(**) | .516(**) | .282(**) | .748(**) | .586(**) | .682(**) | .444(**) | .128(*) | -.230(**) | 1 | | | | |
| V21Preo | .469(**) | .648(**) | .678(**) | .616(**) | .641(**) | .311(**) | .272(**) | .523(**) | .494(**) | 0,076 | .506(**) | .304(**) | .311(**) | .639(**) | .688(**) | .729(**) | .453(**) | 0,031 | -.139(*) | .695(**) | 1 | | |
| V22Bem | .450(**) | .569(**) | .530(**) | .495(**) | .624(**) | .298(**) | .242(**) | .418(**) | .841(**) | 0,079 | .385(**) | .288(**) | .602(**) | .644(**) | .418(**) | .565(**) | .252(**) | 0,054 | -1,91(**) | .558(**) | .535(**) | 1 | |
| V23Aut | .614(**) | .528(**) | .569(**) | .672(**) | .596(**) | .305(**) | .273(**) | .529(**) | .490(**) | .152(*) | .447(**) | .270(**) | .686(**) | .552(**) | .513(**) | .570(**) | .449(**) | .164(**) | -.213(**) | .660(**) | .624(**) | .544(**) | 1 |
| V24Rea | .646(**) | .599(**) | .646(**) | .781(**) | .691(**) | .373(**) | .282(**) | .597(**) | .571(**) | .172(**) | .498(**) | .335(**) | .773(**) | .666(**) | .571(**) | .655(**) | .473(**) | .175(**) | -.231(**) | .724(**) | .652(**) | .598(**) | .810(**) |
| V25Pres | .378(**) | .291(**) | .313(**) | .377(**) | .371(**) | .411(**) | .603(**) | .530(**) | .308(**) | .268(**) | .374(**) | .405(**) | .432(**) | .355(**) | .397(**) | .401(**) | .421(**) | .313(**) | -0,049 | .443(**) | .423(**) | .281(**) | .402(**) |
| V26Aut | .579(**) | .580(**) | .578(**) | .645(**) | .667(**) | .464(**) | .410(**) | .589(**) | .555(**) | .187(**) | .538(**) | .409(**) | .666(**) | .620(**) | .571(**) | .645(**) | .445(**) | .197(**) | -.266(**) | .646(**) | .630(**) | .536(**) | .634(**) |
| V27Con | .252(**) | .400(**) | .352(**) | .339(**) | .315(**) | .280(**) | .222(**) | .340(**) | .267(**) | .267(**) | .458(**) | .282(**) | .360(**) | .288(**) | .405(**) | .424(**) | .421(**) | .140(*) | -.131(*) | .363(**) | .401(**) | .222(**) | .294(**) |
| V28Con | .130(*) | .170(**) | 0,102 | .147(*) | 0,045 | .247(**) | .200(**) | .210(**) | 0,084 | .258(**) | .333(**) | .251(**) | .136(*) | 0,102 | .251(**) | 0,100 | .279(**) | .333(**) | .144(*) | .131(*) | .168(**) | 0,050 | .177(**) |
| V29Aut | .632(**) | .626(**) | .696(**) | .763(**) | .721(**) | .381(**) | .357(**) | .610(**) | .531(**) | .178(**) | .499(**) | .322(**) | .774(**) | .711(**) | .570(**) | .675(**) | .438(**) | .193(**) | -.255(**) | .794(**) | .689(**) | .555(**) | .718(**) |
| V30Aut | .511(**) | .511(**) | .563(**) | .607(**) | .575(**) | .333(**) | .322(**) | .576(**) | .543(**) | .142(*) | .445(**) | .352(**) | .590(**) | .611(**) | .527(**) | .592(**) | .415(**) | .215(**) | -.281(**) | .632(**) | .586(**) | .535(**) | .624(**) |
| V31Tra | 0,014 | -0,101 | -0,097 | -.122(*) | -0,079 | .233(**) | 0,056 | -0,048 | -0,025 | 0,068 | -0,114 | .244(**) | -0,097 | -0,052 | -0,012 | -0,010 | 0,007 | .176(**) | .379(**) | -0,094 | -0,096 | -0,078 | -0,058 |
| V32Bem | .525(**) | .543(**) | .522(**) | .528(**) | .636(**) | .444(**) | .326(**) | .428(**) | .655(**) | 0,055 | .447(**) | .410(**) | .565(**) | .597(**) | .454(**) | .585(**) | .373(**) | .170(**) | -1,53(**) | .528(**) | .516(**) | .643(**) | .533(**) |
| V33Pre | .418(**) | .406(**) | .377(**) | .405(**) | .389(**) | .407(**) | .531(**) | .547(**) | .332(**) | .208(**) | .472(**) | .373(**) | .461(**) | .398(**) | .522(**) | .486(**) | .456(**) | .216(**) | -.141(*) | .422(**) | .470(**) | .327(**) | .427(**) |
| V34Con | .450(**) | .610(**) | .597(**) | .574(**) | .559(**) | .383(**) | .385(**) | .563(**) | .424(**) | .129(*) | .599(**) | .301(**) | .590(**) | .480(**) | .586(**) | .666(**) | .577(**) | 0,063 | -.225(**) | .627(**) | .641(**) | .406(**) | .529(**) |
| V35Pre | .339(**) | .334(**) | .343(**) | .381(**) | .373(**) | .412(**) | .555(**) | .551(**) | .305(**) | .250(**) | .429(**) | .404(**) | .465(**) | .369(**) | .455(**) | .451(**) | .441(**) | .327(**) | -0,086 | .472(**) | .448(**) | .298(**) | .399(**) |
| V36Rea | .439(**) | .305(**) | .309(**) | .354(**) | .297(**) | .335(**) | .395(**) | .533(**) | .256(**) | .346(**) | .367(**) | .205(**) | .409(**) | .404(**) | .347(**) | .312(**) | .313(**) | .351(**) | -.287(**) | .408(**) | .331(**) | .243(**) | .414(**) |
| V37Dom | .434(**) | .268(**) | .272(**) | .383(**) | .288(**) | .276(**) | .407(**) | .557(**) | .310(**) | .469(**) | .391(**) | .222(**) | .483(**) | .405(**) | .334(**) | .285(**) | .255(**) | .442(**) | -.350(**) | .394(**) | .292(**) | .332(**) | .438(**) |
| V38Pre | .409(**) | .555(**) | .595(**) | .509(**) | .518(**) | .299(**) | .196(**) | .403(**) | .435(**) | 0,030 | .483(**) | .354(**) | .494(**) | .486(**) | .720(**) | .685(**) | .445(**) | -0,052 | -.196(**) | .526(**) | .585(**) | .410(**) | .441(**) |
| V39DoM | 0,069 | -.122(*) | -.185(**) | 0,003 | -0,112 | 0,088 | .194(**) | .156(**) | -0,059 | .520(**) | .152(*) | 0,074 | 0,046 | -0,005 | -0,004 | -0,082 | 0,096 | .314(**) | -0,107 | -0,008 | -.134(*) | -0,092 | 0,045 |
| V40Aut | .486(**) | .466(**) | .476(**) | .573(**) | .557(**) | .310(**) | .178(**) | .433(**) | .464(**) | 0,079 | .400(**) | .246(**) | .567(**) | .482(**) | .462(**) | .544(**) | .392(**) | .196(**) | -.187(**) | .552(**) | .474(**) | .461(**) | .582(**) |
| V41Con | .442(**) | .537(**) | .536(**) | .605(**) | .505(**) | .408(**) | .357(**) | .575(**) | .416(**) | .196(**) | .557(**) | .505(**) | .378(**) | .567(**) | .478(**) | .573(**) | .597(**) | .520(**) | -.232(**) | .601(**) | .573(**) | .417(**) | .567(**) |
| V42Dom | .420(**) | .424(**) | .441(**) | .436(**) | .407(**) | .265(**) | .288(**) | .458(**) | .357(**) | .254(**) | .563(**) | .254(**) | .442(**) | .422(**) | .470(**) | .471(**) | .392(**) | .222(**) | -.301(**) | .504(**) | .467(**) | .330(**) | .423(**) |
| V43Con | 0,050 | -0,075 | -.135(**) | -0,062 | -.190(**) | -0,009 | 0,042 | 0,071 | -0,118 | .300(**) | 0,055 | -0,067 | -0,075 | -0,058 | 0,025 | -.140(**) | .123(*) | .159(**) | -0,080 | -0,089 | -.121(*) | -.193(**) | -0,035 |
| V44Pre | .489(**) | .596(**) | .653(**) | .608(**) | .572(**) | .335(**) | .279(**) | .512(**) | .457(**) | 0,116 | .481(**) | .350(**) | .552(**) | .641(**) | .597(**) | .681(**) | 0,095 | -1,17(**) | .636(**) | .678(**) | .449(**) | .540(**) | .540(**) |
| V45Dom | .373(**) | .380(**) | .379(**) | .378(**) | .364(**) | .286(**) | .237(**) | .414(**) | .336(**) | .210(**) | .386(**) | .197(**) | .454(**) | .413(**) | .352(**) | .407(**) | .279(**) | .144(*) | -.199(**) | .411(**) | .401(**) | .346(**) | .353(**) |
| V46Aut | .607(**) | .557(**) | .608(**) | .617(**) | .645(**) | .355(**) | .333(**) | .510(**) | .481(**) | .130(*) | .502(**) | .316(**) | .674(**) | .587(**) | .499(**) | .599(**) | .442(**) | .187(**) | -.269(**) | .647(**) | .611(**) | .506(**) | .674(**) |
| V47Tra | .129(*) | .214(**) | .191(**) | .133(*) | 0,095 | .426(**) | .194(**) | .184(**) | 0,087 | .124(*) | .248(**) | .536(**) | .172(*) | .122(*) | .259(**) | .220(**) | .324(**) | .126(*) | .165(**) | .190(**) | .234(**) | 0,064 | .165(**) |
| V48Bem | .550(**) | .599(**) | .620(**) | .585(**) | .707(**) | .377(**) | .293(**) | .462(**) | .748(**) | 0,002 | .409(**) | .338(**) | .633(**) | .676(**) | .490(**) | .629(**) | .343(**) | 0,075 | -.218(**) | .646(**) | .591(**) | .777(**) | .583(**) |

(*) Correlações significativas ao nível de 0,05 (bi-caudal).

(**) Correlações significativas ao nível de 0,01 (bi-caudal).

APÊNDICE D – Passos de realização da análise fatorial

| Passo | Procedimentos | Resultados | Conseqüências |
|-------|---|--|---|
| 1 | Análise fatorial Extração: PAF Rotação: oblíqua (Oblimin) 48 variáveis | KMO = 0,955 Sig. teste Bartlett = 0,000 Menor MSA: 0,534 (variável 31) Comunalidade < 0,50: variáveis 10, 18, 19, 27, 28, 31, 39, 43 e 45 Fatores: 7 Variância explicada: 62,22% | Excluir variáveis: 10, 18, 19, 27, 28, 31, 39, 43 e 45 |
| 2 | Análise fatorial Extração: PAF Rotação: oblíqua (Oblimin) 39 variáveis | KMO = 0,963 Sig. teste Bartlett = 0,000 Menor MSA: 0,891 (variável 47) Comunalidade < 0,50: variáveis 11, 17, 40 e 47 Fatores: 5 Variância explicada: 64,61% | Excluir variáveis: 11, 17, 40 e 47 |
| 3 | Análise fatorial Extração: PAF Rotação: oblíqua (Oblimin) 35 variáveis | KMO = 0,964 Sig. teste Bartlett = 0,000 Menor MSA: 0,898 (variável 12) Comunalidade < 0,50: variáveis 6, 12 e 42 Fatores: 4 Variância explicada: 64,55% | Excluir variáveis: 6, 12 e 42 |
| 4 | Análise fatorial Extração: PAF Rotação: oblíqua (Oblimin) 32 variáveis | KMO = 0,965 Sig. teste Bartlett = 0,000 Menor MSA: 0,910 (variável 37) Comunalidade < 0,50: variável 7 (0,499) Fatores: 4 Variância explicada: 67,32% Variáveis com carga fatorial < 0,35 em todos os fatores: nenhuma Fator 3 com apenas uma variável: 38 | Manter variável 7, pois tem comunalidade muito próxima de 0,50; Desconsiderar fator 3; Identificar variáveis ambíguas |
| 5 | Identificação de variáveis ambíguas (carga fatorial acima de 0,40 em mais de um fator) | Variáveis ambíguas: 14 (fator 1 e fator 4); 38 (fator 1 e fator 3); e 8 (fator 1 e fator 2) | Alocar variáveis ambíguas no fator com melhor ajuste conceitual |
| 6 | Alocação das variáveis ambíguas no fator com melhor ajuste conceitual | Alocação da variável 14: Fator 4 Alocação da variável 38: Fator 1 Alocação da variável 8: Fator 1 | Analisar consistência interna dos fatores |
| 7 | Análise da consistência interna dos fatores (<i>alpha</i> de Cronbach) | Fator 1 (com variáveis 8 e 38): 0,969 Fator 1 (sem variável 38): 0,968 Fator 1 (sem variável 8): 0,968 Fator 1 (com variável 14): 0,970 Fator 2 (sem variável 8): 0,859 Fator 2 (com variável 8): 0,879 Fator 4 (com variável 14): 0,919 Fator 4 (sem variável 14): 0,917 Variável cuja exclusão melhora <i>alpha</i> : nenhuma | Todos os coeficientes maiores do que 0,70; Coeficientes não prejudicados pela alocação das variáveis ambíguas: manter alocação do passo 6; Realizar rotação com opção Promax |
| 8 | Análise fatorial Extração: PAF Rotação: oblíqua (Promax) 48 variáveis | KMO = 0,955 Sig. teste Bartlett = 0,000 Menor MSA: 0,534 (variável 31) Comunalidade < 0,50: variáveis 10, 18, 19, 27, 28, 31, 39, 43 e 45 Fatores: 7 Variância explicada: 62,22% | Excluir variáveis: 10, 18, 19, 27, 28, 31, 39, 43 e 45 |

