



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Centro de Filosofia e Ciências Humanas

Programa de Pós Graduação em Psicologia

ANA LUIZA GONÇALVES DA SILVA

**PERCEPÇÕES EM DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE
VALORES ORGANIZACIONAIS DECLARADOS DE UMA
ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL**

FLORIANÓPOLIS
2006

ANA LUIZA GONÇALVES DA SILVA

**PERCEPÇÕES EM DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE
VALORES ORGANIZACIONAIS DECLARADOS DE UMA
ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia. Programa de Pós Graduação em Psicologia. Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Linha de Pesquisa: Processos Organizacionais, Trabalho e Aprendizagem.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

FLORIANÓPOLIS

2006

ANA LUIZA GONÇALVES DA SILVA

**PERCEPÇÕES EM DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE
VALORES ORGANIZACIONAIS DECLARADOS DE UMA
ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL**

BANCA EXAMINADORA

Prof.º. Dr.º. Narbal Silva
Departamento de Psicologia, UFSC

Prof. Dr. José Carlos Zanelli
Departamento de Psicologia, UFSC

Prof.ª Dr.ª Fabiane Silveira Martins
Departamento de Psicologia, UNISUL

Florianópolis, 28 de março de 2006.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Universo por todo o aprendizado nesta caminhada, por ampliar meus horizontes e possibilitar a conclusão desta tarefa.

À minha super mãe, sempre presente com seu apoio incondicional, sua amorosidade, sua força, características que tento aprender a cada dia com seus exemplos.

À minha família pela motivação e reconhecimento sempre presentes.

Ao professor Dr. Narbal Silva, por me acompanhar em todas as etapas do trabalho, pelos aprendizados e contribuições.

À professora Dra. Olga Mitsue Kubo, por ter compartilhado desta caminhada com toda a sua disponibilidade, sensibilidade e afeto.

A todos os meus professores do Programa de Pós Graduação, por mostrarem o caminho do aprendizado, sempre atentos às possibilidades de melhoria do trabalho.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, em especial Marcos, Sibebe, Ana Carolina, Flávia e Izabel, pela sua amizade e suas contribuições.

À Emanuella, pela ajuda na coleta e transcrição dos dados e principalmente por sua amizade.

Agradeço a direção do Senac-SC e aos participantes da pesquisa, que possibilitaram a realização do trabalho. Em especial, a Luciano Caminha, por todo apoio durante estes anos.

RESUMO

Os valores declarados pelas organizações de trabalho têm um papel importante, pois orientam no alcance dos objetivos das organizações e no direcionamento que essas almejam acerca do comportamento das pessoas; sua principal função é a constituição de vínculo e comprometimento dos funcionários com a organização, de maneira que eles permaneçam nela e desempenhem as tarefas que lhes são atribuídas. O objetivo desta pesquisa foi identificar as percepções dos funcionários de diferentes níveis hierárquicos acerca das declarações de valores da organização na qual trabalham. O nível de mensuração utilizado para análise dos dados foi predominantemente nominal e a amostra foi formada por 12 funcionários de uma organização com atuação em nível nacional, no ramo da Educação. Os dados foram obtidos junto a fontes de informação diretas e indiretas, por meio de entrevistas e documentos. As verbalizações dos participantes entrevistados possibilitaram identificar as percepções nos diferentes níveis hierárquicos acerca das dimensões: significado, pertinência, função, clareza, coerência, incoerência e importância. Estas dimensões não foram encontradas na literatura. Estas dimensões possibilitarão futuros pesquisadores avaliar as diversas percepções acerca dos valores organizacionais. O estudo demonstrou que os funcionários, independente do nível hierárquico não têm consciência da importância dos valores organizacionais e que, muitos deles, não sabem ao menos o que são valores organizacionais e quais as suas funções para a organização.

Palavras-chave: valores organizacionais, declaração de valores organizacionais, cultura organizacional, percepções, níveis hierárquicos.

ABSTRACT

The values declared by the organizations have an important role for it since they orient the organizations to fulfill their objectives and guide peoples' behavior towards it .Their main function is to build a bond and set a commitment between the employees and the organization so that they can stay in it and fulfill the tasks they are given. The objective of this research was to identify the workers' perception of the different hierarchical levels on the value declarations in the institution where they work. The measurable level used to analysis data was nominal and the sample was formed by 12 workers in a national institution which deals with education. The data had be collect through direct and indirect source of information, through interviews and institutional documents. What was observed was that the interviewed participants' verbalizations made it possible to identify the perceptions in the different hierarchical levels concerning the following dimensions: meaning, appropriateness, function, understanding, coherence, incoherence and importance. These dimensions were not found in any literature. They will allow future researchers to evaluate the different perceptions concerning the organizational values. The study showed that the workers, whatever their hierarchical level might be, were not aware of the importance of the organizational values and most of them didn't even know what those values are and what functions they play in the organization.

Keywords: organizational values, organizational value declaration, organizational culture, perceptions and hierarchical levels.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Média de tempo de trabalho em meses nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional e média de tempo de trabalho total em meses e anos.....	46
TABELA 2 - Distribuição das idades e média das idades dos participantes da pesquisa em anos	47
TABELA 3 - Distribuição conforme o gênero dos participantes da pesquisa	47
TABELA 4 - Distribuição do grau de instrução dos participantes da pesquisa	48
TABELA 5 - Distribuição das percepções dos participantes dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional referentes ao significado o valor qualidade nas ações educacionais	51
TABELA 6 - Distribuição das percepções dos participantes dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da pertinência atribuída ao valor qualidade nas ações educacionais com a missão da organização.....	54
TABELA 7 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional a respeito da função do valor qualidade nas ações educacionais	58
TABELA 8 - Distribuição das percepções dos participantes dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da clareza do valor qualidade nas ações educacionais	61
TABELA 9 - Distribuição das percepções dos funcionários do nível estratégico, tático e operacional de coerência entre o valor qualidade nas ações educacionais e situações organizacionais.....	64
TABELA 10 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis estratégico, tático e operacional de incoerência entre valor qualidade nas ações educacionais e situações organizacionais.....	67
TABELA 11 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional com relação à importância do valor qualidade nas ações educacionais	70
TABELA 12 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional em relação ao significado do valor transparência nas ações	73

- TABELA 13** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da pertinência do valor transparência nas ações com a missão da organização 76
- TABELA 14** - Distribuição das percepções dos funcionários do nível hierárquico estratégico, tático e operacional da função do valor transparência nas ações 79
- TABELA 15** - Distribuição das percepções dos funcionários nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de clareza do valor transparência nas ações 82
- TABELA 16** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de coerência do valor transparência nas ações em situações organizacionais 84
- TABELA 17** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de incoerência do valor transparência nas ações em situações organizacionais 87
- TABELA 18** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional com relação à importância do valor transparência nas ações..... 90
- TABELA 19** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional do significado conferido ao valor responsabilidade social..... 93
- TABELA 20** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da pertinência do valor responsabilidade social com a missão da organização..... 96
- TABELA 21** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da função do valor responsabilidade social 99
- TABELA 22** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da clareza do valor responsabilidade social..... 102
- TABELA 23** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de coerência do valor responsabilidade social em situações organizacionais105
- TABELA 24** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de incoerência do valor responsabilidade social em situações organizacionais107
- TABELA 25** - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da importância do valor responsabilidade social110

TABELA 26 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional do significado do valor inovação e tecnologia	113
TABELA 27 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional de pertinência do valor inovação e tecnologia com a missão da organização.....	116
TABELA 28 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da função do valor inovação e tecnologia	119
TABELA 29 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da clareza do valor inovação e tecnologia em situações organizacionais.....	122
TABELA 30 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da coerência do valor inovação e tecnologia em situações organizacionais	125
TABELA 31 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da incoerência do valor inovação e tecnologia em situações organizacionais	127
TABELA 32 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional da importância do valor inovação e tecnologia	130
TABELA 33 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional relativo ao conhecimento dos valores declarados pelo Senac-SC.....	132
TABELA 34 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional dos valores considerados presentes na organização	133
TABELA 35 - Distribuição das percepções dos funcionários dos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional dos valores que consideram não estar presentes no dia-a-dia da organização	135

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista.....	145
--	-----

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
1. PERCEPÇÕES DE VALORES ORGANIZACIONAIS DECLARADOS EM DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL	12
1.1. PERCEPÇÕES NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO....	13
1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: OS NÍVEIS DE INFORMAÇÕES E HIERÁRQUICOS DECISÓRIOS	14
1.3. CULTURA SOCIAL, ORGANIZACIONAL E OS VALORES ENQUANTO ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	17
1.4. NÍVEIS DE ANÁLISE E ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	24
1.4.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	25
1.4.2 NÍVEIS DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL	26
1.5. OS VALORES ORGANIZACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NOS COMPORTAMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS	27
2. MÉTODO	35
2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	35
2.2. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE PESQUISADA – FATEC FLORIANÓPOLIS ...	36
2.3. PARTICIPANTES	37
2.4. FONTES DE INFORMAÇÃO	37
2.5. SITUAÇÃO E AMBIENTE	39

2.6. MATERIAL E EQUIPAMENTOS	39
2.7. PROCEDIMENTOS	40
2.7.1. CONTATO COM UM DIRIGENTE DA ORGANIZAÇÃO E COM OS PARTICIPANTES.....	40
2.7.2. CONJUNTO DE VARIÁVEIS E VARIÁVEIS A SEREM OBSERVADAS.....	41
2.7.3. ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS	42
2.7.4. COLETA DOS DADOS.....	43
2.8. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	43
3. APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS PARTICIPANTES SOBRE OS VALORES PESQUISADOS	45
3.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	47
3.2. VALOR QUALIDADE NAS AÇÕES EDUCACIONAIS	49
3.3. VALOR TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES	72
3.4. VALOR RESPONSABILIDADE SOCIAL	92
3.5. VALOR INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	111
3.6. PERGUNTAS RELATIVAS AO CONHECIMENTO DOS PESQUISADOS A RESPEITO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS.....	132
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
5. REFERÊNCIAS.....	140
6. APÊNDICES.....	145

1.**PERCEPÇÕES EM DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE VALORES ORGANIZACIONAIS DECLARADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL**

Desde as duas últimas décadas do século XX, e nos primeiros anos do século XXI, com maior intensidade, a concorrência passou a ser um fator de preocupação para as organizações de trabalho. Em função disso, as mudanças fizeram parte do planejamento das organizações de trabalho que obtiveram êxito no mercado. Tais organizações de trabalho precisaram ter uma nova dinâmica de atuação, com novos papéis, decisões, compromissos para assegurar sua relação na sociedade e articulação com o mercado. Elas precisaram enfrentar as constantes exigências de mudanças e, para efetivá-las, dependeram das percepções dos funcionários a respeito dos valores organizacionais.

Segundo Katz e Kahn (1978) os principais componentes das organizações são os papéis, as normas e os valores. Esses três elementos definem e orientam o funcionamento das organizações de trabalho. Os papéis determinam ou recomendam maneiras de comportamento integradas a determinadas tarefas; as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores “são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (KATZ & KAHN, 1978, p. 54). Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos e as normas e os valores são elementos integradores, no sentido de que eles são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros da organização (TAMAYO, 1996). Os valores declarados pelas organizações de trabalho têm um papel importante, pois orientam no alcance dos objetivos e no direcionamento que essas almejam acerca do comportamento das pessoas; sua principal função é a constituição de vínculo e comprometimento dos funcionários com a organização, de maneira que eles permaneçam nela e desempenhem as tarefas que lhes são atribuídas. Nesse sentido, estudar quais são as percepções dos funcionários nos diferentes níveis hierárquicos sobre os valores organizacionais declarados pela organização que trabalham parece constituir um aspecto relevante.

1.1. PERCEPÇÕES NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

A maneira que uma pessoa se comporta depende em grande parte da maneira pela qual ela percebe o mundo. Para Krech e Chutchfield (1978) vivemos em um mundo próprio, construído a partir de nossas experiências interiores: o que se percebe, sente e imagina. A percepção é o processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos que podem ser eventos, informações, objetos e outras pessoas presentes no ambiente. Segundo Atkinson (2002) o que se percebe, sente, vê, imagina ou pensa está subordinado ao meio ambiente, físico e social em que as pessoas vivem e também a natureza biológica, especialmente ao funcionamento do cérebro.