| Passo | Procedimentos | Resultados | Consequências |
|-------|--|---|--|
| 9 | Análise fatorial Extração: PAF Rotação: oblíqua (Promax) 39 variáveis | KMO = 0,963 Sig. teste Bartlett = 0,000 Menor MSA: 0,891 (variável 47) Comunalidade < 0,50: variáveis 11, 17, 40 e 47 Fatores: 5 Variância explicada: 64,61% | Excluir variáveis: 11, 17, 40 e 47 |
| 10 | Análise fatorial Extração: PAF Rotação: oblíqua (Promax) 35 variáveis | KMO = 0,964 Sig. teste Bartlett = 0,000 Menor MSA: 0,898 (variável 12) Comunalidade < 0,50: variáveis 6, 12 e 42 Fatores: 4 Variância explicada: 64,55% | Excluir variáveis: 6, 12 e 42 |
| 11 | Análise fatorial Extração: PAF Rotação: oblíqua (Promax) 32 variáveis | KMO = 0,965 Sig. teste Bartlett = 0,000 Menor MSA: 0,910 (variável 37) Comunalidade < 0,50: variável 7 (0,499) Fatores: 4 Variância explicada: 67,32% Variáveis com carga fatorial < 0,35 em todos os fatores: variável 26 | Manter variável 7, pois tem comunalidade muito próxima de 0,50; Excluir variável: 26 |
| 12 | Análise fatorial Extração: PAF Rotação: oblíqua (Promax) 31 variáveis | KMO = 0,963 Sig. teste Bartlett = 0,000 Menor MSA: 0,908 (variável 37) Comunalidade < 0,50: nenhuma variável Fatores: 4 Variância explicada: 67,29% Variáveis com carga fatorial < 0,35 em todos os fatores: nenhuma | Identificar variáveis ambíguas |
| 13 | Identificação de variáveis ambíguas (carga fatorial acima de 0,40 em mais de um fator) | Variáveis ambíguas: 37 (fator 3 e fator 4); 4 (fator 1 e fator 3); e 20 (fator 1 e fator 3) | Alocar variáveis ambíguas no fator com melhor ajuste conceitual |
| 14 | Alocação das variáveis ambíguas no fator com melhor ajuste conceitual | Alocação da variável 37: Fator 3 Alocação da variável 4: Fator 3 Alocação da variável 20: Fator 3 | Analisar consistência interna dos fatores |
| 15 | Análise da consistência interna dos fatores (<i>alpha</i> de Cronbach) | Fator 1 (sem variáveis 4 e 20): 0,940 Fator 1 (com variável 4): 0,945 Fator 1 (com variável 20): 0,946 Fator 2: 0,919 Fator 3 (com variáveis 37, 4 e 20): 0,947 Fator 3 (sem variável 37): 0,948 Fator 3 (sem variável 4): 0,941 Fator 3 (sem variável 20): 0,941 Fator 4 (sem variável 37): 0,865 Fator 4 (com variável 37): 0,859 Variável cuja exclusão melhora <i>alpha</i> : variável 7 (fator 4): 0,901 | Todos os coeficientes maiores do que 0,70; Coeficientes não prejudicados pela alocação das variáveis ambíguas: manter alocação do passo 14; Excluir variável 7, pois melhora <i>alpha</i> do fator 4 |

| Passo | Procedimentos | Resultados | Consequências |
|-------|--|---|--|
| 16 | Análise fatorial Extração: PAF Rotação: oblíqua (Promax) 30 variáveis | KMO = 0,964 Sig. teste Bartlett = 0,000 Menor MSA: 0,902 (variável 35) Comunalidade < 0,50: nenhuma variável Fatores: 4 Variância explicada: 67,92% Variáveis com carga fatorial < 0,35 em todos os fatores: nenhuma | Identificar variáveis ambíguas |
| 17 | Identificação de variáveis ambíguas (carga fatorial acima de 0,40 em mais de um fator) | Variáveis ambíguas: 20 (fator 1 e fator 3); 37 (fator 1 e fator 3); e 4 (fator 1 e fator 3) | Alocar variáveis ambíguas no fator com melhor ajuste conceitual |
| 18 | Alocação das variáveis ambíguas no fator com melhor ajuste conceitual | Alocação da variável 20: Fator 3 Alocação da variável 37: Fator 3 Alocação da variável 4: Fator 3 | Analisar consistência interna dos fatores |
| 19 | Análise da consistência interna dos fatores (<i>alpha</i> de Cronbach) | Fator 1 (sem variáveis 20, 37 e 4): 0,940 Fator 1 (com variável 20): 0,946 Fator 1 (com variável 37): 0,935 Fator 1 (com variável 4): 0,945 Fator 2: 0,919 Fator 3 (com variáveis 20, 37 e 4): 0,947 Fator 3 (sem variável 20): 0,941 Fator 3 (sem variável 37): 0,948 Fator 3 (sem variável 4): 0,941 Fator 4: 0,901 Variável cuja exclusão melhora <i>alpha</i> : nenhuma | Todos os coeficientes maiores do que 0,70; Coeficientes não prejudicados pela alocação das variáveis ambíguas: manter alocação do passo 18; Comparar soluções Oblimin e Promax |
| 20 | Comparação das soluções Oblimin e Promax | Oblimin: maior número de variáveis com cargas altas em um mesmo fator: 22 (fator 1) Promax: maior número de variáveis com cargas altas em um mesmo fator: 12 (fator 3) | Solução com rotação Promax possui a estrutura mais simples; Interpretar e nomear os fatores |

Legenda: PAF: *Principal Axis Factoring*, KMO: Kaiser-Meyer-Olkin, MSA: *Measure os Sampling Adequacy* e Sig.: significância.

Fonte: dados da pesquisa.

APÊNDICE E – Matriz fatorial da solução obtida no passo 4 (rotação: Oblimin)

Pattern Matrix^a

| | Fatores | | | |
|--|---------|------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| V4Real ag valoriza a competência | ,902 | | | |
| V29Auton ag valoriza empr que buscam realização | ,833 | | | |
| V20Real nesta ag, é importante empr conhecer o trabalho | ,809 | | | |
| V24Real ag gosta de empreg mostram suas habilidades | ,805 | | | |
| V3Preoc para a ag, pessoas devem ser tratadas igualmente | ,790 | | | |
| V23Auton ag valoriza empregados curiosos | ,766 | | | |
| V13Auton ag incentiva o sucesso profissional dos empr | ,742 | | | |
| V46Auton ag incentiva o empr a ser criativo | ,665 | | | |
| V1Auton ag estimula empr enfrentar desafios | ,653 | | | |
| V21Preoc para a ag é importante ser fiel a seus empregados e clientes | ,641 | | | |
| V44Preoc ag considera lealdade importante | ,635 | | | |
| V16Preoc para ag, é importante pessoas serem tratadas de maneira justa | ,612 | | -,373 | |
| V2Preoc sinceridade encorajada pela ag | ,598 | | | |
| V30Auton para a ag, é importante ser criativa | ,562 | | | |
| V15Preoc ag acredita no valor da honestidade | ,559 | | -,361 | |
| V5Bem é importante, para a ag, ajudar os empregados | ,546 | | | ,367 |
| V41Conf regras de convivencia são importantes | ,539 | | | |
| V26Auton ag procura aperfeiçoar-se | ,496 | | | |
| V34Conf ag acredita que cortesia é importante | ,487 | ,371 | | |
| V14Bem nesta ag, os empregados são premiados. Satisfação deles | ,465 | | | ,402 |
| V38Preoc ag acredita que a pessoa deve ser honesta | ,464 | | -,410 | |
| V8Real a ag acha importante ser competente | ,430 | ,418 | | |
| V36Real planejar metas é essencial | ,427 | ,387 | | |
| V35Prest ag tem influencia na sociedade | | ,896 | | |
| V25Prest ag tem prestígio na sociedade | | ,834 | | |
| V33Prest ag tem prestígio | | ,769 | | |
| V7Prest ag influencia outras ag | | ,683 | | |
| V37Dom a ag acha importante ser competitiva | ,370 | ,415 | ,386 | |
| V9Bem ag oferece oportunidades de diversão | | | | ,884 |
| V22Bem para a ag é importante proporcionar lazer | | | | ,855 |
| V48Bem ag propoe atividades que dão prazer | | | | ,706 |
| V32Bem ag preocupa-se qualidade de vida dos empr | | | | ,584 |

Método de extração: Principal Axis Factoring (PAF).

Método de rotação: Oblimin com normalização Kaiser.

a. Rotação convergiu em 18 processamentos.

APÊNDICE F – Matriz fatorial da solução obtida no passo 16 (rotação: Promax)

Pattern Matrix^a

| | Fatores | | | |
|--|---------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| V16Preoc para ag, é importante pessoas serem tratadas de maneira justa | ,910 | | | |
| V38Preoc ag acredita que a pessoa deve ser honesta | ,849 | | | |
| V15Preoc ag acredita no valor da honestidade | ,833 | | | |
| V3Preoc para a ag, pessoas devem ser tratadas igualmente | ,818 | | | |
| V21Preoc para a ag é importante ser fiel a seus empregados e clientes | ,771 | | | |
| V44Preoc ag considera lealdade importante | ,715 | | | |
| V2Preoc sinceridade encorajada pela ag | ,698 | | | |
| V34Conf ag acredita que cortesia é importante | ,662 | | | |
| V20Real nesta ag, é importante empr conhecer o trabalho | ,493 | | ,449 | |
| V5Bem é importante, para a ag, ajudar os empregados | ,435 | | | |
| V41Conf regras de convivencia são importantes | ,405 | | | |
| V9Bem ag oferece oportunidades de diversão | | ,979 | | |
| V22Bem para a ag é importante proporcionar lazer | | ,965 | | |
| V48Bem ag propoe atividades que dão prazer | | ,755 | | |
| V32Bem ag preocupa-se qualidade de vida dos empr | | ,625 | | |
| V14Bem nesta ag, os empregados são premiados. Satisfação deles | | ,404 | ,366 | |
| V37Dom a ag acha importante ser competitiva | -,424 | | ,822 | ,381 |
| V36Real planejar metas é essencial | | | ,746 | |
| V1Auton ag estimula empr enfrentar desafios | | | ,632 | |
| V23Auton ag valoriza empregados curiosos | | | ,619 | |
| V24Real ag gosta de empreg mostram suas habilidades | | | ,597 | |
| V29Auton ag valoriza empr que buscam realização | ,355 | | ,592 | |
| V13Auton ag incentiva o sucesso profissional dos empr | | | ,569 | |
| V4Real ag valoriza a competência | ,495 | | ,535 | |
| V8Real a ag acha importante ser competente | | | ,524 | |
| V46Auton ag incentiva o empr a ser criativo | | | ,458 | |
| V30Auton para a ag, é importante ser criativa | | | ,396 | |
| V35Prest ag tem influencia na sociedade | | | | ,823 |
| V25Prest ag tem prestígio na sociedade | | | | ,716 |
| V33Prest ag tem prestígio | | | | ,675 |

Método de extração: Principal Axis Factoring (PAF).