A percepção também é definida como o produto da interação entre o estímulo e o observador. Para Atkinson (2002) a interpretação é uma decodificação que empresta significado e valor ao estímulo. E essa interpretação também depende das características dos estímulos. Nessa interação, o estímulo influencia o observador e é por ele influenciado. Assim, a percepção dos acontecimentos organizacionais, em especial, dos valores organizacionais é influenciada pela percepção do funcionário, mas também pela maneira como nas organizações de trabalho os valores são declarados.

Diferentes pessoas reagem de maneira distinta ao mesmo estímulo e a realidade percebida provoca percepções diferentes conforme mudam os observadores. Para Krech e Chutchfield (1978), a percepção depende das características do estímulo, dos estados psicológicos de quem percebe, isto é, das motivações, emoções, experiências passadas e idade e do mecanismo fisiológico de quem percebe. Os autores ainda acrescentam que os valores culturais atribuídos aos objetos, às relações e aos acontecimentos desempenham um papel significativo na determinação da maneira pela quais os objetos e as situações são percebidas. Assim, ao se considerar que o processo de percepção transforma a realidade em um padrão que as pessoas reconhecem, é de extrema importância que os dirigentes se conscientizem da importância dos valores organizacionais nos comportamentos e dos respectivos significados. A disseminação desses significados de maneira constante e por diferentes meios possibilita que a percepção dos valores organizacionais ocorra de forma gradual e homogênea.

Para Austin (1993) não há realidade, apenas interpretações. Nesse sentido, em todas as instâncias da vida, é importante o entendimento da percepção. Nas organizações de trabalho, a percepção afeta diversos aspectos do comportamento das pessoas. O entendimento da percepção, por esse motivo, é uma competência gerencial, que contribui para a criação de um clima organizacional saudável. Assim, estudar as percepções dos valores organizacionais, ao se considerar os diferentes níveis hierárquicos, vai além do estudo somente das percepções, pois elas afetam diretamente o clima e os resultados organizacionais.

1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: OS NÍVEIS DE INFORMAÇÕES E HIERÁRQUICOS DECISÓRIOS

A estrutura das organizações de trabalho reflete a maneira como está distribuído o poder, como são as relações hierárquicas e, por consequência, como seus funcionários têm acesso às informações. Marras (2003) denomina estrutura organizacional o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que define o desenho orgânico da organização de trabalho e que geralmente esta demonstrada em organogramas, fluxogramas de atividades ou funcionogramas. Loiola, Bastos, Queiroz & Silva (2004) consideram a estrutura organizacional uma cadeia relativamente estável de ligação entre as pessoas e o trabalho que é realizado nas organizações de trabalho. A estrutura organizacional auxilia a distinguir as partes de uma organização de trabalho e também a manter tais partes interligadas, cria e reforça as relações de interdependência, de previsibilidade e de hierarquia. O tipo de estrutura organizacional existente nas organizações de trabalho está relacionado com a maneira que as informações são disseminadas, se estão mais concentradas no dono/diretor ou divididas entre as chefias intermediárias. Para Chiavenato (1997) os níveis de disseminação de informações têm também sua relação com os níveis hierárquicos decisórios (estratégico, tático ou gerencial e operacional) que as pessoas ocupam na organização.

Os níveis de informação e de decisão organizacionais obedecem a uma hierarquia. Para Hall (1984) a estrutura das organizações é o contexto em que o poder é

exercido, onde as decisões são tomadas, além de determinar o fluxo das informações. As organizações são divididas em camadas, escalas ou níveis de autoridade em função da divisão, da especialização do trabalho e da hierarquia. Conceitualmente, as organizações são divididas em três níveis: estratégico, tático e operacional. Conforme as especificidades da organização, esses níveis podem estar mais ou menos explícitos. Para Loiola, Bastos, Queiroz & Silva (2004) com as expressivas mudanças que ocorrem em termos de estruturas organizacionais, como a redução dos níveis hierárquicos e ainda, sobre as mudanças de papéis dentro dessas, tal divisão deve ser utilizada para fins didáticos. O tipo de percepção dos funcionários acerca dos acontecimentos da organização está relacionado ao nível hierárquico decisório da estrutura organizacional a que ele pertence e aos níveis de informação a que ele tem acesso.

O nível estratégico das organizações congrega a direção central; fazem parte os sócios da organização, o presidente, os diretores, e são chamados de alta administração. (ZANELLI, s/d). Para Loiola, Bastos, Queiroz & Silva (2004) as principais obrigações do nível estratégico são: determinar o nível de supervisão direta, administrar a relação da organização com o ambiente e desenvolver a estratégia da organização. As principais decisões que são tomadas nas organizações estão concentradas no “alto escalão” e geram atos, cujo efeito é duradouro e mais difícil de reverter. Essas decisões estão relacionadas ao planejamento de longo prazo, conhecido como Planejamento Estratégico, que pode ter como ações, por exemplo, um projeto de construção de uma nova fábrica, uma nova linha de produção, novos mercados e novos produtos. Um estudo realizado por Rodrigues & Sá (1984) em 24 organizações, sete subsidiárias de multinacionais, 14 organizações nacionais privadas e três organizações públicas, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os diretores e executivos dessas organizações, demonstrou, que as pessoas que ocupam cargos de nível estratégico nas organizações brasileiras tenderiam a reter as decisões na cúpula administrativa, apesar da autorização que essas decisões aconteçam no nível imediatamente abaixo da diretoria. Para os autores, existe uma característica centralizadora nas organizações pesquisadas, uma vez que as decisões mais operacionais não são delegadas as áreas de competência e nesse sentido, os dados refletem a reduzida participação do nível operacional no processo decisório. No caso do nível hierárquico estratégico, o nível da informação é macro e contempla dados da organização como um todo, ou seja, dos seus

ambientes interno e externo. A percepção da organização e de seus valores pelas pessoas que compõem esse nível normalmente é mais ampla do que os outros níveis e está relacionada a múltiplos aspectos da vida dos funcionários e da organização.

No nível hierárquico tático, gerencial ou intermediário, estão os gestores de nível médio, ou seja, as gerências, chefias, coordenações ou supervisões da organização. Para Loiola, Bastos, Queiroz & Silva (2004) as pessoas que compõe esse nível são o canal de comunicação entre o “topo e a base” da organização, elas traduzem as normas e orientações, trazem as informações de retorno, reconhecem as disfunções, apresentam propostas de mudanças e solicitações de decisões e cuidam da elaboração da estratégia específica de sua área, determinada pela estratégia geral da organização. O Planejamento Tático tem como finalidade otimizar determinada área de resultado ou função e não a organização em toda a sua amplitude. Moreira & Vieira (2003) ao identificarem a relação entre a estrutura de poder e o ambiente organizacional, por meio de entrevistas semi-estruturadas, demonstraram que o controle organizacional é realizado por meio de tarefas e é imposto pela autoridade do chefe imediato, o nível gerencial, que recebe a incumbência do nível hierárquico estratégico. Para os autores seria por meio da estrutura organizacional que ocorrem às condições necessárias ao desenvolvimento das relações de poder existentes nas organizações de trabalho. No caso desse nível hierárquico, o nível da informação normalmente contempla determinadas informações de uma unidade, departamento e/ou de um negócio. As decisões táticas ocorrem nos escalões intermediários e geram atos, com efeito, de médio ou curto prazos e de menos impacto no funcionamento estratégico das organizações. As percepções, nesse nível, são muitas vezes influenciadas por características específicas das equipes de trabalho, o que, em alguns casos, poderá até criar uma subcultura organizacional¹. Para Morgan (1996) diferentes grupos profissionais ou grupos sociais podem ter diferentes “visões do mundo e da natureza” do negócio da organização. Cada grupo pode desenvolver sua própria linguagem especializada e estabelecer um conjunto de conceitos facilitadores para a formulação das prioridades do negócio, o que pode gerar dificuldade de comunicação com os funcionários de outros grupos.

¹ Subcultura: São grupos de pessoas com um padrão especial ou peculiar de valores, mas que não são inconsistentes com os valores dominantes da organização. (SILVA & ZANELLI, 2004, p. 419)

Para Zanelli (s/d) as decisões operacionais estão relacionadas à continuidade das rotinas, programas e a utilização eficiente dos recursos disponíveis. Elas visam alcançar os padrões de funcionamento pré-estabelecidos por meio do controle do planejamento operacional, que pode ser considerado como a formalização de processos com base em documentos escritos, métodos de desenvolvimento das atividades, elaboração de normas e implementações pré-estabelecidas. Para Loiola, Bastos, Queiroz & Silva (2004), a esse nível cabe assegurar as entradas para a produção, transformar as entradas em saídas e fornecer suporte direto para outras operações. No nível operacional, estão os assistentes, auxiliares da organização, nas suas respectivas subunidades, departamentos ou setores. Nesse nível, o grau da informação é detalhado e, muitas vezes, restrito a função ou a atividade desenvolvida. A percepção, nesse nível, está de maneira geral, focalizada em aspectos micros das organizações de trabalho. Como na maioria das vezes, nesse nível, os funcionários não têm acesso às informações estratégicas, também não conseguem estabelecer algumas relações de causalidade entre as decisões gerenciais e alterações que ocorrem em suas realidade física e psíquica de trabalho.

Para Litterer (1977) o “lugar” ou a posição que uma pessoa ocupa na organização tem grande influência na sua percepção. Também o tipo de trabalho que a pessoa desempenha influenciará na maneira como as coisas lhe parecem e faz com que os problemas ou afazeres da organização tenham a aparência de extensões de seu trabalho. Além disso, é importante também contextualizar as características da cultura social, organizacional e os valores que influenciam o fenômeno percepção.

1.3. CULTURA SOCIAL, ORGANIZACIONAL E OS VALORES ENQUANTO ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde a antiguidade², as pessoas têm tentado explicar as diferenças de comportamento entre os homens, a partir de diversidades genéticas ou geográficas. Porém, as características biológicas não são unicamente determinantes sobre as diferenças

² Essa necessidade de compreender as diferenças de comportamentos dos grupos e entre as nações foi encontrada desde a época do historiador grego Heródoto, no pensamento de Confúcio e nos relatos de Marco Pólo baseados em seus relatos de suas viagens para a China. (SILVA & ZANELLI, 2004, p. 407)

culturais. (MORGAN, 1996) Por exemplo, se uma criança brasileira for criada no Japão, ela internalizará as crenças, valores, hábitos, a língua, enfim, crescerá como qualquer criança Japonesa. Nesse sentido, o comportamento dos indivíduos depende do aprendizado de um processo chamado de socialização primária. Para Vila (1995) a socialização primária é aquela em que o indivíduo passa a ser membro da sociedade e ocorre em circunstâncias emocionais, nas quais os indivíduos identificam os valores “transmitidos” pelos pais. Um outro tipo de socialização ocorre nas organizações, quando os funcionários internalizam os componentes/elementos da sua cultura, como, por exemplo, os valores, os tabus, os ritos³ da organização em que trabalham e passam a agir de acordo com o que eles preconizam, é a chamada socialização secundária.

Há diversas maneiras de considerar a palavra cultura. Para Morgan (1996) cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. A palavra é também usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente nas práticas grupais. Ambos os usos derivam das observações antropológicas realizadas no século XIX a respeito das sociedades “primitivas”. Também para o autor, desde a década de 1970, os estudos relacionados à cultura não estão necessariamente relacionados à avaliação das pessoas; ao falar em cultura, a referência é feita ao processo de construção da realidade, que possibilita às pessoas compreenderem eventos, ações, expressões e situações de maneiras distintas. O conceito é usado genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes “estilos de vida” (MORGAN, 1996). Os “estilos de vida” dos grupos são influenciados também pelos valores individuais que as pessoas que compõem esses grupos possuem acerca do mundo em que estão inseridas. Estes valores podem aproximar ou distanciar os grupos entre si.