Método de rotação: Promax com normalização Kaiser.

a. Rotação convergiu em 13 processamentos.

APÊNDICE G – Total de variância explicada e comunalidades da solução obtida no passo 16

Total de variância explicada

| Fator | Autovalores iniciais | | | Somadas extraídas das cargas ao quadrado | | | Rotação ^a |
|-------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|----------------------|
| | Total | % da variância | % cumulativo | Total | % da variância | % cumulativo | Total |
| 1 | 16,754 | 55,846 | 55,846 | 16,441 | 54,803 | 54,803 | 14,553 |
| 2 | 2,215 | 7,383 | 63,229 | 1,909 | 6,363 | 61,165 | 11,497 |
| 3 | 1,475 | 4,917 | 68,146 | 1,134 | 3,779 | 64,944 | 13,534 |
| 4 | 1,162 | 3,872 | 72,019 | ,893 | 2,978 | 67,922 | 6,036 |
| 5 | ,820 | 2,733 | 74,752 | | | | |
| 6 | ,639 | 2,130 | 76,882 | | | | |
| 7 | ,595 | 1,983 | 78,865 | | | | |
| 8 | ,543 | 1,809 | 80,674 | | | | |
| 9 | ,504 | 1,681 | 82,355 | | | | |
| 10 | ,453 | 1,510 | 83,864 | | | | |
| 11 | ,409 | 1,362 | 85,227 | | | | |
| 12 | ,392 | 1,308 | 86,535 | | | | |
| 13 | ,375 | 1,249 | 87,784 | | | | |
| 14 | ,351 | 1,169 | 88,952 | | | | |
| 15 | ,307 | 1,024 | 89,976 | | | | |
| 16 | ,293 | ,976 | 90,952 | | | | |
| 17 | ,280 | ,935 | 91,887 | | | | |
| 18 | ,264 | ,879 | 92,766 | | | | |
| 19 | ,251 | ,838 | 93,604 | | | | |
| 20 | ,236 | ,785 | 94,389 | | | | |
| 21 | ,234 | ,780 | 95,169 | | | | |
| 22 | ,215 | ,716 | 95,885 | | | | |
| 23 | ,204 | ,681 | 96,566 | | | | |
| 24 | ,202 | ,673 | 97,238 | | | | |
| 25 | ,185 | ,615 | 97,853 | | | | |
| 26 | ,151 | ,502 | 98,355 | | | | |
| 27 | ,137 | ,455 | 98,810 | | | | |
| 28 | ,129 | ,431 | 99,242 | | | | |
| 29 | ,120 | ,401 | 99,642 | | | | |
| 30 | ,107 | ,358 | 100,000 | | | | |

Método de extração: Principal Axis Factoring (PAF).

a. Quando os fatores são correlacionados, as somas das cargas ao quadrado não podem ser somadas para se obter a variância total.

Comunalidades

| | Inicial | Extração |
|--|---------|----------|
| V1Auton ag estimula empr enfrentar desafios | ,643 | ,567 |
| V2Preoc sinceridade encorajada pela ag | ,668 | ,624 |
| V3Preoc para a ag, pessoas devem ser tratadas igualmente | ,715 | ,721 |
| V4Real ag valoriza a competência | ,745 | ,722 |
| V5Bem é importante, para a ag, ajudar os empregados | ,704 | ,680 |
| V8Real a ag acha importante ser competente | ,618 | ,592 |
| V9Bem ag oferece oportunidades de diversão | ,771 | ,788 |
| V13Auton ag incentiva o sucesso profissional dos empr | ,774 | ,745 |
| V14Bem nesta ag, os empregados são premiados. Satisfação deles | ,675 | ,640 |
| V15Preoc ag acredita no valor da honestidade | ,690 | ,643 |
| V16Preoc para ag, é importante pessoas serem tratadas de maneira justa | ,766 | ,792 |
| V20Real nesta ag, é importante empr conhecer o trabalho | ,756 | ,721 |
| V21Preoc para a ag é importante ser fiel a seus empregados e clientes | ,703 | ,687 |
| V22Bem para a ag é importante proporcionar lazer | ,806 | ,806 |
| V23Auton ag valoriza empregados curiosos | ,721 | ,647 |
| V24Real ag gosta de empreg mostram suas habilidades | ,819 | ,781 |
| V25Prest ag tem prestígio na sociedade | ,730 | ,670 |
| V29Auton ag valoriza empr que buscam realização | ,829 | ,810 |
| V30Auton para a ag, é importante ser criativa | ,627 | ,583 |
| V32Bem ag preocupa-se qualidade de vida dos empr | ,650 | ,616 |
| V33Prest ag tem prestígio | ,683 | ,674 |
| V34Conf ag acredita que cortesia é importante | ,667 | ,653 |
| V35Prest ag tem influencia na sociedade | ,806 | ,831 |
| V36Real planejar metas é essencial | ,604 | ,517 |
| V37Dom a ag acha importante ser competitiva | ,654 | ,610 |
| V38Preoc ag acredita que a pessoa deve ser honesta | ,649 | ,590 |
| V41Conf regras de convivencia são importantes | ,615 | ,578 |
| V44Preoc ag considera lealdade importante | ,704 | ,667 |
| V46Auton ag incentiva o empr a ser criativo | ,696 | ,628 |
| V48Bem ag propoe atividades que dão prazer | ,782 | ,793 |

Método de extração: Principal Axis Factoring (PAF).

APÊNDICE H – Testes de acompanhamento (Scheffe) para diferenças entre médias dos fatores dos valores organizacionais das agências segundo grupos de comparação

Comparações múltiplas

Variável dependente: Respeito aos *stakeholders*_centralizado

Teste Scheffe

| (I) Grupo percentil do TOTAL DE EMPREGADOS | (J) Grupo percentil do TOTAL DE EMPREGADOS | Diferença entre médias (I - J) | Erro padrão | Sig. | Intervalo de 95% de confiança | |
|--|--|--------------------------------|-------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| 1 (de 5 a 14) | 2 (de 15 a 17) | 0,0113 | 0,04022 | 0,994 | -0,1019 | 0,1244 |
| | 3 (de 18 a 28) | 0,0358 | 0,03489 | 0,788 | -0,0623 | 0,1340 |
| | 4 (de 29 a 58) | ,1531(*) | 0,03725 | 0,001 | 0,0484 | 0,2579 |
| 2 (de 15 a 17) | 1 (de 5 a 14) | -0,0113 | 0,04022 | 0,994 | -0,1244 | 0,1019 |
| | 3 (de 18 a 28) | 0,0245 | 0,04050 | 0,947 | -0,0894 | 0,1385 |
| | 4 (de 29 a 58) | ,1419(*) | 0,04255 | 0,012 | 0,0222 | 0,2616 |
| 3 (de 18 a 28) | 1 (de 5 a 14) | -0,0358 | 0,03489 | 0,788 | -0,1340 | 0,0623 |
| | 2 (de 15 a 17) | -0,0245 | 0,04050 | 0,947 | -0,1385 | 0,0894 |
| | 4 (de 29 a 58) | ,1173(*) | 0,03755 | 0,022 | 0,0117 | 0,2230 |
| 4 (de 29 a 58) | 1 (de 5 a 14) | -,1531(*) | 0,03725 | 0,001 | -0,2579 | -0,0484 |
| | 2 (de 15 a 17) | -,1419(*) | 0,04255 | 0,012 | -0,2616 | -0,0222 |
| | 3 (de 18 a 28) | -,1173(*) | 0,03755 | 0,022 | -0,2230 | -0,0117 |

Baseado em médias observadas.

(*) A diferença entre médias é significativa ao nível de 0,05.

Comparações múltiplas

Variável dependente: Prestígio_centralizado

Teste Scheffe

| (I) Grupo percentil do TOTAL DE EMPREGADOS | (J) Grupo percentil do TOTAL DE EMPREGADOS | Diferença entre médias (I - J) | Erro padrão | Sig. | Intervalo de 95% de confiança | |
|--|--|--------------------------------|-------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| 1 (de 5 a 14) | 2 (de 15 a 17) | 0,0135 | 0,09096 | 0,999 | -0,2424 | 0,2694 |
| | 3 (de 18 a 28) | -,2504(*) | 0,07890 | 0,019 | -0,4724 | -0,0284 |
| | 4 (de 29 a 58) | -,4395(*) | 0,08423 | 0,000 | -0,6765 | -0,2025 |
| 2 (de 15 a 17) | 1 (de 5 a 14) | -0,0135 | 0,09096 | 0,999 | -0,2694 | 0,2424 |
| | 3 (de 18 a 28) | -,2639(*) | 0,09159 | 0,042 | -0,5216 | -0,0062 |
| | 4 (de 29 a 58) | -,4530(*) | 0,09622 | 0,000 | -0,7237 | -0,1823 |
| 3 (de 18 a 28) | 1 (de 5 a 14) | ,2504(*) | 0,07890 | 0,019 | 0,0284 | 0,4724 |
| | 2 (de 15 a 17) | ,2639(*) | 0,09159 | 0,042 | 0,0062 | 0,5216 |
| | 4 (de 29 a 58) | -0,1891 | 0,08492 | 0,178 | -0,4280 | 0,0498 |
| 4 (de 29 a 58) | 1 (de 5 a 14) | ,4395(*) | 0,08423 | 0,000 | 0,2025 | 0,6765 |
| | 2 (de 15 a 17) | ,4530(*) | 0,09622 | 0,000 | 0,1823 | 0,7237 |
| | 3 (de 18 a 28) | 0,1891 | 0,08492 | 0,178 | -0,0498 | 0,4280 |

Baseado em médias observadas.

(*) A diferença entre médias é significativa ao nível de 0,05.

Comparações múltiplas

Variável dependente: Prestígio_centralizado

Teste Scheffe

| (I) Grupo percentil do DESEMPENHO | (J) Grupo percentil do DESEMPENHO | Diferença entre médias (I - J) | Erro padrão | Sig. | Intervalo de 95% de confiança | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| 1 (de 28,52% a 62,56%) | 2 (de 62,68% a 70,19%) | -0,1632 | 0,08838 | 0,335 | -0,4119 | 0,0854 |
| | 3 (de 70,24% a 76,32%) | -,3021(*) | 0,08807 | 0,009 | -0,5499 | -0,0544 |
| | 4 (de 76,33% a 86,80%) | -,3738(*) | 0,08871 | 0,001 | -0,6234 | -0,1242 |
| 2 (de 62,68% a 70,19%) | 1 (de 28,52% a 62,56%) | 0,1632 | 0,08838 | 0,335 | -0,0854 | 0,4119 |
| | 3 (de 70,24% a 76,32%) | -0,1389 | 0,08774 | 0,475 | -0,3858 | 0,1079 |
| | 4 (de 76,33% a 86,80%) | -0,2106 | 0,08838 | 0,131 | -0,4592 | 0,0381 |
| 3 (de 70,24% a 76,32%) | 1 (de 28,52% a 62,56%) | ,3021(*) | 0,08807 | 0,009 | 0,0544 | 0,5499 |
| | 2 (de 62,68% a 70,19%) | 0,1389 | 0,08774 | 0,475 | -0,1079 | 0,3858 |
| | 4 (de 76,33% a 86,80%) | -0,0717 | 0,08807 | 0,882 | -0,3194 | 0,1761 |
| 4 (de 76,33% a 86,80%) | 1 (de 28,52% a 62,56%) | ,3738(*) | 0,08871 | 0,001 | 0,1242 | 0,6234 |
| | 2 (de 62,68% a 70,19%) | 0,2106 | 0,08838 | 0,131 | -0,0381 | 0,4592 |
| | 3 (de 70,24% a 76,32%) | 0,0717 | 0,08807 | 0,882 | -0,1761 | 0,3194 |

Baseado em médias observadas.

(*) A diferença entre médias é significativa ao nível de 0,05.