Quando o conceito é utilizado nos estudos em organizações, a cultura equivale ao “estilo de vida” desta em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras e técnicas. Marras (2003) salienta que não há grupo sem cultura, assim como não há cultura fora da observação do grupo, ou seja, a cultura é resultante da interação entre as pessoas. Então, todos os seres humanos são possuidores de cultura, pois fazem parte de pelo menos algum sistema grupal, seja ele, a igreja, a família e/ou uma organização de

³ Esses conceitos serão desenvolvidos no capítulo Elementos da Cultura Organizacional

trabalho e percebem as diferentes culturas a partir da(s) cultura(s) do(s) grupo(s) em que estão inseridos. Os indivíduos, em seus diversos grupos, percebem as diferenças entre as culturas e, a partir dessas percepções, reconhecem a sua identidade⁴ e também a identidade do seu grupo e dos outros grupos.

Cada organização apresenta características singulares que as distingue de todas as outras. Elas possuem uma identidade própria, que para Nogueira & Silva (s/d) é caracterizada pelo comportamento compartilhado das pessoas que a compõem. Para Morgan (1996) a cultura organizacional expressa a identidade da organização. Essa identidade é construída ao longo do tempo, é encontrada em todas as práticas organizacionais e compõe um conjunto de aspectos típicos da organização. Segundo Srour (1998), nas organizações, a cultura organizacional perpassa todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações sociais, que seriam conjuntos de conceitos, proposições e explicações originárias na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais. Elas são o equivalente em nossa sociedade aos mitos e crenças tradicionais; podendo também ser vistas como a versão do senso comum (MOSCOVISCI citado por NOGUEIRA & SILVA, s/d). A cultura organizacional forma um sistema coerente de significações e funciona como um “cimento”, que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos modos de agir. Schein (2001) faz referência à cultura como a principal fonte de identidade organizacional e como algo estável e de difícil mudança, pois representa o aprendizado acumulado ao longo do tempo por um grupo. A cultura das organizações forma uma identidade que caracteriza a organização de uma maneira particular e influencia o comportamento das pessoas. Os valores, crenças e significados compartilhados são importantes para que seja possível compreender os processos de manutenção e renovação da identidade e da cultura de um grupo e de uma organização. A importância em estudar o conceito de cultura organizacional está em demonstrar que modos peculiares de expressão e de interação encontram explicação independentemente do nível de desenvolvimento da cultura, por meio de crenças, costumes e valores compartilhados.

A cultura das organizações apresenta certas características em virtude do estágio de desenvolvimento da organização. Para Schein (2001) as novas organizações

⁴ Identidade é aqui entendida como características próprias de uma pessoa.

estão tipicamente sob o controle de seus fundadores, o que significa que a cultura é um reflexo de seus valores e de suas crenças. No estágio inicial de formação da cultura, identificar os elementos culturais de uma organização pressupõe compreender os valores e a “visão de mundo” do fundador ou dono da organização. Ao se identificar a cultura das organizações de meia idade (com tempo de existência entre 13 a 22 anos)⁵ é importante considerar três aspectos: a) manter aqueles elementos da cultura que continuam adequados e relacionados ao sucesso da organização; b) integrar, misturar ou, pelo menos, alinhar as várias subculturas e c) identificar e mudar aqueles elementos da cultura, que podem ser menos funcionais na medida em que as condições do ambiente externo são alteradas. Nas organizações antigas (acima de 40 anos de existência), caso os elementos culturais não evoluam, não forem adaptados ou não forem modificados, ficam cada vez mais inadequados e a cultura passa a constituir um sério impedimento ao aprendizado e à mudança. Esses três estágios diferenciados de desenvolvimento, pelos quais a cultura organizacional evolui, influenciam os valores organizacionais e na maneira como eles são declarados.

Os valores organizacionais normalmente são originados dos valores do(s) fundador(es) e progressivamente se tornam arraigados nas práticas dos funcionários, e poderão dificultar ou facilitar o alcance dos objetivos da organização. Estudar a percepção que os funcionários têm acerca dos valores organizacionais e considerar também o estágio em que a cultura organizacional se encontra, possibilita avaliar se os valores declarados estão convergentes ou não com os comportamentos dos funcionários e pertinentes com as metas organizacionais. Segundo Litterer (1977) estudar as percepções é de extrema importância para a compreensão do comportamento organizacional, pois as pessoas agem baseadas no que pensam que vêem ou que compreendem.

Quando a cultura de uma organização é avaliada, é possível investir em mudanças, no desenvolvimento ou na “desconstrução” da cultura organizacional, que

⁵ A categorização das idades das organizações de média idade e antigas foi estabelecida para fins didáticos. Essa relação entre idades foi realizada baseada em duas pesquisas e no Censo Brasileiro do ano de 2000. A primeira pesquisa está relacionada com um estudo feito pela Royal Dutch/Shell em que a expectativa média de vida das quinhentas empresas da Fortune, do nascimento até a morte seria de apenas 40 a 50 anos, mesmo que ainda muitas empresas com mais de duzentos anos de idade (GEUS, 1998). O segundo estudo, publicado por Terra (2000), com dados da revista Exame, verificou que apenas 32% das organizações ainda existiam após passados 20 anos. Com base nesses dados e feita uma relação de proporcionalidade da idade média da população brasileira, conforme dados do censo de 2000 uma organização de meia idade teria em média 13 a 22 anos de existência e as organizações antigas teriam acima de 40 anos de existência.

impacta nos resultados em termos de qualidade dos serviços e/ou produtos e na sua rentabilidade. Para Silva & Zanelli (2004) existe uma relação entre a cultura e as mudanças que ocorrem em uma organização. Kotter & Heskett (1994) acompanharam as 10 maiores firmas em 22 indústrias diferentes dos Estados Unidos, no período de 1987 a 1991 e avaliaram a relação entre cultura organizacional e desempenho econômico em longo prazo. Os dados de empresas que administraram sua cultura em relação àquelas que não o fizeram são os seguintes: aumento do rendimento líquido de 756 por cento contra um por cento; aumento do valor das ações de 901 por cento contra 74 por cento; aumento de receita média de 682 por cento contra 166 por cento. Como evidenciam os dados, o estudo da cultura organizacional e de seus valores enquanto elementos da cultura adquirem relevância, pois podem facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos estratégicos e por conseqüência a implementação de mudanças. Portanto, estudar as percepções que os funcionários têm dos valores organizacionais declarados é buscar reconhecer a maneira como os funcionários entendem os objetivos organizacionais e como tenderão a se comportar para realizar a missão e a visão da organização.

A cultura organizacional e as percepções dos funcionários acerca da cultura e de seus principais elementos são diferenciadas em cada organização também em virtude de como as pessoas que ocupam o nível estratégico entendem e as interpretam, o que repercute em seus comportamentos. Para Silva & Zanelli (2004) o processo de criação e implementação da cultura acontece principalmente por meio dos comportamentos das principais lideranças da organização. O modo de entender a cultura organizacional determina a maneira de percebê-la e a direção dos estudos referentes ao fenômeno. Smircich (1983) afirma que as diferentes análises da cultura organizacional podem ser atribuídas aos pressupostos priorizados pelas pessoas em relação à concepção de cultura, à organização e à natureza humana. Por meio desses pressupostos, é possível entender de duas maneiras os estudos sobre cultura organizacional: como metáfora, que considera a cultura como algo que a organização é; e como variável, que considera a cultura como um componente da organização. No primeiro caso, que considera a cultura como algo que a organização é, a premissa básica é de que as organizações adquirem significado único e singular por meio das relações simbólicas que os indivíduos interpõem nas relações sociais, que torna possível a ação compartilhada. Já no segundo caso, a cultura como algo

próprio da organização - uma variável - a idéia prevalecente é a de que as organizações produzem traços culturais diversificados, tais como valores, normas, rituais que em conjunto dão um senso de identidade aos membros da organização, facilitam seu envolvimento com ela, asseguram a estabilidade do sistema e servem como instrumento de orientação e modelagem do comportamento. (FERREIRA & ASSMAR, 2004, p. 104)

É relevante a problematização descrita por Alcadipani & Crubellate (2003) que analisaram a maneira pela qual vem sendo ampliada a visibilidade do fenômeno cultura organizacional. Alcadipani & Crubellate avaliaram os artigos publicados nos periódicos nacionais: Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração, Revista de Administração Pública, Organização e Sociedade e Revista de Administração Contemporânea, além dos Anais do Enampad e do I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, no período compreendido entre 1999 e 2000. A partir dos procedimentos de análise de conteúdos, os autores observaram que a “produção foi influenciada de forma marcante pela pesquisa de Hofstede⁶, cujos preceitos são aceitos de maneira não problematizada” (ALCADIPANI & CRUBELLATE, 2003, p. 75). A segunda consideração dos autores é que a heterogeneidade da cultura brasileira está sendo renegada ao segundo plano, seguido de juízos de valor sobre os supostos “traços” culturais nacionais, vistos como subdesenvolvidos e como causadores do atraso nacional. Nesse sentido, os autores recomendam que os estudos culturais sejam mais específicos, locais e referentes a grupos culturais. Para os autores, uma perspectiva desse tipo implica reconhecer os fundamentos e as conseqüências políticas da análise cultural, ao mesmo tempo em que sugere uma análise descritiva do fenômeno cultural. É importante salientar que estudar as percepções dos funcionários acerca dos fenômenos organizacionais, como por exemplo, da cultura e de seus elementos, é estudar para compreender efetivamente o comportamento organizacional. Para Robbins (2002), a percepção é importante para o estudo do comportamento organizacional, porque o comportamento das pessoas é fundamentado na sua percepção da realidade e não na realidade em si; e que o mundo, como é percebido, é o mundo importante para o comportamento humano. Colaborando com as idéias de Robbins (2002) e

⁶ Hofstede pesquisou mais de 116 mil funcionários da IBM, em 40 países a respeito dos valores relativos ao trabalho. Descobriu que os executivos e os trabalhadores variam nas cinco seguintes dimensões de valores quanto a cultura do país; distancia do poder, individualismo versus coletivismo, feminilidade versus individualismo, aversão à incerteza e orientação para curto ou longo prazo. (ALCADIPANI & CRUBELLATE, 2003, p.68)

contextualizando para o fenômeno valores organizacionais, Paz & Tamayo (2004) acrescentam que os valores percebidos são aqueles que efetivamente guiam as organizações. Assim, identificar como são percebidos os valores organizacionais declarados e levar em consideração as características específicas do grupo pesquisado parece ser um aspecto central para compreender quais são os valores que de fato orientam os comportamentos nas organizações de trabalho.

Para Morgan (1996), em virtude da complexidade do fenômeno cultura organizacional, é difícil estudá-lo como uma única variável de investigação em toda a sua amplitude. Paz & Tamayo (2004) descrevem que existe uma variabilidade conceitual sobre cultura em virtude da complexidade do fenômeno e que a dificuldade dos estudiosos está em representarem adequadamente os múltiplos elementos e a interação existente entre eles. O foco dos estudos sobre os valores organizacionais, ainda que sejam eles elementos constituintes da cultura organizacional, podem ser considerados como seu núcleo fundamental. (TAMAYO, 1996). Para Tamayo (1998) a percepção dos valores organizacionais pelos funcionários constitui uma imagem avaliatória da organização, da sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os funcionários e da interação existente entre eles. Além disso, para o autor, as características dessa imagem determinam uma maior ou menor identificação dos funcionários com a organização e com seus objetivos. Desse modo, identificar as percepções dos funcionários nos diferentes níveis hierárquicos sobre a declaração dos valores organizacionais, entendendo-os como elementos da cultura organizacional e integrantes do nível intermediário da cultura organizacional, proporcionará à organização pesquisada, e também à outras organizações, a compreensão da importância dos valores para as organizações e o aumento da visibilidade de suas relações com outras variáveis - como comprometimento, motivação e qualidade de vida do trabalho.

1.4. NÍVEIS DE ANÁLISE E ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O entendimento dos níveis e dos elementos da cultura organizacional possibilita aos dirigentes das organizações visualizarem como podem definir e nortear os comportamentos considerados desejáveis pelas pessoas nas organizações. Contudo, apesar dos diversos estudos realizados no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho especificamente sobre cultura organizacional, não existe consenso entre os profissionais e estudiosos do assunto a respeito dos níveis e dos elementos da cultura organizacional.

De acordo com Schein (1987) para que seja possível compreender a cultura de uma organização é necessário entender o nível de seus artefatos, o nível dos valores e o nível dos pressupostos inconscientes. Os níveis da cultura organizacional, propostos por Schein, são amplos e contemplam alguns dos componentes/elementos da cultura organizacional sugeridos por outros autores. Já os elementos da cultura organizacional são específicos e pontuais e estão relacionados a determinadas características específicas da cultura das organizações. Por exemplo, para Marras (2003) os elementos da cultura organizacional são os valores, os ritos, os mitos e os tabus. Em função disso, compreender quais são os significados dos níveis e dos elementos da cultura organizacional possibilita compreender as dimensões existentes para os estudos do fenômeno e, a partir dessa compreensão, avaliar e decidir que aspectos serão considerados ao estudar a cultura da organização e qual(is) o(s) nível(eis) ou elemento(s) serão suficientemente identificados e avaliados para apreender os aspectos relevantes em cada estudo.

Para Schein (2001) é tentador, e até certo ponto válido, dizer que a cultura organizacional é “o jeito como fazemos as coisas por aqui”, os ritos da organização, o sistema de prêmios, a clima da organização. Para o autor, todos esses aspectos são manifestações de cultura, mas nenhum deles é a cultura no nível que ela importa. Para Fleury & Fischer (1996) a proposta mais simples de estudar a cultura organizacional é por meio do diagnóstico de clima, procedimento no qual os padrões culturais de uma organização são identificados a partir dos somatórios de opiniões de seus funcionários. As autoras também destacam que, para Beyer & Trice, o rito configura uma categoria analítica

privilegiada para desvendar a cultura e que por meio dele, é possível administrar a cultura organizacional. Também para Cavedon (2003) é possível revelar a cultura organizacional por meio da leitura do componente da cultura organizacional chamado rito. É possível, por meio destes exemplos, perceber as divergências existentes entre os autores a respeito das maneiras de estudar a cultura organizacional. Compreender os níveis e elementos da cultura possibilita ao pesquisador escolher de que maneira irá estudar a cultura e suas manifestações e as limitações e possibilidades de cada opção.

1.4.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os elementos da cultura organizacional são classificados por Freitas (1991) em oito elementos⁷ da seguinte maneira: 1) valores, 2) crenças e pressupostos, 3) ritos e cerimônias, 4) estórias e mitos, 5) tabus, 6) heróis, 7) normas e 8) comunicação. Para Marras (2003), os elementos da cultura organizacional são:

- Valores: são crenças e conceitos que adaptam o contorno cultural de um grupo e constituem padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Nas organizações, o sistema de valores limita e demonstra quais são as prioridades e a direção que a cúpula da organização busca por meio do estabelecimento de seus objetivos.

- Ritos: São exemplos: café da manhã com o presidente da empresa, programas de ambientação, trotes. Existem diversos ritos, entre eles: os ritos de passagem, que são celebrações que destacam a mudança de uma situação para outra; os ritos de iniciação que identificam momentos de entrada em determinadas situações ou grupos; há também ritos de saudação, de nomeação, de inauguração, entre outros.

- Mitos: são figuras imaginárias, geralmente provenientes da interpretação de fatos não concretos e que são empregados para reforçar crenças organizacionais, com a finalidade de manter certos valores históricos. Um exemplo de mito é a afirmativa “a nossa empresa é uma grande família”.

⁷ Nem todos os elementos da cultura organizacional serão extensivamente descritos em virtude de não ser esse o objetivo do trabalho.

- Tabus: no processo cultural os tabus têm a função de orientar atitudes e comportamentos, principalmente ao focar questões de proibições. Por exemplo: questões de raça, presença indesejada de mulheres, questões de religião.

1.4.2 NÍVEIS DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os elementos da cultura organizacional são classificados por Freitas (1991) em oito elementos⁸ : Uma maneira de entender a cultura é perceber que ela existe em vários níveis e que é necessário compreender e administrar seus níveis mais profundos. Esses níveis da cultura podem ser facilmente percebidos ou estarem em uma dimensão invisível. (SCHEIN, 1987; 2001). Os níveis de análise da cultura propostos por este autor são os que seguem:

Nível 1 – Artefatos: são constituídos por objetos e padrões que informam sobre a tecnologia, as crenças, os valores, os pressupostos e o “modo de fazer as coisas”, adotados pela organização. É o que se vê, ouve e sente quando se entra em uma organização. Nesse nível, a cultura é naturalmente percebível e tem um impacto emocional imediato. Porém, apenas ao caminhar pela organização não é suficiente para perceber a cultura na sua amplitude, pois existem elementos implícitos e que tornam a decodificação da cultura organizacional equivocada ao induzir a erros de interpretação.

Nível 2: Nesse nível estão os valores racionalizados ou idealizados que, para Silva & Zanelli (2004), funcionam como justificativas para os comportamentos atuais ou como manifestações de comportamentos apreciados, mas que ainda não estão sistematicamente praticados. Eles seriam os valores declarados pelos dirigentes a respeito do que é considerado desejável em termos de conceitos que devem nortear a conduta humana nas relações de trabalho, nos ambientes interno e externo da organização.

Nível 3: Pressupostos: É o nível mais profundo e de difícil decodificação nos estudos do fenômeno cultura organizacional. Eles são resultantes de respostas aprendidas e quando estão associados a comportamentos para solucionar problemas, as pessoas ficam resistentes em questioná-los. Se na solução dos trabalhos do grupo a percepção de sucesso tiver sido compartilhada, gradualmente o valor que norteou os comportamentos, começa

⁸ Nem todos os elementos da cultura organizacional serão extensivamente descritos em virtude de não ser esse o objetivo do trabalho.

progressivamente a ser internalizado. Silva & Zanelli (2004) destacam que, em um dado momento, os valores inicialmente declarados, idealizados ou racionalizados se transformam em valores arraigados e não são mais debatidos ou confrontados; se transformam em verdades inquestionáveis na organização. Segundo Schein (1987) para entender o nível dos pressupostos é necessário pensar a organização do “ponto de vista” histórico, por exemplo, tentar apreender como foram solucionados os problemas da organização e entender o padrão coerente de relacionamento com o ambiente externo da organização.

Ao compreender a cultura organizacional em seus níveis e elementos é possível reconhecer a sua importância, sua extensão para o contexto organizacional e também avaliar sua influência na atuação, satisfação e produtividade dos funcionários. Para Pereira & Cunha (2004) os estudos de cultura organizacional possibilitam compreender as relações de poder, as regras não escritas, o que é tido como verdade na organização; tornam claros comportamentos aparentemente ininteligíveis e permitem um planejamento de atuação coerente com a realidade da organização. Morgan (1996) descreve a cultura organizacional como um processo contínuo, e de construção da realidade. Para o autor, quando considerada dessa maneira, a cultura não pode ser mais vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações apresentam. Em lugar disso, ela é compreendida como um fenômeno pelo qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Identificar quais as percepções dos funcionários acerca dos valores declarados, entendendo-os e contextualizando-os, como parte de um conjunto chamado cultura organizacional, possibilita entender quais são os significados conferidos pelos funcionários e avaliar como essas percepções impactam no cotidiano das pessoas nas organizações de trabalho. Um estudo com essas características compreende os valores organizacionais como variáveis importantes, capazes de estimular ou não fenômenos como criatividade, inovação e aprendizagem.

1.6. OS VALORES ORGANIZACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NOS COMPORTAMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS

Assim como os seres humanos, as organizações também encontram exigências que precisam ser satisfeitas para garantir sua sobrevivência. Para Tamayo (1998) as formas

de pensar, de refletir, de solucionar problemas, de comunicação com os colegas e com os gerentes, de analisar as expectativas próprias e as dos outros são fenômenos influenciados pelos valores percebidos em uma organização. A percepção dos funcionários acerca dos valores organizacionais declarados parece fundamental para avaliar de que maneira os funcionários das organizações resolvem os problemas que enfrentam e como esses valores são difundidos e compartilhados.

Tamayo (1996) define valores organizacionais como princípios e crenças estabelecidos hierarquicamente, relativos aos padrões de comportamento almejados, que norteiam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Esses valores podem ser comunicados de diversas maneiras, dentre elas: a) por meio de histórias, sagas, lendas e folclores; b) por meio de heróis e mitos (pessoas importantes para a organização, que servem de modelo para a ação dos demais integrantes); c) por meio de ritos e cerimônias (maneiras de selecionar, de treinar, as festas, as reuniões, as promoções); d) por meio de linguagens, símbolos, gestos e códigos; e) por meio de artefatos físicos (distribuição dos móveis, dos prédios, dos setores). Oliveira (2001) destaca que os valores podem ser transmitidos por meio de programas de ambientação e de outras práticas organizacionais, tais como reuniões, seminários, conferências, boletins informativos, avaliação de desempenho, entre outros. Para Litterer (1977) a posição hierárquica que a pessoa ocupa na organização influencia na maneira como as coisas lhe parecem. A maneira como os funcionários percebem os valores organizacionais está também relacionada com a inserção no nível hierárquico. Isso porque as informações são disseminadas de diferentes maneiras, dependendo para qual nível da estrutura organizacional estão sendo direcionadas.

Os valores organizacionais podem ser avaliados em duas dimensões distintas, a dimensão da percepção ou a dimensão da concepção da organização: o real e o ideal. Para Tamayo (1996) o nível real faz referência aos valores existentes concretamente na organização, segundo a percepção da força de trabalho. Para o autor os valores reais guiam a vida organizacional especialmente no que diz respeito às decisões e na definição de políticas. O nível ideal se refere aos valores que as pessoas que compõem a organização deveriam seguir. Esses valores são almejados pelos dirigentes das organizações de trabalho, e até muitas vezes divulgados, porém, na prática nem sempre são percebidos pelos

funcionários como valores que de fato orientam as decisões e as práticas organizacionais. Para Sanches (1992), quando os funcionários conhecem os valores declarados na organização e os identificam na prática organizacional, é mais provável que seus comportamentos sejam coerentes com esses valores. É também provável que os funcionários se reconheçam como parte integrante da organização e que dêem significado e relevância à sua vida na organização. Tamayo (1998) acrescenta que os valores organizacionais são determinantes do comportamento organizacional. Para o autor, o comportamento organizacional é determinado pelo contexto em que ele acontece e depende da percepção e da avaliação que o funcionário faz dos valores organizacionais. Se os valores declarados são percebidos como incongruentes com os valores praticados, os comportamentos dos funcionários provavelmente tenderão a serem incompatíveis com os valores declarados na organização de trabalho.

Se é a percepção dos funcionários que faz referência ao nível real dos valores organizacionais, estudar a percepção desses valores é estudar a maneira como as organizações orientam o comportamento de seus funcionários. Para Matos (1996) é preciso haver consistência interior para que haja coerência externa na ação. Por isso a formação de uma concepção filosófica baseada em valores explícitos é o alicerce para a construção de uma cultura “sadia”. Nesse sentido, quando a disseminação dos valores, nos níveis hierárquicos, é coerente com a prática, os funcionários apreendem e passam a confiar nos valores declarados. Caso contrário, se os valores organizacionais declarados não forem coerentes com os comportamentos, os funcionários perceberão a incongruência e a relação de envolvimento passa a não ser favorável para o alcance dos objetivos da organização. Guarido Filho & Silva (2001) pesquisaram, por meio de procedimentos que privilegiam tratamentos estatísticos, a influência dos valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional da indústria alimentícia paranaense. Para os autores, existe inconsistência entre os valores declarados e os valores praticados nas organizações que possuem características menos compatíveis com as organizações que aprendem. Segundo a pesquisa, nessas organizações, o coeficiente de variação dos resultados da relação entre valores organizacionais e aprendizagem é de aproximadamente 1,5 em comparação ao coeficiente de 0,5 nas organizações que possuem concordância com os valores associados à aprendizagem.