APÊNDICE I – Médias de desempenho das agências segundo grupos de comparação

| Estado de localização | Quantidade de agências | Média | Desvio padrão |
|--------------------------------------|-------------------------------|--------------|----------------------|
| Ceará | 12 | 76,20 | 5,85 |
| Paraná | 30 | 73,53 | 6,90 |
| Goiás | 12 | 73,15 | 7,23 |
| Rio de Janeiro | 26 | 72,71 | 7,08 |
| Santa Catarina | 24 | 72,51 | 6,28 |
| Rio Grande do Sul | 52 | 72,05 | 8,86 |
| Alagoas | 6 | 70,84 | 13,29 |
| Maranhão | 4 | 70,20 | 6,67 |
| Espírito Santo | 11 | 68,59 | 9,78 |
| Piauí | 4 | 67,86 | 2,30 |
| Distrito Federal | 13 | 67,12 | 7,53 |
| Pará | 2 | 67,02 | 4,14 |
| Mato Grosso do Sul | 6 | 66,49 | 6,89 |
| Rio Grande do Norte | 3 | 65,64 | 6,21 |
| Sergipe | 5 | 65,29 | 8,79 |
| Pernambuco | 8 | 64,49 | 10,07 |
| Paraíba | 4 | 64,35 | 12,54 |
| Bahia | 15 | 62,71 | 9,50 |
| Mato Grosso | 4 | 60,56 | 9,52 |
| Rondônia | 3 | 60,30 | 2,57 |
| São Paulo | 24 | 60,11 | 12,54 |
| Amazonas | 1 | 58,78 | . |
| Tocantins | 2 | 43,90 | 9,38 |
| TOTAL | 271 | 69,23 | 9,75 |
| Região geográfica | Quantidade de agências | Média | Desvio padrão |
| Sul | 106 | 72,57 | 7,76 |
| Centro-oeste | 35 | 68,33 | 8,27 |
| Nordeste | 61 | 67,69 | 9,78 |
| Sudeste | 61 | 67,01 | 11,43 |
| Norte | 8 | 57,69 | 9,96 |
| TOTAL | 271 | 69,23 | 9,75 |
| Total de empregados (quartis) | Quantidade de agências | Média | Desvio padrão |
| de 29 a 58 | 62 | 72,14 | 7,81 |
| de 18 a 28 | 79 | 71,11 | 7,92 |
| de 15 a 17 | 48 | 66,97 | 9,85 |
| de 5 a 14 | 82 | 66,56 | 11,56 |
| TOTAL | 271 | 69,23 | 9,75 |

APÊNDICE J – Testes de acompanhamento (Scheffe) para diferenças entre médias de desempenho das agências segundo grupos de comparação

Comparações múltiplas

Variável dependente: Desempenho

Teste Scheffe

| (I) Estado da Agência | (J) Estado da Agência | Diferença entre médias (I - J) | Erro padrão | Sig. | Intervalo de 95% de confiança | |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------|----------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| AL | BA | 8,1346 | 4,14201 | 1,000 | -15,8649 | 32,1341 |
| | CE | -5,3585 | 4,28739 | 1,000 | -30,2003 | 19,4833 |
| | DF | 3,7219 | 4,23207 | 1,000 | -20,7994 | 28,2431 |
| | ES | 2,2489 | 4,35187 | 1,000 | -22,9665 | 27,4643 |
| | GO | -2,3106 | 4,28739 | 1,000 | -27,1524 | 22,5312 |
| | MA | 0,6442 | 5,53500 | 1,000 | -31,4265 | 32,7148 |
| | MS | 10,2864 | 5,53500 | 1,000 | -21,7842 | 42,3571 |
| | MT | 4,3498 | 4,95065 | 1,000 | -24,3350 | 33,0347 |
| | PA | 3,8257 | 7,00128 | 1,000 | -36,7409 | 44,3922 |
| | PB | 6,4974 | 5,53500 | 1,000 | -25,5732 | 38,5681 |
| | PE | 6,3533 | 4,63091 | 1,000 | -20,4789 | 33,1855 |
| | PI | 2,9807 | 5,53500 | 1,000 | -29,0900 | 35,0513 |
| | PR | -2,6889 | 3,83476 | 1,000 | -24,9081 | 19,5303 |
| | RJ | -1,8679 | 3,88361 | 1,000 | -24,3702 | 20,6343 |
| | RN | 5,2038 | 6,06329 | 1,000 | -29,9278 | 40,3355 |
| | RO | 10,5408 | 6,06329 | 1,000 | -24,5908 | 45,6725 |
| | RS | -1,2072 | 3,69709 | 1,000 | -22,6287 | 20,2143 |
| | SC | -1,6624 | 3,91383 | 1,000 | -24,3398 | 21,0150 |
| | SE | 5,5504 | 5,19229 | 1,000 | -24,5346 | 35,6353 |
| | SP | 10,7319 | 3,91383 | 0,996 | -11,9455 | 33,4093 |
| TO | 26,9387 | 7,00128 | 0,827 | -13,6279 | 67,5052 | |
| BA | AL | -8,1346 | 4,14201 | 1,000 | -32,1341 | 15,8649 |
| | CE | -13,4931 | 3,32100 | 0,736 | -32,7355 | 5,7493 |
| | DF | -4,4128 | 3,24926 | 1,000 | -23,2395 | 14,4140 |
| | ES | -5,8857 | 3,40383 | 1,000 | -25,6081 | 13,8366 |
| | GO | -10,4452 | 3,32100 | 0,978 | -29,6876 | 8,7972 |
| | MA | -7,4905 | 4,82530 | 1,000 | -35,4490 | 20,4681 |
| | MS | 2,1518 | 4,82530 | 1,000 | -25,8068 | 30,1103 |
| | MT | -3,7848 | 4,14201 | 1,000 | -27,7843 | 20,2147 |
| | PA | -4,3090 | 6,45486 | 1,000 | -41,7095 | 33,0915 |
| | PB | -1,6372 | 4,82530 | 1,000 | -29,5958 | 26,3213 |
| | PE | -1,7813 | 3,75402 | 1,000 | -23,5327 | 19,9700 |
| | PI | -5,1540 | 4,82530 | 1,000 | -33,1125 | 22,8046 |
| | PR | -10,8235 | 2,71158 | 0,768 | -26,5349 | 4,8878 |
| | RJ | -10,0026 | 2,78024 | 0,905 | -26,1118 | 6,1066 |
| | RN | -2,9308 | 5,42317 | 1,000 | -34,3535 | 28,4919 |
| | RO | 2,4062 | 5,42317 | 1,000 | -29,0165 | 33,8289 |
| | RS | -9,3418 | 2,51312 | 0,872 | -23,9032 | 5,2196 |
| | SC | -9,7970 | 2,82231 | 0,934 | -26,1499 | 6,5559 |
| | SE | -2,5843 | 4,42800 | 1,000 | -28,2408 | 23,0723 |
| | SP | 2,5973 | 2,82231 | 1,000 | -13,7556 | 18,9502 |
| TO | 18,8040 | 6,45486 | 0,992 | -18,5965 | 56,2045 | |

| | | | | | | |
|----|---------|---------|---------|----------|----------|---------|
| CE | AL | 5,3585 | 4,28739 | 1,000 | -19,4833 | 30,2003 |
| | BA | 13,4931 | 3,32100 | 0,736 | -5,7493 | 32,7355 |
| | DF | 9,0804 | 3,43266 | 0,998 | -10,8090 | 28,9697 |
| | ES | 7,6074 | 3,57932 | 1,000 | -13,1317 | 28,3465 |
| | GO | 3,0479 | 3,50064 | 1,000 | -17,2354 | 23,3312 |
| | MA | 6,0027 | 4,95065 | 1,000 | -22,6822 | 34,6875 |
| | MS | 15,6449 | 4,95065 | 0,977 | -13,0400 | 44,3298 |
| | MT | 9,7083 | 4,28739 | 1,000 | -15,1335 | 34,5502 |
| | PA | 9,1842 | 6,54910 | 1,000 | -28,7624 | 47,1307 |
| | PB | 11,8559 | 4,95065 | 1,000 | -16,8290 | 40,5408 |
| | PE | 11,7118 | 3,91383 | 0,988 | -10,9656 | 34,3892 |
| | PI | 8,3392 | 4,95065 | 1,000 | -20,3457 | 37,0240 |
| | PR | 2,6696 | 2,92885 | 1,000 | -14,3006 | 19,6398 |
| | RJ | 3,4906 | 2,99252 | 1,000 | -13,8486 | 20,8297 |
| | RN | 10,5623 | 5,53500 | 1,000 | -21,5083 | 42,6330 |
| | RO | 15,8993 | 5,53500 | 0,993 | -16,1713 | 47,9700 |
| | RS | 4,1513 | 2,74613 | 1,000 | -11,7602 | 20,0628 |
| | SC | 3,6961 | 3,03164 | 1,000 | -13,8697 | 21,2619 |
| | SE | 10,9089 | 4,56428 | 1,000 | -15,5373 | 37,3550 |
| | SP | 16,0904 | 3,03164 | 0,149 | -1,4754 | 33,6562 |
| TO | 32,2972 | 6,54910 | 0,289 | -5,6494 | 70,2437 | |
| DF | AL | -3,7219 | 4,23207 | 1,000 | -28,2431 | 20,7994 |
| | BA | 4,4128 | 3,24926 | 1,000 | -14,4140 | 23,2395 |
| | CE | -9,0804 | 3,43266 | 0,998 | -28,9697 | 10,8090 |
| | ES | -1,4730 | 3,51286 | 1,000 | -21,8270 | 18,8811 |
| | GO | -6,0324 | 3,43266 | 1,000 | -25,9218 | 13,8569 |
| | MA | -3,0777 | 4,90282 | 1,000 | -31,4854 | 25,3300 |
| | MS | 6,5646 | 4,90282 | 1,000 | -21,8432 | 34,9723 |
| | MT | 0,6280 | 4,23207 | 1,000 | -23,8933 | 25,1492 |
| | PA | 0,1038 | 6,51301 | 1,000 | -37,6336 | 37,8413 |
| | PB | 2,7756 | 4,90282 | 1,000 | -25,6322 | 31,1833 |
| | PE | 2,6314 | 3,85315 | 1,000 | -19,6943 | 24,9572 |
| | PI | -0,7412 | 4,90282 | 1,000 | -29,1489 | 27,6665 |
| | PR | -6,4108 | 2,84725 | 1,000 | -22,9082 | 10,0866 |
| | RJ | -5,5898 | 2,91271 | 1,000 | -22,4665 | 11,2869 |
| | RN | 1,4820 | 5,49226 | 1,000 | -30,3410 | 33,3050 |
| | RO | 6,8190 | 5,49226 | 1,000 | -25,0040 | 38,6420 |
| | RS | -4,9291 | 2,65893 | 1,000 | -20,3353 | 10,4772 |
| | SC | -5,3842 | 2,95289 | 1,000 | -22,4937 | 11,7253 |
| | SE | 1,8285 | 4,51235 | 1,000 | -24,3168 | 27,9738 |
| | SP | 7,0101 | 2,95289 | 1,000 | -10,0994 | 24,1195 |
| TO | 23,2168 | 6,51301 | 0,913 | -14,5206 | 60,9543 | |
| ES | AL | -2,2489 | 4,35187 | 1,000 | -27,4643 | 22,9665 |
| | BA | 5,8857 | 3,40383 | 1,000 | -13,8366 | 25,6081 |
| | CE | -7,6074 | 3,57932 | 1,000 | -28,3465 | 13,1317 |
| | DF | 1,4730 | 3,51286 | 1,000 | -18,8811 | 21,8270 |
| | GO | -4,5595 | 3,57932 | 1,000 | -25,2986 | 16,1797 |
| | MA | -1,6047 | 5,00659 | 1,000 | -30,6137 | 27,4043 |
| | MS | 8,0375 | 5,00659 | 1,000 | -20,9715 | 37,0465 |
| | MT | 2,1009 | 4,35187 | 1,000 | -23,1145 | 27,3163 |
| | PA | 1,5768 | 6,59149 | 1,000 | -36,6154 | 39,7689 |
| | PB | 4,2485 | 5,00659 | 1,000 | -24,7605 | 33,2575 |
| | PE | 4,1044 | 3,98436 | 1,000 | -18,9816 | 27,1904 |
| | PI | 0,7318 | 5,00659 | 1,000 | -28,2772 | 29,7408 |
| | PR | -4,9378 | 3,02244 | 1,000 | -22,4503 | 12,5747 |
| | RJ | -4,1168 | 3,08419 | 1,000 | -21,9871 | 13,7534 |
| | RN | 2,9549 | 5,58509 | 1,000 | -29,4060 | 35,3158 |
| | RO | 8,2919 | 5,58509 | 1,000 | -24,0690 | 40,6528 |
| | RS | -3,4561 | 2,84574 | 1,000 | -19,9448 | 13,0326 |
| | SC | -3,9113 | 3,12216 | 1,000 | -22,0016 | 14,1790 |
| | SE | 3,3015 | 4,62489 | 1,000 | -23,4959 | 30,0988 |
| | SP | 8,4830 | 3,12216 | 0,997 | -9,6073 | 26,5733 |
| TO | 24,6898 | 6,59149 | 0,862 | -13,5024 | 62,8819 | |