A identificação dos valores percebidos pelos empregados como sendo peculiares da organização, fornece indicações sobre a maneira como os objetivos gerais da mesma são apreendidos pelos seus funcionários. Jacometti & Silva (s/d) por meio de entrevistas e de análise documental, demonstraram incongruência entre os valores e as crenças⁹ e, por consequência, dos objetivos do nível estratégico e tático de uma organização de ensino. Essa importância diferenciada de valores e crenças está relacionada aos diferentes “pontos de vista” dos dois grupos (nível estratégico e tático) às “pressões” ambientais. Mesmo quando os mesmos valores e crenças influenciavam os mesmos objetivos nos dois grupos, foram percebidas incongruências de intensidade entre a importância dada por cada grupo. Os resultados da pesquisa demonstram que os valores e crenças são fatores preponderantes para a definição de objetivos e que as percepções diferenciadas desencadeiam diversos “pontos de vista” e disputas internas nas organizações. Para Tamayo (1998), a análise dos valores percebidos pelos funcionários como característicos das organizações revela a maneira como os objetivos gerais da mesma são captados pelos seus membros e serve de base para o planejamento de mudanças no clima e na cultura organizacionais.

Em cada organização, a cultura é percebida de maneira diferenciada pelos seus membros, em virtude, principalmente, do processo de socialização de cada indivíduo e das informações organizacionais que cada funcionário tem acesso. Porém, algumas características são marcantes e particulares da cultura organizacional e tendem a ser percebidas de maneira homogênea. Segundo Robbins (2002) em uma cultura denominada “forte”, os valores da organização são intensamente mantidos e partilhados. Quanto mais os trabalhadores aceitarem e se comprometerem com os valores organizacionais, mais “forte” é a cultura da organização, o que possibilita criar um clima interno de grande controle comportamental. Para Mazzucco & Rocha (2001) um alto nível de homogeneidade na percepção dos valores leva cada funcionário a exercer a autoridade de maneira igual a todos os outros e, dessa maneira, é desnecessário haver um controle externo desses funcionários. Nesse sentido, o fato dos valores organizacionais serem compartilhados de maneira homogênea pelos funcionários parece ser importante para construir uma cultura

⁹ Para Schein (1987), embora o uso das palavras crença e valor sejam intercambiáveis, existe diferença entre elas. Crença é aquilo que as pessoas acreditam ser verdadeiro ou não em suas mentes. Valor representa aquilo que é importante para as pessoas e dessa maneira passa a constituir o alvo de seus investimentos.

organizacional coesa em que a lealdade e o comprometimento sejam expressos nos comportamentos dos funcionários.

Outro aspecto importante a ser observado ao estudar os valores organizacionais, além da consistência entre o que é declarado e o que efetivamente acontece, é a relação entre os valores individuais e os organizacionais. Para Loiola, Bastos, Queiroz & Silva (2004), a integração entre os propósitos individuais/grupais e os organizacionais é marcada por tensões, as quais modelam os “cursos de ação” e os processos organizacionais. Tamayo (1996) discorre que os valores organizacionais devem ser constituídos por elementos que abrangem desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem estar da organização. Stinglhamber, F.; Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2004) demonstraram em uma pesquisa realizada com 200 funcionários de 10 organizações, por meio de questionários, que o compromisso dos funcionários com a organização geralmente é explicado pelos valores da organização e a congruência do valor pessoa-organização. Freitas (1991) descreve uma pesquisa realizada com 1500 administradores americanos que demonstra que a concordância dos valores pessoais com os valores organizacionais possibilita uma experiência de forte sentimento de sucesso nos administradores, o que aumenta o desejo de trabalhar na organização, além de criar uma relação de confiança de que esses funcionários continuarão na organização. Por isso, os valores organizacionais declarados têm um papel importante nas organizações, pois podem facilitar o compromisso dos funcionários com a organização, caso os valores pessoais dos funcionários sejam semelhantes aos organizacionais, além de influenciarem na qualidade de vida do trabalhador.

As percepções dos funcionários a respeito da organização onde trabalham têm implicações na qualidade de suas relações e, por consequência, na qualidade de sua vida dentro da organização. Para Borges & Yamamoto (2004) a realidade não está pronta e acabada; ela é construída ou criada pelo sujeito a partir dos seus pressupostos, idéias, modelos mentais e estruturas cognitivas, que organizam o conhecimento dessa realidade. Ou seja, as interpretações que os funcionários fazem da organização, das situações nela vivenciadas e das estratégias cognitivas que utilizam para relacionar-se na organização, fazem com que essa realidade seja singular e repercuta na maneira como o sujeito interage no contexto organizacional. A pesquisa realizada por Borges & col. (2002) em três

hospitais universitários do Rio Grande do Norte, com 205 profissionais da saúde, por meio de questionários, demonstrou a relação entre os valores organizacionais e a incidência da síndrome de *burnout*. Foi evidenciado, por meio da aplicação de uma análise de regressão¹⁰, que a síndrome de *burnout* apresenta uma relação inversamente proporcional aos valores organizacionais, ou seja, quando os valores organizacionais não são aceitos ou são incongruentes com as práticas organizacionais, os funcionários estão mais propensos ao desenvolvimento de doenças, no caso desse estudo, a síndrome de *burnout*. Os resultados da pesquisa realizada por Mendes (2004) também demonstraram a relação dos valores organizacionais e a qualidade de vida no trabalho. A autora demonstrou, com a utilização do Inventário de Valores Organizacionais, que as culturas mais favoráveis ao prazer dos funcionários são aquelas que enfatizam os seguintes valores organizacionais: liberdade de escolha, autonomia, independência dos indivíduos e as relações de troca. Essas características possibilitam aos indivíduos ajustarem suas necessidades pessoais à realidade organizacional. Para a autora, é importante ressaltar que os valores organizacionais exercem um papel fundamental na construção de estratégias de enfrentamento do sofrimento. Dependendo do quanto os valores facilitam os funcionários na construção de soluções eficazes de compromisso para mediar os conflitos que vivenciam, possibilitam também às organizações maior probabilidade de obterem sucesso e de manterem seus funcionários produtivos.

O estudo dos valores organizacionais adquire relevância, uma vez que, embora sejam freqüentemente citados na literatura de cultura organizacional, ainda são necessários estudos empíricos que possibilitem ampliar a visibilidade do fenômeno. (TAMAYO, 1996). Estudar a cultura e em especial os valores organizacionais de maneira contextualizada, pontual e específica de determinado grupo possibilita entender a maneira singular que as pessoas nas organizações se relacionam com os seus ambientes externo e interno. Os estudos encontrados para avaliação da cultura e do seu principal elemento, os valores organizacionais, são reduzidos e estão prioritariamente direcionados para a utilização de escalas pré-definidas, como os questionários e escalas validadas. Ferreira & col. (2002) fazem referência a somente dois instrumentos legitimamente brasileiros para avaliação da cultura e dos valores organizacionais: a Escala para Medida e Validação da Cultura

¹⁰ Análise de regressão: tipo de análise estatística

Organizacional, desenvolvida pelos autores Gomide Júnior & Martins (1997) e o Inventário de Valores Organizacionais, desenvolvido pelos autores Tamayo & Gondim (1996). Porém, a escala de Gomide Júnior & Martins (1997) não é destinada diretamente à avaliação de elementos culturais presentes na organização, mas, sim, identifica padrões ou estilos de administrar, embora o estilo de administrar permeie e seja permeado pelos valores organizacionais. Já na escala de Tamayo & Gondim (1996) são avaliados diretamente um conjunto de valores pré-determinados e sucintamente definidos, o que restringe a avaliação e limita as possibilidades de mensuração.

Os estudos sobre cultura e valores organizacionais, que contemplam o nível de mensuração nominal e ordinal, possibilitam uma análise descritiva dos fenômenos em estudo. Uma perspectiva desse tipo implica reconhecer as especificidades de cada organização. Para a finalidade deste estudo, foram encontrados, em números reduzidos, pesquisas que foram utilizados os níveis de mensuração nominal e/ou ordinal na análise da cultura e valores organizacionais, entre eles, Silva (2001), Jacometti, & Silva (s/d) e Guarido Filho & Silva (2001). Para Tamayo (1996) a percepção dos valores das organizações parece não ter sido objeto de estudo sistemático. Uma explicação para essa situação pode ser a ausência de estudos que sistematizem de maneira apropriada à avaliação da percepção dos valores organizacionais. Pupak (2003) ao concluir sua pesquisa, Valores organizacionais: a cultura da excelência, identificou uma lacuna na literatura e recomenda que sejam realizadas pesquisas sobre o fenômeno que verifiquem as percepções dos funcionários sobre os valores organizacionais e levem em consideração os diferentes grupos de funcionários. Assim, a avaliação da cultura e especificamente dos valores organizacionais, por meio de níveis de mensuração nominal e ordinal, possibilita uma compreensão contextualizada dos fenômenos e seus impactos no dia-a-dia da força de trabalho.

Para estudar os valores organizacionais, três abordagens têm sido identificadas na literatura: a) o estudo dos valores, por meio dos documentos oficiais da empresa, (como o seu planejamento, suas portarias, seus relatórios); b) estabelecer uma média dos valores individuais dos membros da organização, como uma estimativa dos valores organizacionais; c) a utilização de questionários, como, por exemplo, o Inventário de Valores Organizacionais. Como limitações de cada abordagem, a primeira não considera

que as pessoas que desenvolvem os documentos oficiais são principalmente as pessoas que compõem o nível hierárquico estratégico da organização e, assim, os valores declarados seriam os valores desse nível hierárquico. Não considera também, na sua análise, uma possível diferença entre os valores organizacionais nos diferentes níveis hierárquicos. A segunda maneira não considera que os valores organizacionais podem ser muito heterogêneos, o que distorceria os resultados obtidos. A terceira maneira, por meio da utilização de escalas fechadas, restringe a análise e os valores descritos na escala nem sempre refletem os valores da organização. Ter clareza das abordagens presentes na literatura ao estudar os valores organizacionais e as limitações de cada uma delas, possibilita a realização de estudos que tentem minimizar as limitações de cada abordagem.

Até aqui, foram abordadas as percepções no contexto das organizações, a maneira como a estrutura das organizações reflete nas suas relações, na distribuição das informações e suas implicações nas percepções dos funcionários. Foi apresentado uma noção de cultura organizacional, os seus elementos e níveis e como os valores organizacionais estão inseridos na cultura de uma organização. Além disto, foram apresentados estudos que demonstram que a percepção dos funcionários acerca dos valores da organização exerce influência na qualidade das relações da organização, que a percepção dos valores organizacionais oferece indícios sobre como os objetivos estratégicos da organização são apreendidos e que os valores organizacionais declarados têm um papel importante, pois eles podem facilitar ou restringir o comprometimento e a qualidade de vida dos funcionários. Também foi apresentado como estão sendo realizados os estudos sobre valores organizacionais e a limitação de cada abordagem. Em razão disto, a produção de conhecimento que possibilite responder quais são as percepções dos funcionários nos diferentes níveis hierárquicos a respeito das declarações de valores da organização na qual trabalham é relevante social e cientificamente.

2.

MÉTODO

2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC – foi criado a partir do Decreto-Lei Federal nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946. É uma organização de direito privado, nos termos da lei civil, com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro. Sua organização compete a Confederação Nacional do Comércio, conforme dispõem o Art. 2º do referido Decreto-Lei e o Art. 4º do seu Regulamento, aprovado pelo Decreto Federal nº 61.843, de 5 de dezembro de 1967.

O SENAC foi criado com o objetivo de contribuir para a valorização do trabalhador por meio da capacitação, requalificação e aperfeiçoamento e ainda, conforme artigo 4º Título I do Decreto-Lei nº 8.621, funcionar como órgão consultivo do Poder Público, nos assuntos relacionados com a formação de trabalhadores do comércio e atividades assemelhadas. O SENAC faz parte do Sistema Fecomércio¹¹, esse sistema é mantido por meio de uma contribuição compulsória das empresas de comércio e serviços com base no número de funcionários das mesmas. Outras fontes de receita são provenientes de convênios, taxas de cursos e serviços pedagógicos. Em 2005, o SENAC estava presente em 27 Estados da Federação.

Em Santa Catarina, o SENAC atua desde 1947. Nesse período, foram instaladas unidades que atendem as maiores cidades do Estado, bem como as regiões circunvizinhas. Em 2005, o SENAC/SC dispõe de 336 funcionários e 22 unidades em diferentes cidades que atendem a todo o Estado. Somadas as unidades instaladas, o SENAC/SC possui mais quatro Unidades Móveis que têm como objetivo percorrer as mais distantes cidades do Estado. A Administração Regional (AR) auxilia na gestão das Unidades Operativas (UO) no sentido de prestar serviços às mesmas.

¹¹ O Sistema Fecomércio nos estados é composto pelo SESC (Serviço Social do Comércio) e o Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). Ambas são entidades nacionais subordinadas Federações do Comércio e no âmbito federal à Confederação Nacional do Comércio.

2.2. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE PESQUISADA – FATEC FLORIANÓPOLIS

Foi inaugurada em 1964 a escola do Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial chamada na época de Centro de Formação Haroldo Soares Glavam. A escola não só oferecia o tradicional ginásio comercial como também possibilitou a diversificação dos conteúdos e uma maior oferta de cursos para a comunidade.

Durante a década de 60, já eram oferecidos à comunidade cursos como Prática de Vendas, Datilografia, Cartazismo e Desenho Publicitário, Garçom, entre outros. Na década de 70, os alunos do Senac passaram a contar com uma importante ferramenta de ensino, a Empresa Comercial de Treinamento Senac (ECTS), onde o aluno podia vivenciar na prática tudo aquilo que aprendeu em sala de aula. O espaço funcionava como uma empresa modelo, com loja, escritório, mercadorias e até cheque e dinheiro próprios. A década de 80 marcou o ingresso do Senac na área da informática. Em 1982 teve início o primeiro curso de computação do Senac, e a partir daí a organização começou a investir na compra de equipamentos para ingressar nesta área. Nos anos 90, a informática consolidou-se como área de destaque no Senac. No final da década de 90, o Senac Florianópolis passou a oferecer os primeiros cursos de nível técnico.

Importantes acontecimentos vêm sendo registrados para a história do Senac Florianópolis. No segundo semestre de 2003 tiveram início às primeiras turmas dos cursos superiores de Tecnólogo em Gestão de Empresas de Serviços e Tecnólogo em Gerenciamento das Tecnologias da Informação, o que possibilitou alterar o nome da escola para FATEC Florianópolis – Faculdade de Tecnologia Florianópolis. São quase 800 alunos matriculados nas dezenove turmas em andamento.

O Centro de Formação Profissional do Senac em Florianópolis oferece para a população da cidade, ensino profissional de qualidade em três níveis: básico, técnico e tecnológico. São laboratórios de informática, laboratório de saúde, salão de beleza, biblioteca, auditório, laboratório de fotografia, laboratório de ótica, ateliê de moda, cozinha e cerca de 300 cursos nas diversas áreas de atuação do Senac. São elas: Artes, Comunicação, Comércio, Design, Gestão, Idiomas, Imagem Pessoal, Meio-Ambiente, Saúde, Tecnologia Educacional e Turismo e Hospitalidade.

2.3 PARTICIPANTES

Os participantes da pesquisa foram funcionários do nível estratégico, tático e operacional da organização pesquisada, sendo que a amostra foi composta por 100% do nível estratégico, 33,33% do nível tático e 12,5% do nível operacional, ao se considerar o número total de funcionários por nível hierárquico e os critérios amostrais.

Como critérios da construção da amostra os funcionários foram divididos em uma amostra por estratos, na qual houve a divisão dos funcionários em três grupos: estratégico, tático e operacional. Em seguida, foi realizada a escolha dos participantes dos três grupos por meio de uma amostra aleatória simples. Outro critério considerado foi o tempo de trabalho na organização, que deveria ser de pelo menos um ano de tempo de trabalho na organização sem transferência de setor, o que leva em consideração o processo de socialização secundária, ou mais especificamente, a socialização organizacional¹².

Em virtude do critério de viabilidade e facilidade de acesso, a Unidade Operativa escolhida foi a localizada em Florianópolis, que possui 62 funcionários técnico-administrativos, sendo que 50 deles têm mais do que um ano de tempo de trabalho sem a transferência de setores.

2.4. FONTES DE INFORMAÇÃO

As fontes de informação foram coletadas de maneira indireta, por meio de entrevistas e documentos. As informações foram coletadas orientadas pela decomposição das variáveis do estudo.

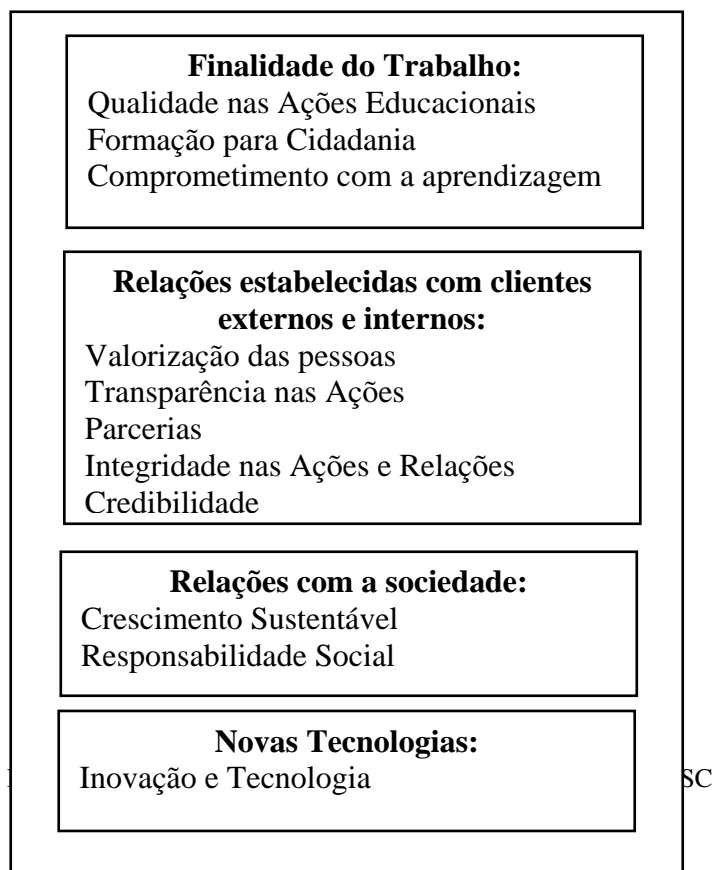
a) Fontes de Informação Indiretas

2.3.1. Entrevistas:

As entrevistas tiveram como objetivo identificar a percepção dos funcionários a respeito de quatro valores organizacionais declarados pela organização. As perguntas foram

¹² A socialização organizacional é a integração do indivíduo com a organização no exercício de determinado cargo ou função. (BORGES & ALBUQUERQUE, 2004, p. 333). Os autores consideram o primeiro ano de trabalho como o período de socialização organizacional. Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner (1994, citados por BORGES & ALBUQUERQUE, 2004) identificaram seis dimensões da socialização organizacional: proficiência de desempenho, o domínio da linguagem, a integração com as pessoas, a incorporação dos objetivos e valores da organização, o sucesso em ter informações sobre a estrutura de poder da organização e o conhecimento da história, mitos e rituais.

elaboradas com o intuito de obter informações que permitiram responder a pergunta de pesquisa. Os valores organizacionais declarados pela organização foram agrupados em quatro grupos de valores de acordo com o critério de similaridade: finalidade do trabalho, relações estabelecidas com clientes externos e internos, relações com a sociedade e novas tecnologias, conforme a figura 1 a seguir:



2.4.2. Documentos¹³:

O planejamento estratégico é considerado o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e pontos fracos, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de maneira a estabelecer os objetivos, as estratégias e as ações que possibilitem um aumento da competitividade.

¹³ Os documentos estudados não serão apresentados como anexos, pois são de uso exclusivo da organização pesquisada.

O objetivo de um regimento é de estabelecer normas para o funcionamento da organização. A análise dos documentos relativos ao Planejamento Estratégico e do Regimento teve como finalidade obter os valores que são declarados pela organização pesquisada. Foram considerados como valores declarados, aqueles que estiveram citados nos documentos analisados de maneira explícita, como os valores da organização.

2.5. SITUAÇÃO E AMBIENTE

As entrevistas foram realizadas individualmente, em uma sala reservada na organização pesquisada, em horário previamente marcado e durante o horário de trabalho do funcionário. O local para realização das entrevistas foi uma sala de aula, equipada com mesas e cadeiras e livre de barulhos e do fluxo de pessoas, era arejado e bem iluminado.

2.6. EQUIPAMENTO E MATERIAL

Foram utilizados na pesquisa os seguintes materiais e equipamentos

- a) Roteiro do questionário (Apêndice A)
- b) Gravador de voz marca Sony
- c) Fitas Cassete TDK CDING1-74
- d) Documentos: Planejamento Estratégico e Regimento da Organização
- e) Caneta esferográfica azul e papel A4 branco
- d) Computador Novadata, modelo ND P 500.

2.7. PROCEDIMENTOS

Em um primeiro momento, foi necessário buscar na literatura referências que ampliassem a visibilidade do fenômeno para a pesquisadora, o que viabilizou a construção dos procedimentos de coleta de dados a construção dos instrumentos para coleta dos dados.

2.7.1. Contato com um dirigente da organização e com os participantes

Foi apresentado para o Diretor Regional o projeto de pesquisa para aprovação. Foi combinado que, após o término do estudo, em data não pré-estabelecida, haverá uma apresentação dos resultados do estudo para os funcionários interessados, em uma reunião na Administração Regional e outra na Unidade Operativa escolhida.

Foi feito primeiramente um contato com o diretor da Unidade para apresentação do Projeto. Após esta reunião, foram marcadas reuniões com o Coordenador Educacional, Coordenador Administrativo-Financeiro e Coordenador de Relações com o Mercado para a apresentação do Projeto e esclarecimento de dúvidas.

A pesquisadora disponibilizou uma apresentação no PowerPoint com os objetivos da pesquisa, relevância científica e social e forma de coleta de dados aos coordenadores que encaminharam por e.mail para os funcionários da sua área. Depois de três dias a pesquisadora entrou em contato pessoalmente com os funcionários sorteados de maneira aleatória para verificar a possibilidade e o interesse em participar do estudo. Em seguida, foram agendados data e horário da realização da entrevista com os funcionários que aceitaram participar do estudo.

No dia da realização da entrevista foi realizada a leitura do Termo de Consentimento, e explicado novamente o objetivo da pesquisa, informado sobre a maneira de coleta dos dados, a condição da participação voluntária, a garantia do anonimato e o tratamento sigiloso dos dados coletados. Após a aceitação, cada participante assinou o Termo de Consentimento e foram iniciados os procedimentos de coleta dos dados.

2.7.2. Conjunto de variáveis e variáveis observadas

O recorte dado na decomposição das variáveis levou em consideração dois aspectos: a percepção dos funcionários e os valores declarados pela organização.

A percepção foi decomposta, embasada na literatura, principalmente nos autores Litterer (1977) e Robbins (2002), em dois níveis:

a) Reconhecer os estímulos, que considera os aspectos relacionados à maneira de perceber, como visão, audição, tato e a frequência em que são percebidos os estímulos;

b) Interpretar os estímulos, que está relacionado ao sentido ou ao juízo que os funcionários atribuem aos valores que percebem estar presentes na organização. As dimensões significado, pertinência, função, clareza, coerência, incoerência e importância foram criadas com o propósito de ampliar as possibilidades de estudo do fenômeno percepção dos valores organizacionais. A seguir as definições conceituais das dimensões:

Interpretar os estímulos (ajuizar a intenção ou o sentido; explicar ou declarar o sentido de).	Significado – sentido, valor, o que as coisas querem dizer ou representam. Conexão entre o signo e seu objeto.
	Pertinência – próprio, apropriado. Quando os elementos fazem parte do mesmo conjunto.
	Função – que representa ou serve para representar; desempenha um papel, uma atribuição, uma função de.
	Posição, atribuição de natureza moral, jurídica, técnica.
	Clareza – qualidade do que percebe bem, transparência. Inteligível, nítido, límpido.
	Coerência – estado ou qualidade de coerente, que tem nexos, lógico. Compatibilidade, designa o caráter de não contradição.
	Incoerência – estado ou qualidade de incoerente, discordante, desconexo, ilógico, contraditório.
Importância – autoridade, consideração, crédito.	