| | | | | | | |
|----|---------|----------|---------|----------|----------|---------|
| GO | AL | 2,3106 | 4,28739 | 1,000 | -22,5312 | 27,1524 |
| | BA | 10,4452 | 3,32100 | 0,978 | -8,7972 | 29,6876 |
| | CE | -3,0479 | 3,50064 | 1,000 | -23,3312 | 17,2354 |
| | DF | 6,0324 | 3,43266 | 1,000 | -13,8569 | 25,9218 |
| | ES | 4,5595 | 3,57932 | 1,000 | -16,1797 | 25,2986 |
| | MA | 2,9548 | 4,95065 | 1,000 | -25,7301 | 31,6396 |
| | MS | 12,5970 | 4,95065 | 0,999 | -16,0879 | 41,2819 |
| | MT | 6,6604 | 4,28739 | 1,000 | -18,1814 | 31,5022 |
| | PA | 6,1363 | 6,54910 | 1,000 | -31,8103 | 44,0828 |
| | PB | 8,8080 | 4,95065 | 1,000 | -19,8769 | 37,4929 |
| | PE | 8,6639 | 3,91383 | 1,000 | -14,0135 | 31,3413 |
| | PI | 5,2913 | 4,95065 | 1,000 | -23,3936 | 33,9761 |
| | PR | -0,3783 | 2,92885 | 1,000 | -17,3485 | 16,5919 |
| | RJ | 0,4426 | 2,99252 | 1,000 | -16,8965 | 17,7818 |
| | RN | 7,5144 | 5,53500 | 1,000 | -24,5562 | 39,5851 |
| | RO | 12,8514 | 5,53500 | 1,000 | -19,2192 | 44,9221 |
| | RS | 1,1034 | 2,74613 | 1,000 | -14,8081 | 17,0149 |
| | SC | 0,6482 | 3,03164 | 1,000 | -16,9176 | 18,2140 |
| | SE | 7,8610 | 4,56428 | 1,000 | -18,5852 | 34,3071 |
| | SP | 13,0425 | 3,03164 | 0,616 | -4,5233 | 30,6083 |
| TO | 29,2493 | 6,54910 | 0,527 | -8,6973 | 67,1958 | |
| MA | AL | -0,6442 | 5,53500 | 1,000 | -32,7148 | 31,4265 |
| | BA | 7,4905 | 4,82530 | 1,000 | -20,4681 | 35,4490 |
| | CE | -6,0027 | 4,95065 | 1,000 | -34,6875 | 22,6822 |
| | DF | 3,0777 | 4,90282 | 1,000 | -25,3300 | 31,4854 |
| | ES | 1,6047 | 5,00659 | 1,000 | -27,4043 | 30,6137 |
| | GO | -2,9548 | 4,95065 | 1,000 | -31,6396 | 25,7301 |
| | MS | 9,6423 | 6,06329 | 1,000 | -25,4894 | 44,7739 |
| | MT | 3,7057 | 5,53500 | 1,000 | -28,3650 | 35,7763 |
| | PA | 3,1815 | 7,42598 | 1,000 | -39,8458 | 46,2088 |
| | PB | 5,8533 | 6,06329 | 1,000 | -29,2784 | 40,9849 |
| | PE | 5,7091 | 5,25096 | 1,000 | -24,7158 | 36,1340 |
| | PI | 2,3365 | 6,06329 | 1,000 | -32,7951 | 37,4681 |
| | PR | -3,3331 | 4,56428 | 1,000 | -29,7792 | 23,1131 |
| | RJ | -2,5121 | 4,60540 | 1,000 | -29,1965 | 24,1723 |
| | RN | 4,5597 | 6,54910 | 1,000 | -33,3869 | 42,5062 |
| | RO | 9,8967 | 6,54910 | 1,000 | -28,0499 | 47,8432 |
| | RS | -1,8514 | 4,44924 | 1,000 | -27,6309 | 23,9282 |
| | SC | -2,3065 | 4,63091 | 1,000 | -29,1388 | 24,5257 |
| | SE | 4,9062 | 5,75214 | 1,000 | -28,4226 | 38,2350 |
| | SP | 10,0878 | 4,63091 | 1,000 | -16,7445 | 36,9200 |
| TO | 26,2945 | 7,42598 | 0,919 | -16,7328 | 69,3218 | |
| MS | AL | -10,2864 | 5,53500 | 1,000 | -42,3571 | 21,7842 |
| | BA | -2,1518 | 4,82530 | 1,000 | -30,1103 | 25,8068 |
| | CE | -15,6449 | 4,95065 | 0,977 | -44,3298 | 13,0400 |
| | DF | -6,5646 | 4,90282 | 1,000 | -34,9723 | 21,8432 |
| | ES | -8,0375 | 5,00659 | 1,000 | -37,0465 | 20,9715 |
| | GO | -12,5970 | 4,95065 | 0,999 | -41,2819 | 16,0879 |
| | MA | -9,6423 | 6,06329 | 1,000 | -44,7739 | 25,4894 |
| | MT | -5,9366 | 5,53500 | 1,000 | -38,0072 | 26,1341 |
| | PA | -6,4608 | 7,42598 | 1,000 | -49,4881 | 36,5666 |
| | PB | -3,7890 | 6,06329 | 1,000 | -38,9206 | 31,3426 |
| | PE | -3,9331 | 5,25096 | 1,000 | -34,3580 | 26,4918 |
| | PI | -7,3058 | 6,06329 | 1,000 | -42,4374 | 27,8259 |
| | PR | -12,9753 | 4,56428 | 0,994 | -39,4215 | 13,4708 |
| | RJ | -12,1544 | 4,60540 | 0,998 | -38,8388 | 14,5300 |
| | RN | -5,0826 | 6,54910 | 1,000 | -43,0291 | 32,8639 |
| | RO | 0,2544 | 6,54910 | 1,000 | -37,6921 | 38,2009 |
| | RS | -11,4936 | 4,44924 | 0,998 | -37,2732 | 14,2860 |
| | SC | -11,9488 | 4,63091 | 0,998 | -38,7810 | 14,8834 |
| | SE | -4,7361 | 5,75214 | 1,000 | -38,0649 | 28,5928 |
| | SP | 0,4455 | 4,63091 | 1,000 | -26,3867 | 27,2777 |
| TO | 16,6523 | 7,42598 | 1,000 | -26,3751 | 59,6796 | |

| | | | | | | |
|----|---------|----------|---------|----------|----------|---------|
| MT | AL | -4,3498 | 4,95065 | 1,000 | -33,0347 | 24,3350 |
| | BA | 3,7848 | 4,14201 | 1,000 | -20,2147 | 27,7843 |
| | CE | -9,7083 | 4,28739 | 1,000 | -34,5502 | 15,1335 |
| | DF | -0,6280 | 4,23207 | 1,000 | -25,1492 | 23,8933 |
| | ES | -2,1009 | 4,35187 | 1,000 | -27,3163 | 23,1145 |
| | GO | -6,6604 | 4,28739 | 1,000 | -31,5022 | 18,1814 |
| | MA | -3,7057 | 5,53500 | 1,000 | -35,7763 | 28,3650 |
| | MS | 5,9366 | 5,53500 | 1,000 | -26,1341 | 38,0072 |
| | PA | -0,5242 | 7,00128 | 1,000 | -41,0907 | 40,0424 |
| | PB | 2,1476 | 5,53500 | 1,000 | -29,9231 | 34,2182 |
| | PE | 2,0035 | 4,63091 | 1,000 | -24,8288 | 28,8357 |
| | PI | -1,3692 | 5,53500 | 1,000 | -33,4398 | 30,7015 |
| | PR | -7,0387 | 3,83476 | 1,000 | -29,2579 | 15,1805 |
| | RJ | -6,2178 | 3,88361 | 1,000 | -28,7200 | 16,2845 |
| | RN | 0,8540 | 6,06329 | 1,000 | -34,2776 | 35,9856 |
| | RO | 6,1910 | 6,06329 | 1,000 | -28,9406 | 41,3226 |
| | RS | -5,5570 | 3,69709 | 1,000 | -26,9785 | 15,8645 |
| | SC | -6,0122 | 3,91383 | 1,000 | -28,6896 | 16,6652 |
| | SE | 1,2005 | 5,19229 | 1,000 | -28,8844 | 31,2855 |
| | SP | 6,3821 | 3,91383 | 1,000 | -16,2953 | 29,0595 |
| TO | 22,5888 | 7,00128 | 0,970 | -17,9777 | 63,1554 | |
| PA | AL | -3,8257 | 7,00128 | 1,000 | -44,3922 | 36,7409 |
| | BA | 4,3090 | 6,45486 | 1,000 | -33,0915 | 41,7095 |
| | CE | -9,1842 | 6,54910 | 1,000 | -47,1307 | 28,7624 |
| | DF | -0,1038 | 6,51301 | 1,000 | -37,8413 | 37,6336 |
| | ES | -1,5768 | 6,59149 | 1,000 | -39,7689 | 36,6154 |
| | GO | -6,1363 | 6,54910 | 1,000 | -44,0828 | 31,8103 |
| | MA | -3,1815 | 7,42598 | 1,000 | -46,2088 | 39,8458 |
| | MS | 6,4608 | 7,42598 | 1,000 | -36,5666 | 49,4881 |
| | MT | 0,5242 | 7,00128 | 1,000 | -40,0424 | 41,0907 |
| | PB | 2,6718 | 7,42598 | 1,000 | -40,3556 | 45,6991 |
| | PE | 2,5276 | 6,77896 | 1,000 | -36,7508 | 41,8060 |
| | PI | -0,8450 | 7,42598 | 1,000 | -43,8723 | 42,1823 |
| | PR | -6,5146 | 6,26214 | 1,000 | -42,7984 | 29,7692 |
| | RJ | -5,6936 | 6,29217 | 1,000 | -42,1515 | 30,7642 |
| | RN | 1,3782 | 7,82767 | 1,000 | -43,9766 | 46,7329 |
| | RO | 6,7152 | 7,82767 | 1,000 | -38,6396 | 52,0699 |
| | RS | -5,0329 | 6,17879 | 1,000 | -40,8337 | 30,7680 |
| | SC | -5,4880 | 6,31087 | 1,000 | -42,0542 | 31,0781 |
| | SE | 1,7247 | 7,17418 | 1,000 | -39,8436 | 43,2930 |
| | SP | 6,9062 | 6,31087 | 1,000 | -29,6599 | 43,4724 |
| TO | 23,1130 | 8,57478 | 0,997 | -26,5707 | 72,7967 | |
| PB | AL | -6,4974 | 5,53500 | 1,000 | -38,5681 | 25,5732 |
| | BA | 1,6372 | 4,82530 | 1,000 | -26,3213 | 29,5958 |
| | CE | -11,8559 | 4,95065 | 1,000 | -40,5408 | 16,8290 |
| | DF | -2,7756 | 4,90282 | 1,000 | -31,1833 | 25,6322 |
| | ES | -4,2485 | 5,00659 | 1,000 | -33,2575 | 24,7605 |
| | GO | -8,8080 | 4,95065 | 1,000 | -37,4929 | 19,8769 |
| | MA | -5,8533 | 6,06329 | 1,000 | -40,9849 | 29,2784 |
| | MS | 3,7890 | 6,06329 | 1,000 | -31,3426 | 38,9206 |
| | MT | -2,1476 | 5,53500 | 1,000 | -34,2182 | 29,9231 |
| | PA | -2,6718 | 7,42598 | 1,000 | -45,6991 | 40,3556 |
| | PE | -0,1441 | 5,25096 | 1,000 | -30,5690 | 30,2808 |
| | PI | -3,5168 | 6,06329 | 1,000 | -38,6484 | 31,6149 |
| | PR | -9,1863 | 4,56428 | 1,000 | -35,6325 | 17,2598 |
| | RJ | -8,3654 | 4,60540 | 1,000 | -35,0498 | 18,3190 |
| | RN | -1,2936 | 6,54910 | 1,000 | -39,2401 | 36,6529 |
| | RO | 4,0434 | 6,54910 | 1,000 | -33,9031 | 41,9899 |
| | RS | -7,7046 | 4,44924 | 1,000 | -33,4842 | 18,0750 |
| | SC | -8,1598 | 4,63091 | 1,000 | -34,9920 | 18,6724 |
| | SE | -0,9471 | 5,75214 | 1,000 | -34,2759 | 32,3818 |
| | SP | 4,2345 | 4,63091 | 1,000 | -22,5977 | 31,0667 |
| TO | 20,4413 | 7,42598 | 0,996 | -22,5861 | 63,4686 | |