FONTES: ABBAGNANE, N., 1999, MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa, 1998, PIERON, H, 1966 e WILSON, R.; KEIL, F., 2001

Os valores declarados na organização são os seguintes: Transparência nas Ações, Qualidade nas Ações Educacionais, Parcerias, Integridade nas Ações e Relações, Crescimento Sustentável, Responsabilidade Social, Formação para Cidadania, Inovação e

Tecnologia, Valorização das pessoas, Comprometimento com a aprendizagem e Credibilidade. Esses valores foram extraídos de documentos oficiais da organização. É importante salientar que nos documentos pesquisados não foram conferidos significados aos valores declarados.

Ao considerar a necessidade de limitar o número de perguntas do instrumento de coleta de dados do tipo roteiro de entrevista, os valores foram agrupados em quatro grupos e foram escolhidos os valores mais disseminados, na percepção da pesquisadora, de cada grupo. No grupo finalidade do trabalho, foi explorado na entrevista o valor qualidade nas ações educacionais, no grupo relações estabelecidas com clientes externos e internos, foi explorado o valor transparência nas ações, no grupo relações com a sociedade, foi explorado o valor responsabilidade social e por fim, no grupo novas tecnologias, foi explorado o valor inovação e tecnologia.

2.7.3. Elaboração dos instrumentos utilizados

Para obtenção dos dados da pesquisa foram realizadas entrevistas. A construção do instrumento de coleta de dados foi norteada pelos grupos de valores acima descritos. Para cada grupo de valor foram construídas perguntas que contemplaram as dimensões de percepção propostas no trabalho.

O instrumento para a coleta dos dados foi desenvolvido também considerando a conceituação realizada das dimensões de percepção, transformando-as em indicadores operacionais da percepção. São eles:

Significado: Este indicador identificou o que o valor expressa (dá a entender) para cada funcionário.

Pertinência: Este indicador avaliou se o valor é percebido como adequado (apropriado) ou inadequado (impróprio) considerando a missão da organização.

Função: Neste indicador foi avaliado se o valor é percebido como tendo atribuições (desempenha papéis) ou não tendo atribuições na organização.

Clareza: Neste indicador foi avaliado se o valor é percebido de modo inteligível (que é compreendido bem) ou ambíguo (que pode tomar em mais de um sentido).

Coerência/incoerência: Neste indicador foi avaliado se o valor é percebido de maneira contraditória ou não contraditória em políticas, programas e comportamentos das pessoas na organização.

Importância: Neste indicador foi avaliado se o valor é percebido como importante (necessário) ou irrelevante (desnecessário).

Outras variáveis também foram contempladas no instrumento: níveis hierárquicos, tempo de trabalho na organização, idade, sexo e formação e origem familiar.

2.7.4. Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi testado em duas aplicações piloto com funcionários da Administração Regional para a verificação de possíveis problemas de compreensão, o que possibilitou o aprimoramento do mesmo. A coleta dos dados obedeceu ao previsto na Resolução CNS 196 de 10/10/1996 - Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa com seres humanos. Ela foi iniciada com a análise dos documentos e posteriormente com a realização das entrevistas. Foram realizadas 12 entrevistas somente na presença do pesquisador e do funcionário participante da pesquisa.

Após a realização das entrevistas, foram realizadas anotações como o registro de interrupções, dificuldades para responder o instrumento, dúvidas, tempo de duração da aplicação e quaisquer outros acontecimentos não previstos pelo pesquisador.

Os participantes da pesquisa foram identificados com a seguinte denominação:

TABELA DE IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS

	Unidade Operativa
Nível estratégico	E1; E2
Nível Tático	T1; T2; T3; T4; ;
Nível Operacional	O1; O2; O3; O4; O5 O6;

2.8. Procedimentos de Análise, descrição e interpretação dos dados.

Após a transcrição do conteúdo das fitas, foram construídas tabelas preliminares que agrupavam todas as respostas referentes a cada pergunta. Por meio da leitura das mesmas, foram identificadas categorias de respostas para cada pergunta realizada aos

participantes. Cada pergunta deu origem a uma tabela, na qual foram destacadas as categorias, as sínteses das falas dos participantes e em qual categoria a fala de cada participante está localizada.

As descrições dos dados das tabelas de percepções foram divididas por parágrafos de níveis hierárquicos. Nas descrições foram colocados depoimentos que possibilitam exemplificar e contextualizar o que estava sendo descrito. Cada depoimento é apresentado com uma letra maiúscula e um número; a letra corresponde ao nível hierárquico do participante (E, estratégico, T, tático e O, operacional) e o número corresponde a ordem que foram feitas as entrevistas em cada nível.

Para facilitar o entendimento o trabalho foi organizado da seguinte maneira: primeiro foi disposta a descrição dos dados, seguido da tabela e por último foi realizada um síntese que destacava os aspectos mais significativos identificados.

A seguir foram apresentadas às interpretações efetuadas após a sistematização dos dados. A interpretação da dimensão coerência e incoerência foi realizada após a descrição dos dados referentes às perguntas sobre incoerência para facilitar as comparações entre as duas dimensões.

3.

APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS PARTICIPANTES SOBRE OS VALORES PESQUISADOS

Na análise dos dados da pesquisa foram construídas tabelas. As primeiras quatro tabelas caracterizam os participantes da pesquisa. As tabelas seguintes foram agrupadas por valores, o primeiro grupo descreve os dados do valor Qualidade nas Ações Educacionais, o segundo grupo Transparência nas Ações, o terceiro Responsabilidade Social e o quarto Inovação e Tecnologia. Cada tabela representa uma pergunta realizada nas entrevistas e a uma dimensão atribuída ao valor.

As tabelas foram elaboradas com o intuito de facilitar o entendimento do leitor por meio da extração de sínteses das falas, o que possibilita a visualização do panorama das percepções dos participantes. Na primeira coluna estão dispostos os níveis hierárquicos existentes. Nas colunas seguintes estão alocadas às categorias extraídas das falas dos pesquisados referentes a cada valor. Na última coluna são apresentadas as sínteses das falas dos participantes. Nas linhas estão distribuídos os níveis hierárquicos nos quais os participantes pertencem e cada linha corresponde à resposta de um dos participantes com a marcação da categoria em que se insere sua fala.

As dimensões pesquisadas (significado, pertinência, função, clareza, coerência e importância) possibilitaram verificar o sentido ou juízo que os funcionários atribuem aos valores qualidades nas ações educacionais, transparência nas ações, responsabilidade social e inovação e tecnologia.

O tipo de percepção dos funcionários sobre os acontecimentos da organização está relacionado ao nível hierárquico decisório a que pertence e aos níveis de informação a que têm acesso. Por isso, as descrições levam em consideração o nível hierárquico do qual o participante faz parte. O nível estratégico da organização congrega a direção central e são chamados de alta administração (ZANELLI, s/d); fazem parte deste nível na organização pesquisada o diretor e o vice-diretor. No nível hierárquico tático, gerencial ou intermediário, estão os gestores de nível médio, no caso da organização pesquisada, os coordenadores de área ou os coordenadores de divisão/setor. No nível operacional, estão os

assistentes, auxiliares ou analistas da organização. Neste nível, o grau da informação é detalhado e, muitas vezes, restrito a função ou a atividade desenvolvida.

As descrições dos dados são acompanhadas de tabelas ilustrativas e de uma síntese da ocorrência das categorias e suas tendências. Em seguida, os dados foram interpretados com base no referencial teórico utilizado deste estudo.

3.1 Caracterização dos participantes

Nas quatro primeiras tabelas estão distribuídas as características gerais dos participantes como a relação entre os níveis hierárquicos e a média de tempo de trabalho na organização, a média de idade dos participantes, a distribuição do gênero dos participantes e a distribuição do grau de instrução dos participantes. Essas características pessoais dos entrevistados são variáveis que foram consideradas na interpretação dos dados deste estudo.

TABELA 1:

Média de tempo de trabalho dos participantes em meses nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional e média de tempo de trabalho total em meses e anos

Nível Hierárquico	Média de tempo trabalho/meses
Estratégico	228 meses
Tático	81,5 meses
Operacional	46,8 meses
Média Total meses/anos	118,76 meses ou 9,89 anos

Os dados da tabela 1 apresentam a média do tempo de trabalho em meses no nível hierárquico estratégico, que corresponde a 228 meses, no nível tático, que corresponde a 81,5 meses e no nível operacional, que corresponde a 46,8 meses. A média de tempo de trabalho total dos participantes da pesquisa é de 118,77 meses ou 9,89 anos.

TABELA 2:

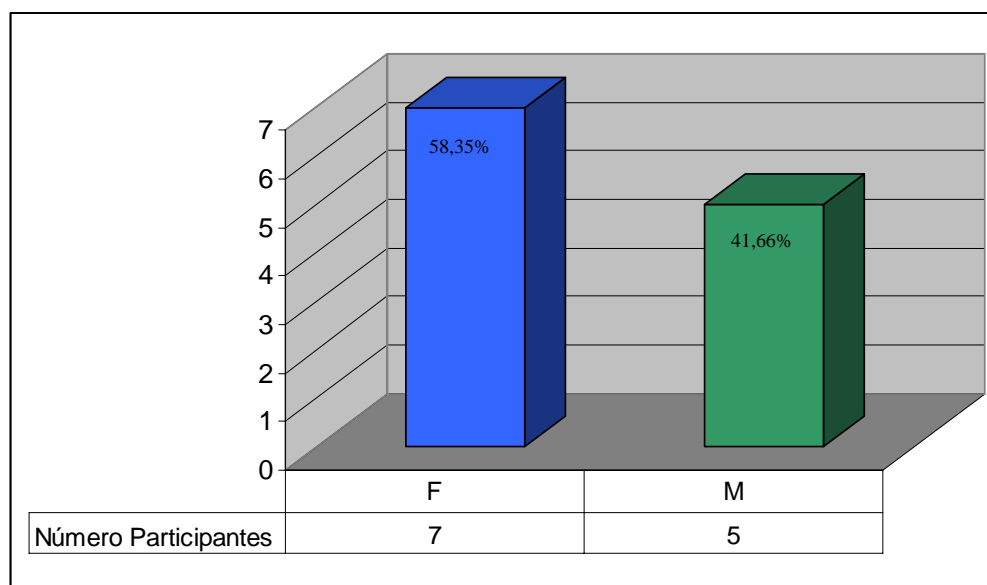
Distribuição das idades dos participantes da pesquisa e a média de idade dos participantes em anos

	Idade/anos
E1	34
E2	46
T1	22
T2	28
T3	46
T4	55
O1	33
O2	42
O3	32
O4	28
O5	34
O6	34
	Média: 36,16 anos

Os dados da tabela 2 apresentam a distribuição das idades dos participantes da pesquisa em anos e ao final a média de idade destes participantes, que é de 36,16 anos.

TABELA 3:

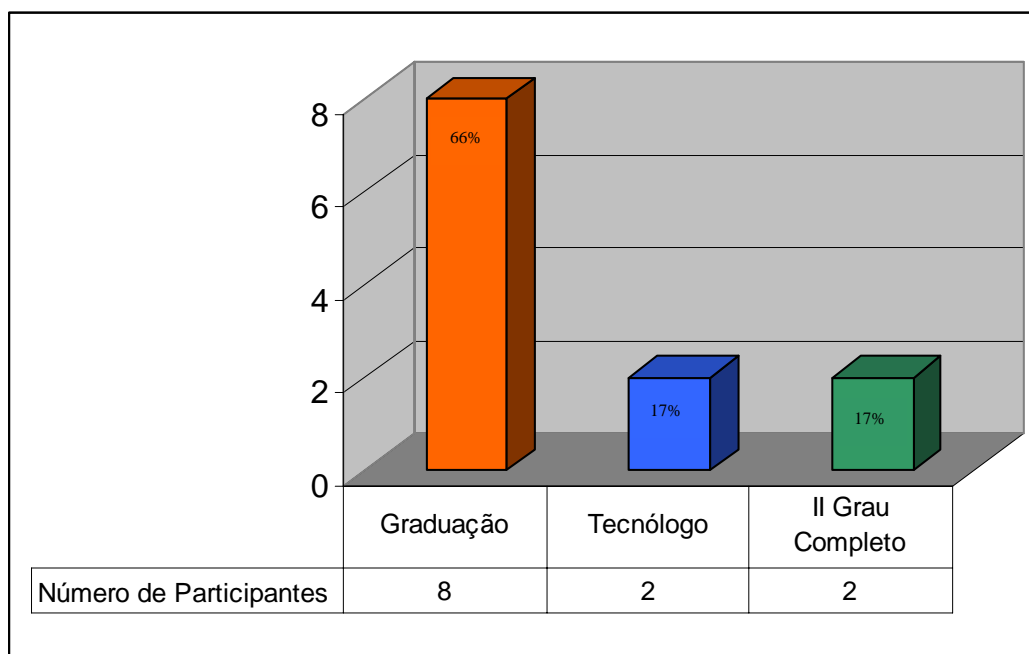
Distribuição conforme o gênero dos participantes da pesquisa



Os dados da tabela 3 apresentam os números de participantes da pesquisa com relação ao gênero; sete participantes são do sexo feminino e cinco participantes são do sexo masculino.