| | | | | | | |
|----|---------|----------|---------|----------|----------|---------|
| PE | AL | -6,3533 | 4,63091 | 1,000 | -33,1855 | 20,4789 |
| | BA | 1,7813 | 3,75402 | 1,000 | -19,9700 | 23,5327 |
| | CE | -11,7118 | 3,91383 | 0,988 | -34,3892 | 10,9656 |
| | DF | -2,6314 | 3,85315 | 1,000 | -24,9572 | 19,6943 |
| | ES | -4,1044 | 3,98436 | 1,000 | -27,1904 | 18,9816 |
| | GO | -8,6639 | 3,91383 | 1,000 | -31,3413 | 14,0135 |
| | MA | -5,7091 | 5,25096 | 1,000 | -36,1340 | 24,7158 |
| | MS | 3,9331 | 5,25096 | 1,000 | -26,4918 | 34,3580 |
| | MT | -2,0035 | 4,63091 | 1,000 | -28,8357 | 24,8288 |
| | PA | -2,5276 | 6,77896 | 1,000 | -41,8060 | 36,7508 |
| | PB | 0,1441 | 5,25096 | 1,000 | -30,2808 | 30,5690 |
| | PI | -3,3726 | 5,25096 | 1,000 | -33,7975 | 27,0523 |
| | PR | -9,0422 | 3,41200 | 0,998 | -28,8119 | 10,7275 |
| | RJ | -8,2212 | 3,46682 | 1,000 | -28,3085 | 11,8660 |
| | RN | -1,1495 | 5,80516 | 1,000 | -34,7855 | 32,4865 |
| | RO | 4,1875 | 5,80516 | 1,000 | -29,4485 | 37,8235 |
| | RS | -7,5605 | 3,25651 | 1,000 | -26,4292 | 11,3082 |
| | SC | -8,0157 | 3,50064 | 1,000 | -28,2989 | 12,2676 |
| | SE | -0,8029 | 4,88838 | 1,000 | -29,1270 | 27,5211 |
| | SP | 4,3786 | 3,50064 | 1,000 | -15,9046 | 24,6619 |
| TO | 20,5854 | 6,77896 | 0,986 | -18,6930 | 59,8638 | |
| PI | AL | -2,9807 | 5,53500 | 1,000 | -35,0513 | 29,0900 |
| | BA | 5,1540 | 4,82530 | 1,000 | -22,8046 | 33,1125 |
| | CE | -8,3392 | 4,95065 | 1,000 | -37,0240 | 20,3457 |
| | DF | 0,7412 | 4,90282 | 1,000 | -27,6665 | 29,1489 |
| | ES | -0,7318 | 5,00659 | 1,000 | -29,7408 | 28,2772 |
| | GO | -5,2913 | 4,95065 | 1,000 | -33,9761 | 23,3936 |
| | MA | -2,3365 | 6,06329 | 1,000 | -37,4681 | 32,7951 |
| | MS | 7,3058 | 6,06329 | 1,000 | -27,8259 | 42,4374 |
| | MT | 1,3692 | 5,53500 | 1,000 | -30,7015 | 33,4398 |
| | PA | 0,8450 | 7,42598 | 1,000 | -42,1823 | 43,8723 |
| | PB | 3,5168 | 6,06329 | 1,000 | -31,6149 | 38,6484 |
| | PE | 3,3726 | 5,25096 | 1,000 | -27,0523 | 33,7975 |
| | PR | -5,6696 | 4,56428 | 1,000 | -32,1157 | 20,7766 |
| | RJ | -4,8486 | 4,60540 | 1,000 | -31,5330 | 21,8358 |
| | RN | 2,2232 | 6,54910 | 1,000 | -35,7234 | 40,1697 |
| | RO | 7,5602 | 6,54910 | 1,000 | -30,3864 | 45,5067 |
| | RS | -4,1879 | 4,44924 | 1,000 | -29,9674 | 21,5917 |
| | SC | -4,6430 | 4,63091 | 1,000 | -31,4753 | 22,1892 |
| | SE | 2,5697 | 5,75214 | 1,000 | -30,7591 | 35,8985 |
| | SP | 7,7512 | 4,63091 | 1,000 | -19,0810 | 34,5835 |
| TO | 23,9580 | 7,42598 | 0,970 | -19,0693 | 66,9853 | |
| PR | AL | 2,6889 | 3,83476 | 1,000 | -19,5303 | 24,9081 |
| | BA | 10,8235 | 2,71158 | 0,768 | -4,8878 | 26,5349 |
| | CE | -2,6696 | 2,92885 | 1,000 | -19,6398 | 14,3006 |
| | DF | 6,4108 | 2,84725 | 1,000 | -10,0866 | 22,9082 |
| | ES | 4,9378 | 3,02244 | 1,000 | -12,5747 | 22,4503 |
| | GO | 0,3783 | 2,92885 | 1,000 | -16,5919 | 17,3485 |
| | MA | 3,3331 | 4,56428 | 1,000 | -23,1131 | 29,7792 |
| | MS | 12,9753 | 4,56428 | 0,994 | -13,4708 | 39,4215 |
| | MT | 7,0387 | 3,83476 | 1,000 | -15,1805 | 29,2579 |
| | PA | 6,5146 | 6,26214 | 1,000 | -29,7692 | 42,7984 |
| | PB | 9,1863 | 4,56428 | 1,000 | -17,2598 | 35,6325 |
| | PE | 9,0422 | 3,41200 | 0,998 | -10,7275 | 28,8119 |
| | PI | 5,6696 | 4,56428 | 1,000 | -20,7766 | 32,1157 |
| | RJ | 0,8210 | 2,29758 | 1,000 | -12,4916 | 14,1335 |
| | RN | 7,8927 | 5,19229 | 1,000 | -22,1922 | 37,9777 |
| | RO | 13,2297 | 5,19229 | 0,999 | -16,8552 | 43,3147 |
| | RS | 1,4817 | 1,96593 | 1,000 | -9,9092 | 12,8726 |
| | SC | 1,0265 | 2,34830 | 1,000 | -12,5799 | 14,6330 |
| | SE | 8,2393 | 4,14201 | 1,000 | -15,7602 | 32,2388 |
| | SP | 13,4208 | 2,34830 | 0,061 | -0,1856 | 27,0272 |
| TO | 29,6276 | 6,26214 | 0,386 | -6,6562 | 65,9114 | |

| | | | | | | |
|----|---------|----------|---------|----------|----------|---------|
| RJ | AL | 1,8679 | 3,88361 | 1,000 | -20,6343 | 24,3702 |
| | BA | 10,0026 | 2,78024 | 0,905 | -6,1066 | 26,1118 |
| | CE | -3,4906 | 2,99252 | 1,000 | -20,8297 | 13,8486 |
| | DF | 5,5898 | 2,91271 | 1,000 | -11,2869 | 22,4665 |
| | ES | 4,1168 | 3,08419 | 1,000 | -13,7534 | 21,9871 |
| | GO | -0,4426 | 2,99252 | 1,000 | -17,7818 | 16,8965 |
| | MA | 2,5121 | 4,60540 | 1,000 | -24,1723 | 29,1965 |
| | MS | 12,1544 | 4,60540 | 0,998 | -14,5300 | 38,8388 |
| | MT | 6,2178 | 3,88361 | 1,000 | -16,2845 | 28,7200 |
| | PA | 5,6936 | 6,29217 | 1,000 | -30,7642 | 42,1515 |
| | PB | 8,3654 | 4,60540 | 1,000 | -18,3190 | 35,0498 |
| | PE | 8,2212 | 3,46682 | 1,000 | -11,8660 | 28,3085 |
| | PI | 4,8486 | 4,60540 | 1,000 | -21,8358 | 31,5330 |
| | PR | -0,8210 | 2,29758 | 1,000 | -14,1335 | 12,4916 |
| | RN | 7,0718 | 5,22847 | 1,000 | -23,2228 | 37,3664 |
| | RO | 12,4088 | 5,22847 | 1,000 | -17,8858 | 42,7034 |
| | RS | 0,6608 | 2,05960 | 1,000 | -11,2729 | 12,5944 |
| | SC | 0,2056 | 2,42726 | 1,000 | -13,8583 | 14,2695 |
| | SE | 7,4183 | 4,18728 | 1,000 | -16,8435 | 31,6801 |
| | SP | 12,5999 | 2,42726 | 0,186 | -1,4640 | 26,6638 |
| TO | 28,8066 | 6,29217 | 0,466 | -7,6512 | 65,2645 | |
| RN | AL | -5,2038 | 6,06329 | 1,000 | -40,3355 | 29,9278 |
| | BA | 2,9308 | 5,42317 | 1,000 | -28,4919 | 34,3535 |
| | CE | -10,5623 | 5,53500 | 1,000 | -42,6330 | 21,5083 |
| | DF | -1,4820 | 5,49226 | 1,000 | -33,3050 | 30,3410 |
| | ES | -2,9549 | 5,58509 | 1,000 | -35,3158 | 29,4060 |
| | GO | -7,5144 | 5,53500 | 1,000 | -39,5851 | 24,5562 |
| | MA | -4,5597 | 6,54910 | 1,000 | -42,5062 | 33,3869 |
| | MS | 5,0826 | 6,54910 | 1,000 | -32,8639 | 43,0291 |
| | MT | -0,8540 | 6,06329 | 1,000 | -35,9856 | 34,2776 |
| | PA | -1,3782 | 7,82767 | 1,000 | -46,7329 | 43,9766 |
| | PB | 1,2936 | 6,54910 | 1,000 | -36,6529 | 39,2401 |
| | PE | 1,1495 | 5,80516 | 1,000 | -32,4865 | 34,7855 |
| | PI | -2,2232 | 6,54910 | 1,000 | -40,1697 | 35,7234 |
| | PR | -7,8927 | 5,19229 | 1,000 | -37,9777 | 22,1922 |
| | RJ | -7,0718 | 5,22847 | 1,000 | -37,3664 | 23,2228 |
| | RO | 5,3370 | 7,00128 | 1,000 | -35,2295 | 45,9035 |
| | RS | -6,4110 | 5,09146 | 1,000 | -35,9117 | 23,0897 |
| | SC | -6,8662 | 5,25096 | 1,000 | -37,2911 | 23,5587 |
| | SE | 0,3465 | 6,26214 | 1,000 | -35,9373 | 36,6303 |
| | SP | 5,5281 | 5,25096 | 1,000 | -24,8968 | 35,9530 |
| TO | 21,7348 | 7,82767 | 0,996 | -23,6199 | 67,0896 | |
| RO | AL | -10,5408 | 6,06329 | 1,000 | -45,6725 | 24,5908 |
| | BA | -2,4062 | 5,42317 | 1,000 | -33,8289 | 29,0165 |
| | CE | -15,8993 | 5,53500 | 0,993 | -47,9700 | 16,1713 |
| | DF | -6,8190 | 5,49226 | 1,000 | -38,6420 | 25,0040 |
| | ES | -8,2919 | 5,58509 | 1,000 | -40,6528 | 24,0690 |
| | GO | -12,8514 | 5,53500 | 1,000 | -44,9221 | 19,2192 |
| | MA | -9,8967 | 6,54910 | 1,000 | -47,8432 | 28,0499 |
| | MS | -0,2544 | 6,54910 | 1,000 | -38,2009 | 37,6921 |
| | MT | -6,1910 | 6,06329 | 1,000 | -41,3226 | 28,9406 |
| | PA | -6,7152 | 7,82767 | 1,000 | -52,0699 | 38,6396 |
| | PB | -4,0434 | 6,54910 | 1,000 | -41,9899 | 33,9031 |
| | PE | -4,1875 | 5,80516 | 1,000 | -37,8235 | 29,4485 |
| | PI | -7,5602 | 6,54910 | 1,000 | -45,5067 | 30,3864 |
| | PR | -13,2297 | 5,19229 | 0,999 | -43,3147 | 16,8552 |
| | RJ | -12,4088 | 5,22847 | 1,000 | -42,7034 | 17,8858 |
| | RN | -5,3370 | 7,00128 | 1,000 | -45,9035 | 35,2295 |
| | RS | -11,7480 | 5,09146 | 1,000 | -41,2487 | 17,7527 |
| | SC | -12,2032 | 5,25096 | 1,000 | -42,6281 | 18,2217 |
| | SE | -4,9905 | 6,26214 | 1,000 | -41,2743 | 31,2933 |
| | SP | 0,1911 | 5,25096 | 1,000 | -30,2338 | 30,6160 |
| TO | 16,3978 | 7,82767 | 1,000 | -28,9569 | 61,7526 | |

| | | | | | | |
|----|---------|----------|---------|----------|----------|---------|
| RS | AL | 1,2072 | 3,69709 | 1,000 | -20,2143 | 22,6287 |
| | BA | 9,3418 | 2,51312 | 0,872 | -5,2196 | 23,9032 |
| | CE | -4,1513 | 2,74613 | 1,000 | -20,0628 | 11,7602 |
| | DF | 4,9291 | 2,65893 | 1,000 | -10,4772 | 20,3353 |
| | ES | 3,4561 | 2,84574 | 1,000 | -13,0326 | 19,9448 |
| | GO | -1,1034 | 2,74613 | 1,000 | -17,0149 | 14,8081 |
| | MA | 1,8514 | 4,44924 | 1,000 | -23,9282 | 27,6309 |
| | MS | 11,4936 | 4,44924 | 0,998 | -14,2860 | 37,2732 |
| | MT | 5,5570 | 3,69709 | 1,000 | -15,8645 | 26,9785 |
| | PA | 5,0329 | 6,17879 | 1,000 | -30,7680 | 40,8337 |
| | PB | 7,7046 | 4,44924 | 1,000 | -18,0750 | 33,4842 |
| | PE | 7,5605 | 3,25651 | 1,000 | -11,3082 | 26,4292 |
| | PI | 4,1879 | 4,44924 | 1,000 | -21,5917 | 29,9674 |
| | PR | -1,4817 | 1,96593 | 1,000 | -12,8726 | 9,9092 |
| | RJ | -0,6608 | 2,05960 | 1,000 | -12,5944 | 11,2729 |
| | RN | 6,4110 | 5,09146 | 1,000 | -23,0897 | 35,9117 |
| | RO | 11,7480 | 5,09146 | 1,000 | -17,7527 | 41,2487 |
| | SC | -0,4552 | 2,11603 | 1,000 | -12,7158 | 11,8055 |
| | SE | 6,7576 | 4,01489 | 1,000 | -16,5054 | 30,0205 |
| | SP | 11,9391 | 2,11603 | 0,072 | -0,3215 | 24,1998 |
| TO | 28,1459 | 6,17879 | 0,479 | -7,6550 | 63,9467 | |
| SC | AL | 1,6624 | 3,91383 | 1,000 | -21,0150 | 24,3398 |
| | BA | 9,7970 | 2,82231 | 0,934 | -6,5559 | 26,1499 |
| | CE | -3,6961 | 3,03164 | 1,000 | -21,2619 | 13,8697 |
| | DF | 5,3842 | 2,95289 | 1,000 | -11,7253 | 22,4937 |
| | ES | 3,9113 | 3,12216 | 1,000 | -14,1790 | 22,0016 |
| | GO | -0,6482 | 3,03164 | 1,000 | -18,2140 | 16,9176 |
| | MA | 2,3065 | 4,63091 | 1,000 | -24,5257 | 29,1388 |
| | MS | 11,9488 | 4,63091 | 0,998 | -14,8834 | 38,7810 |
| | MT | 6,0122 | 3,91383 | 1,000 | -16,6652 | 28,6896 |
| | PA | 5,4880 | 6,31087 | 1,000 | -31,0781 | 42,0542 |
| | PB | 8,1598 | 4,63091 | 1,000 | -18,6724 | 34,9920 |
| | PE | 8,0157 | 3,50064 | 1,000 | -12,2676 | 28,2989 |
| | PI | 4,6430 | 4,63091 | 1,000 | -22,1892 | 31,4753 |
| | PR | -1,0265 | 2,34830 | 1,000 | -14,6330 | 12,5799 |
| | RJ | -0,2056 | 2,42726 | 1,000 | -14,2695 | 13,8583 |
| | RN | 6,8662 | 5,25096 | 1,000 | -23,5587 | 37,2911 |
| | RO | 12,2032 | 5,25096 | 1,000 | -18,2217 | 42,6281 |
| | RS | 0,4552 | 2,11603 | 1,000 | -11,8055 | 12,7158 |
| | SE | 7,2127 | 4,21533 | 1,000 | -17,2115 | 31,6370 |
| | SP | 12,3943 | 2,47533 | 0,257 | -1,9481 | 26,7367 |
| TO | 28,6010 | 6,31087 | 0,491 | -7,9651 | 65,1672 | |
| SE | AL | -5,5504 | 5,19229 | 1,000 | -35,6353 | 24,5346 |
| | BA | 2,5843 | 4,42800 | 1,000 | -23,0723 | 28,2408 |
| | CE | -10,9089 | 4,56428 | 1,000 | -37,3550 | 15,5373 |
| | DF | -1,8285 | 4,51235 | 1,000 | -27,9738 | 24,3168 |
| | ES | -3,3015 | 4,62489 | 1,000 | -30,0988 | 23,4959 |
| | GO | -7,8610 | 4,56428 | 1,000 | -34,3071 | 18,5852 |
| | MA | -4,9062 | 5,75214 | 1,000 | -38,2350 | 28,4226 |
| | MS | 4,7361 | 5,75214 | 1,000 | -28,5928 | 38,0649 |
| | MT | -1,2005 | 5,19229 | 1,000 | -31,2855 | 28,8844 |
| | PA | -1,7247 | 7,17418 | 1,000 | -43,2930 | 39,8436 |
| | PB | 0,9471 | 5,75214 | 1,000 | -32,3818 | 34,2759 |
| | PE | 0,8029 | 4,88838 | 1,000 | -27,5211 | 29,1270 |
| | PI | -2,5697 | 5,75214 | 1,000 | -35,8985 | 30,7591 |
| | PR | -8,2393 | 4,14201 | 1,000 | -32,2388 | 15,7602 |
| | RJ | -7,4183 | 4,18728 | 1,000 | -31,6801 | 16,8435 |
| | RN | -0,3465 | 6,26214 | 1,000 | -36,6303 | 35,9373 |
| | RO | 4,9905 | 6,26214 | 1,000 | -31,2933 | 41,2743 |
| | RS | -6,7576 | 4,01489 | 1,000 | -30,0205 | 16,5054 |
| | SC | -7,2127 | 4,21533 | 1,000 | -31,6370 | 17,2115 |
| | SP | 5,1815 | 4,21533 | 1,000 | -19,2427 | 29,6058 |
| TO | 21,3883 | 7,17418 | 0,989 | -20,1800 | 62,9566 | |

| | | | | | | |
|----|----------|----------|---------|----------|----------|---------|
| SP | AL | -10,7319 | 3,91383 | 0,996 | -33,4093 | 11,9455 |
| | BA | -2,5973 | 2,82231 | 1,000 | -18,9502 | 13,7556 |
| | CE | -16,0904 | 3,03164 | 0,149 | -33,6562 | 1,4754 |
| | DF | -7,0101 | 2,95289 | 1,000 | -24,1195 | 10,0994 |
| | ES | -8,4830 | 3,12216 | 0,997 | -26,5733 | 9,6073 |
| | GO | -13,0425 | 3,03164 | 0,616 | -30,6083 | 4,5233 |
| | MA | -10,0878 | 4,63091 | 1,000 | -36,9200 | 16,7445 |
| | MS | -0,4455 | 4,63091 | 1,000 | -27,2777 | 26,3867 |
| | MT | -6,3821 | 3,91383 | 1,000 | -29,0595 | 16,2953 |
| | PA | -6,9062 | 6,31087 | 1,000 | -43,4724 | 29,6599 |
| | PB | -4,2345 | 4,63091 | 1,000 | -31,0667 | 22,5977 |
| | PE | -4,3786 | 3,50064 | 1,000 | -24,6619 | 15,9046 |
| | PI | -7,7512 | 4,63091 | 1,000 | -34,5835 | 19,0810 |
| | PR | -13,4208 | 2,34830 | 0,061 | -27,0272 | 0,1856 |
| | RJ | -12,5999 | 2,42726 | 0,186 | -26,6638 | 1,4640 |
| | RN | -5,5281 | 5,25096 | 1,000 | -35,9530 | 24,8968 |
| | RO | -0,1911 | 5,25096 | 1,000 | -30,6160 | 30,2338 |
| | RS | -11,9391 | 2,11603 | 0,072 | -24,1998 | 0,3215 |
| | SC | -12,3943 | 2,47533 | 0,257 | -26,7367 | 1,9481 |
| | SE | -5,1815 | 4,21533 | 1,000 | -29,6058 | 19,2427 |
| TO | 16,2068 | 6,31087 | 0,999 | -20,3594 | 52,7729 | |
| TO | AL | -26,9387 | 7,00128 | 0,827 | -67,5052 | 13,6279 |
| | BA | -18,8040 | 6,45486 | 0,992 | -56,2045 | 18,5965 |
| | CE | -32,2972 | 6,54910 | 0,289 | -70,2437 | 5,6494 |
| | DF | -23,2168 | 6,51301 | 0,913 | -60,9543 | 14,5206 |
| | ES | -24,6898 | 6,59149 | 0,862 | -62,8819 | 13,5024 |
| | GO | -29,2493 | 6,54910 | 0,527 | -67,1958 | 8,6973 |
| | MA | -26,2945 | 7,42598 | 0,919 | -69,3218 | 16,7328 |
| | MS | -16,6523 | 7,42598 | 1,000 | -59,6796 | 26,3751 |
| | MT | -22,5888 | 7,00128 | 0,970 | -63,1554 | 17,9777 |
| | PA | -23,1130 | 8,57478 | 0,997 | -72,7967 | 26,5707 |
| | PB | -20,4413 | 7,42598 | 0,996 | -63,4686 | 22,5861 |
| | PE | -20,5854 | 6,77896 | 0,986 | -59,8638 | 18,6930 |
| | PI | -23,9580 | 7,42598 | 0,970 | -66,9853 | 19,0693 |
| | PR | -29,6276 | 6,26214 | 0,386 | -65,9114 | 6,6562 |
| | RJ | -28,8066 | 6,29217 | 0,466 | -65,2645 | 7,6512 |
| | RN | -21,7348 | 7,82767 | 0,996 | -67,0896 | 23,6199 |
| | RO | -16,3978 | 7,82767 | 1,000 | -61,7526 | 28,9569 |
| | RS | -28,1459 | 6,17879 | 0,479 | -63,9467 | 7,6550 |
| SC | -28,6010 | 6,31087 | 0,491 | -65,1672 | 7,9651 | |
| SE | -21,3883 | 7,17418 | 0,989 | -62,9566 | 20,1800 | |
| SP | -16,2068 | 6,31087 | 0,999 | -52,7729 | 20,3594 | |

Baseado em médias observadas.

Comparações múltiplas

Variável dependente: Desempenho

Teste Scheffe

| (I) Região geográfica | (J) Região geográfica | Diferença entre médias (I - J) | Erro padrão | Sig. | Intervalo de 95% de confiança | |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| CO | N | 10,6406 | 3,63781 | 0,076 | -0,6439 | 21,9250 |
| | NE | 0,6426 | 1,96844 | 0,999 | -5,4635 | 6,7486 |
| | S | -4,2411 | 1,80970 | 0,244 | -9,8548 | 1,3726 |
| | SD | 1,3203 | 1,96844 | 0,978 | -4,7858 | 7,4263 |
| N | CO | -10,6406 | 3,63781 | 0,076 | -21,9250 | 0,6439 |
| | NE | -9,9980 | 3,49060 | 0,088 | -20,8258 | 0,8298 |
| | S | -14,8816(*) | 3,40361 | 0,001 | -25,4396 | -4,3237 |
| | SD | -9,3203 | 3,49060 | 0,133 | -20,1481 | 1,5075 |
| NE | CO | -0,6426 | 1,96844 | 0,999 | -6,7486 | 5,4635 |
| | N | 9,9980 | 3,49060 | 0,088 | -0,8298 | 20,8258 |
| | S | -4,8836(*) | 1,49185 | 0,032 | -9,5113 | -0,2559 |
| | SD | 0,6777 | 1,68087 | 0,997 | -4,5363 | 5,8918 |
| S | CO | 4,2411 | 1,80970 | 0,244 | -1,3726 | 9,8548 |
| | N | 14,8816(*) | 3,40361 | 0,001 | 4,3237 | 25,4396 |
| | NE | 4,8836(*) | 1,49185 | 0,032 | 0,2559 | 9,5113 |
| | SD | 5,5614(*) | 1,49185 | 0,009 | 0,9337 | 10,1891 |
| SD | CO | -1,3203 | 1,96844 | 0,978 | -7,4263 | 4,7858 |
| | N | 9,3203 | 3,49060 | 0,133 | -1,5075 | 20,1481 |
| | NE | -0,6777 | 1,68087 | 0,997 | -5,8918 | 4,5363 |
| | S | -5,5614(*) | 1,49185 | 0,009 | -10,1891 | -0,9337 |

Baseado em médias observadas.

(*) A diferença entre médias é significativa ao nível de 0,05.

Comparações múltiplas

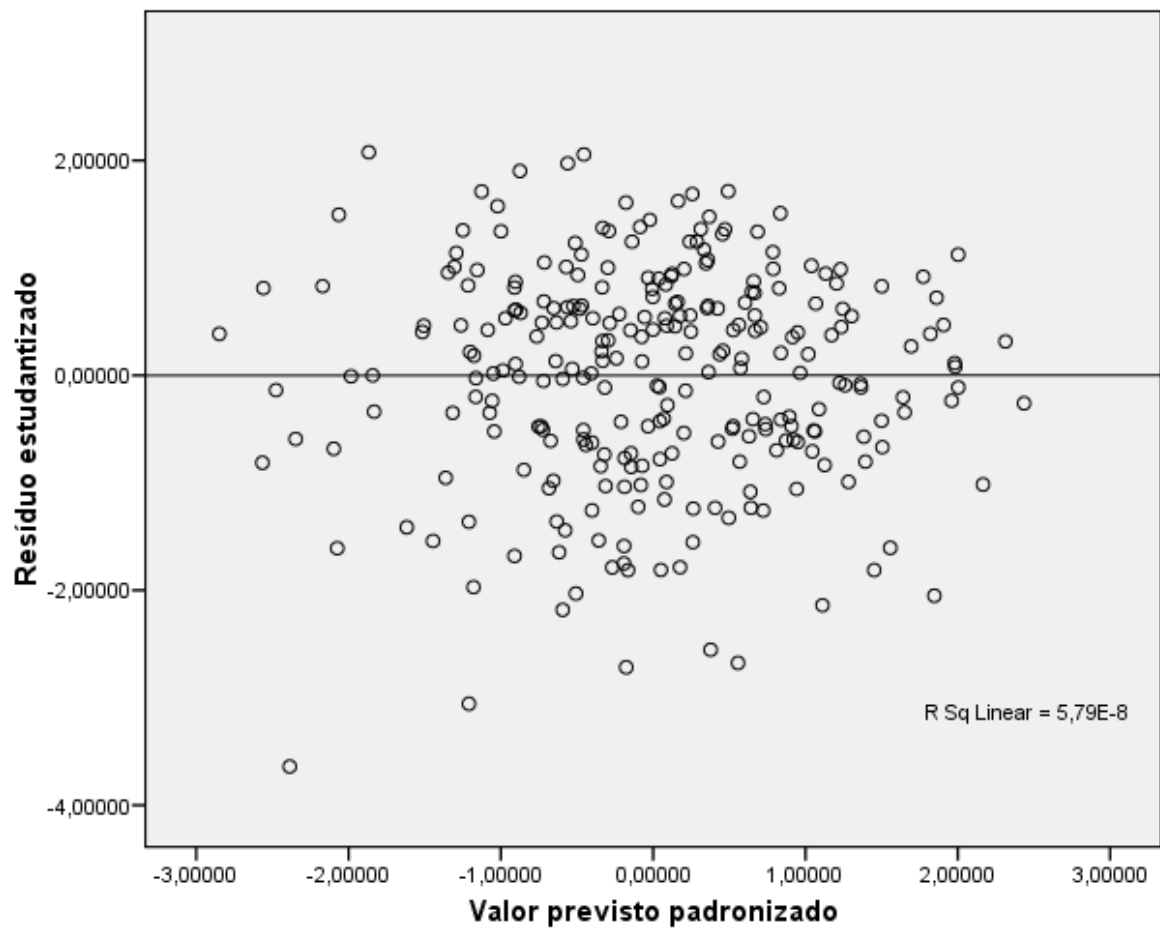
Variável dependente: Desempenho

Teste Scheffe

| (I) Grupo percentil do TOTAL DE EMPREGADOS | (J) Grupo percentil do TOTAL DE EMPREGADOS | Diferença entre médias (I - J) | Erro padrão | Sig. | Intervalo de 95% de confiança | |
|--|--|--------------------------------|-------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| 1 (de 5 a 14) | 2 (de 15 a 17) | -0,4109 | 1,72334 | 0,996 | -5,2594 | 4,4376 |
| | 3 (de 18 a 28) | -4,5571(*) | 1,49493 | 0,027 | -8,7630 | -0,3513 |
| | 4 (de 29 a 58) | -5,5810(*) | 1,59590 | 0,007 | -10,0710 | -1,0911 |
| 2 (de 15 a 17) | 1 (de 5 a 14) | 0,4109 | 1,72334 | 0,996 | -4,4376 | 5,2594 |
| | 3 (de 18 a 28) | -4,1462 | 1,73538 | 0,129 | -9,0286 | 0,7361 |
| | 4 (de 29 a 58) | -5,1702(*) | 1,82309 | 0,047 | -10,2992 | -0,0411 |
| 3 (de 18 a 28) | 1 (de 5 a 14) | 4,5571(*) | 1,49493 | 0,027 | 0,3513 | 8,7630 |
| | 2 (de 15 a 17) | 4,1462 | 1,73538 | 0,129 | -0,7361 | 9,0286 |
| | 4 (de 29 a 58) | -1,0239 | 1,60890 | 0,939 | -5,5504 | 3,5025 |
| 4 (de 29 a 58) | 1 (de 5 a 14) | 5,5810(*) | 1,59590 | 0,007 | 1,0911 | 10,0710 |
| | 2 (de 15 a 17) | 5,1702(*) | 1,82309 | 0,047 | 0,0411 | 10,2992 |
| | 3 (de 18 a 28) | 1,0239 | 1,60890 | 0,939 | -3,5025 | 5,5504 |

Baseado em médias observadas.

(*) A diferença entre médias é significativa ao nível de 0,05.

APÊNDICE K – Gráfico de resíduos do modelo de regressão múltipla

APÊNDICE L – Gráfico de resíduos estudantizados para cada observação e gráficos de regressão parcial

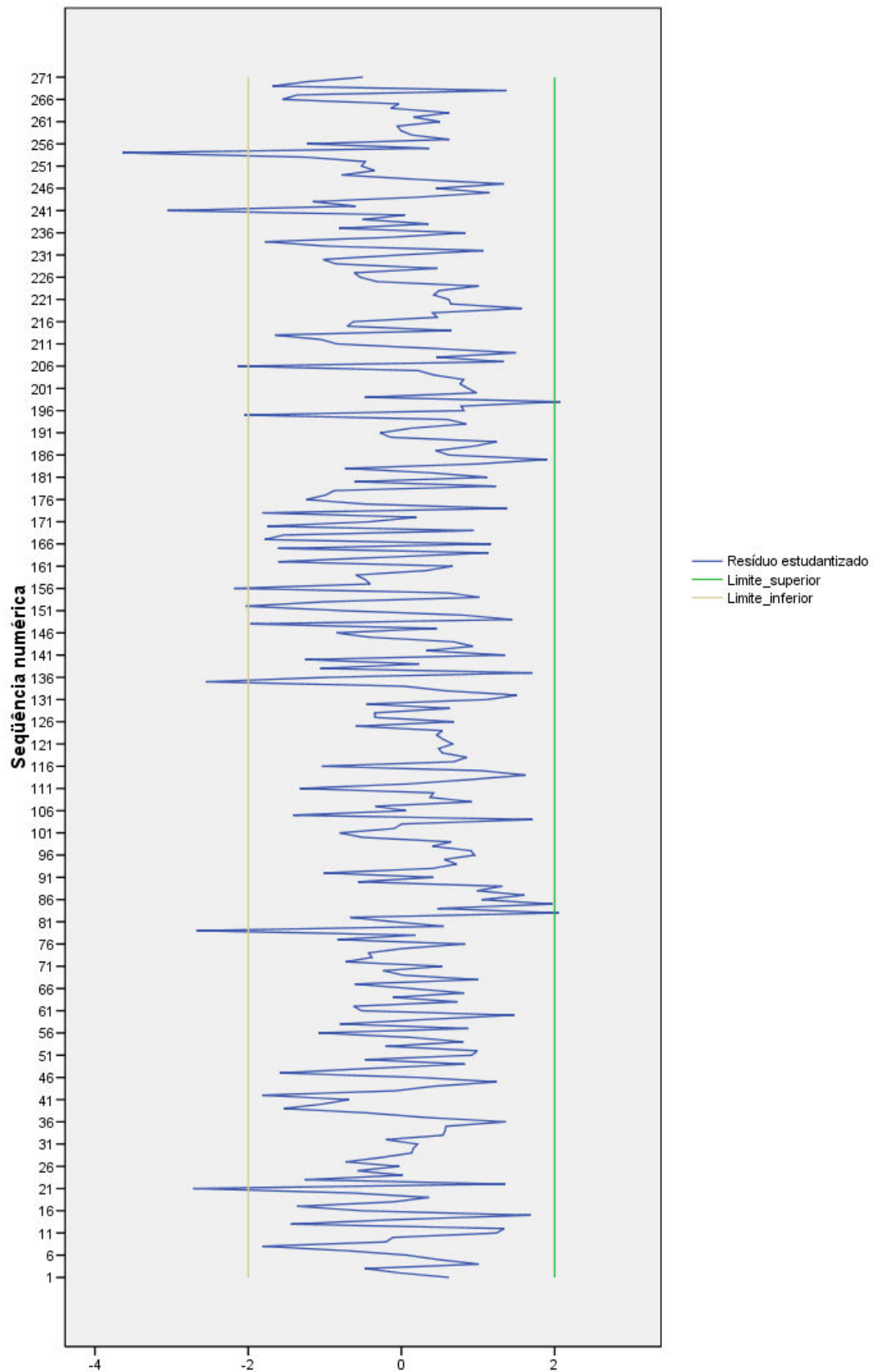


Gráfico de regressão parcial

Variável dependente: DESEMPENHO

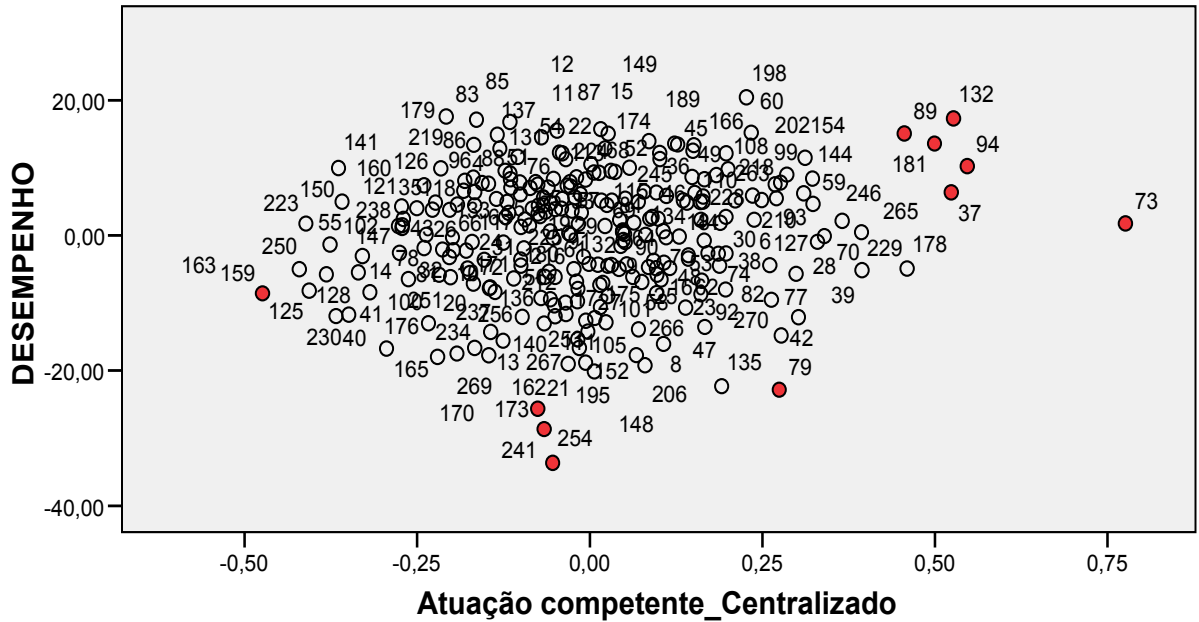


Gráfico de regressão parcial

Variável dependente: DESEMPENHO