TABELA 4:

Distribuição do grau de instrução dos participantes da pesquisa



Os dados da tabela 4 apresentam a distribuição do número de participantes da pesquisa com relação ao grau de instrução; oito participantes têm como grau de instrução a graduação, dois deles têm formação no nível tecnológico e por fim, dois participantes têm o II grau completo, como nível de instrução.

3.2 Qualidade nas Ações Educacionais:

Os dados da tabela 5 apresentam os significados que os funcionários do SENAC-SC dão ao valor Qualidade nas Ações Educacionais. Eles fazem referência à

pergunta 1 do questionário (Apêndice 1): O que você entende por Qualidade nas Ações Educacionais?

As categorias de análise consideradas e extraídas das falas dos participantes na atribuição do significado ao valor Qualidade nas Ações Educacionais foram: as seguintes Perspectiva Macro Organizacional que considera Qualidade nas Ações Educacionais com foco em todo o processo de trabalho da organização, inclusive com o ambiente externo; Perspectiva Micro Organizacional que considera Qualidade nas Ações Educacionais com foco no processo de somente uma área e Perspectiva Macro/Micro Organizacional: que considera Qualidade nas Ações Educacionais com foco em todo o processo de trabalho da organização, inclusive com o ambiente externo, porém não exclui os processos de trabalho micro organizacionais.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, o primeiro participante fez referência ao valor sob uma perspectiva macro organizacional, ao descrever todo o processo de trabalho, desde o processo educacional até as relações com os clientes, conforme trecho que segue: “É você atender o objetivo proposto do programa, atender as necessidades dos clientes, dos alunos, fazer alguma coisa significativa para o cliente, basicamente isso” (E1). O segundo participante do nível estratégico considerou o valor sob uma perspectiva micro organizacional. No início da sua fala contemplou todo o processo educativo no qual seria considerado um processo macro organizacional, porém quando descreve o seu entendimento, fez relação somente ao processo da área educacional. A seguir é apresentado trecho de depoimento deste participante: “Envolve todo o processo, desde concepções, intenções educacionais, cursos, treinamentos, oficinas, todo o processo educativo, desde sua concepção, elaboração do material didático, grade de professores, apresentação de estrutura física, avaliação, entrega de certificados, todo o processo educacional, a qualidade tem que estar, esse caminho é todo feito dentro da área da educação” (E2).

No nível hierárquico tático, o primeiro participante relacionou a Qualidade nas Ações Educacionais a uma perspectiva macro organizacional ao descrever componentes que estariam presentes em todo o processo educativo, e o descreveu como: “Comprometimento e comunicação o que vem depois é resultado. A partir do momento que

as pessoas têm comprometimento e a comunicação flui, todo o processo de aprendizagem se torna mais fácil para o aluno” (T1). Dois outros participantes perceberam o valor sob uma perspectiva micro organizacional, na qual consideraram Qualidade nas Ações Educacionais com foco no processo restrito à área educacional. A seguir as sínteses dos depoimentos: “É ter respeito com o aluno, se tu vendes um curso que tem essa carga horária, se ele vai ter um professor que realmente conheça o que ele vai dar, acho que tudo por aqui, tudo a gente faz com qualidade” (T3); “Para mim qualidade nas ações educacionais é toda essa parte que a gente faz da abertura do curso onde a gente explica tudo para o aluno, como e que funciona, o que são competências, os métodos que a gente vai avaliar o aluno, e o acompanhamento para que ele esteja entendendo, para que no final ele não tenha nenhuma dúvida com relação ao curso, para que ele esteja ciente do conceito que ele tem, o porquê ele tem esse conceito, isso é garantir a qualidade dentro do curso” (T2). O último participante desse nível considerou Qualidade nas Ações Educacionais sob uma perspectiva Macro/Micro Organizacional, e descreveu o valor com foco na área educacional, mas citou outros componentes de caráter macro, importantes para a Qualidade nas Ações Educacionais, conforme trecho de fala a seguir: “Alguns problemas também acontecem por falta de organização e planejamento. Então eu vejo que a partir do momento que você organiza um curso, desde o plano de aula, conversa com o professor, cuida da logística, das apostilas prontas, do ambiente estar propício, os problemas são menores. E são menores ainda quando no primeiro dia de aula você faz um contrato com o aluno, deixa bem claro para ele, o que é o curso que ele comprou, o que ele vai ter durante aquele curso, então qualidade nos cursos é saber planejá-los de maneira correta, envolver tudo, para que o aluno saia o mais satisfeito possível” (T4).

No nível hierárquico operacional, quatro dos seis entrevistados consideraram Qualidade nas Ações Educacionais sob uma perspectiva Macro Organizacional, conforme trecho de depoimento representativo a seguir, que descreve o atendimento das demandas do aluno de maneira eficaz e leva em consideração a qualidade educacional: “Me lembra a palavra competência, de coisas eficazes, e ações eficazes na educação, porque eu particularmente vejo o aluno como um cliente, ele é mais que um aluno, ele é um consumidor, atendendo as expectativas, a qualidade é bem alta” (O6). Os outros dois participantes deste nível consideraram Qualidade nas Ações Educacionais na perspectiva

micro organizacional quando focaram o processo de educação em somente uma área. O trecho que segue representa esta descrição: “Seriam as características que são desenvolvidas dentro dos cursos aqui no Senac”. (O3)

A seguir é apresentada a tabela 5, que sistematiza os aspectos até então descritos:

TABELA 5:

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS PARTICIPANTES DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL REFERENTES AO SIGNIFICADO DO VALOR QUALIDADE NAS AÇÕES EDUCACIONAIS

	Perspectiva Macro Organizacional	Perspectiva Micro Organizacional	Perspectiva Macro/Micro Organizacional	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X			É atender as necessidades dos clientes.
		X		O caminho feito dentro da área da educação.
Nível Tático	X			O comprometimento e a comunicação fluídas que tornam o processo de aprendizagem mais fácil para o aluno.
		X		Explicar tudo no início de cada curso. O que funciona, o que são competências, os métodos que a gente avalia o aluno.
		X		Ter respeito com o aluno.
			X	Envolve a logística, envolve tudo, para que o aluno saia o mais satisfeito possível.
Nível Operacional	X			Ter qualidade no planejamento e na ação com o aluno, o professor e o cliente.
	X			Satisfazer o aluno e o funcionário também, o cliente externo e cliente interno.
		X		São as características desenvolvidas dentro dos cursos no Senac.
		X		A qualidade dos cursos e do ensino
	X			Oferecer cursos com qualidade, que o aluno necessita e o mercado deseja.
	X			Ações eficazes na educação, ver o aluno como um cliente.

Em síntese, a maior ocorrência de respostas aconteceu na perspectiva macro organizacional, sendo que seis participantes, um do nível estratégico, um do nível tático e quatro do nível operacional consideraram Qualidade nas Ações Educacionais sob essa perspectiva. A perspectiva micro organizacional foi considerada por cinco participantes, sendo eles, um do nível estratégico, dois do nível tático e dois do nível operacional. A

perspectiva macro/micro organizacional, perspectiva mais ampla, pois considera o valor ao avaliar aspectos internos e externos à organização, foi considerada somente por um participante do nível tático.

Com relação ao significado do valor qualidade nas ações educacionais, independente do nível hierárquico, as percepções foram diferenciadas. É importante ressaltar as percepções distintas no nível hierárquico estratégico, uma vez que é este o nível hierárquico que, em princípio, deve liderar o processo de construção da estratégia organizacional. Para Terra (2000) os principais processos envolvidos na tomada de decisão estratégica são o diagnóstico e a geração de soluções criativas. Neste caso, o posicionamento com relação à construção de estratégias não estaria sendo diferenciado em função de percepções de significados heterogêneos, a respeito deste valor entre os membros de nível estratégico do Senac-SC? Um dos participantes do nível hierárquico estratégico percebeu o significado do valor numa perspectiva micro organizacional. Este tipo de compreensão micro organizacional do valor poderia gerar decisões e comportamentos típicos do nível operacional. Assim, estas diferenças de percepções podem repercutir em diferentes modos de sentir, pensar e agir nas organizações de trabalho. (Schein, 1987).

A perspectiva mais ampla, que incluía os aspectos macro e micro organizacionais foi descrita somente por um participante, este do nível hierárquico tático. Já os participantes do nível operacional perceberam o valor, na sua maioria, sob uma perspectiva macro organizacional. Essa percepção é contraditória ao descrito na literatura, que segundo Bittencourt (2004) no nível operacional a percepção está de maneira geral, focalizada em aspectos micros das organizações de trabalho.

Tamayo (1996) define valores organizacionais como princípios e crenças estabelecidos hierarquicamente, relativos aos padrões de comportamento almejados, que norteiam a vida da organização. Assim é de suma importância que os valores declarados tenham um significado comum para os funcionários, o que possibilita um entendimento compartilhado e que, por consequência direcione a construção de padrões de comportamento. Contudo, em nenhum dos documentos pesquisados (Planejamento Estratégico e Regimento), estão descritos e precisos os significados conferidos a cada um dos valores declarados.

Na tabela 6 estão apresentadas às percepções com relação à pertinência do valor Qualidade nas Ações Educacionais com a missão da organização ao se avaliar se os participantes conseguem relacionar o valor qualidade nas ações educacionais com a missão da organização. Os dados apresentados na tabela fazem referência à pergunta dois do questionário (apêndice A): Quais as relações entre Qualidade nas Ações Educacionais e a missão do SENAC-SC?

As categorias de análise consideradas para avaliar a percepção de pertinência entre o valor e a missão da organização foram as seguintes: adequado, se o participante considera apropriado e estabelece relações entre o valor e a missão ou inadequado, quando o participante não consegue estabelecer relações entre o valor e a missão.

No nível estratégico um dos participantes descreveu relações entre a missão e o valor, conforme depoimento que segue: “A qualidade faz com que a missão seja cumprida” (E2). Já o outro participante não respondeu a pergunta e somente descreveu o que seria a missão da organização.

No nível tático, dois participantes perceberam relação entre o valor qualidade nas ações educacionais e a missão do Senac, sendo que um deles descreveu que um dos objetivos da organização seria a disseminação do conhecimento, conforme trecho a seguir: “Um dos objetivos da missão é a disseminação do conhecimento... a gente procura desenvolver esses valores do Senac nos nossos cursos” (T2); O outro participante do nível tático percebeu com restrições a relação entre a missão e o valor, e descreveu um pouco afastada essa relação, conforme trecho de fala representativa: “Eu vejo a missão do Senac produção, ali fala qualidade, desenvolver ações educacionais, disseminar conhecimento. Eu vejo um pouco afastada” (T3). Por fim, o último participante não estabeleceu relações entre a missão e o valor e somente descreveu o que seria a missão de uma organização.

No nível hierárquico operacional, quatro funcionários perceberam a relação entre a missão da organização e o valor qualidade nas ações educacionais, conforme depoimento a seguir: “A missão do Senac é atingir uma meta visando à qualidade geral da educação” (O1); Dois funcionários deste nível hierárquico não conseguiram responder a pergunta.

A seguir, na tabela 6, se encontram sistematizados os dados até aqui descritos:

TABELA 6:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS PARTICIPANTES DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA PERTINÊNCIA
ATRIBUÍDA AO VALOR QUALIDADE NAS AÇÕES EDUCACIONAIS COM A
MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO**

	Relação da missão com o valor			Síntese das falas dos participantes
	Percebe	Percebe com restrições	Não respondeu a pergunta	
Nível Estratégico			X	A missão é trabalhar com qualidade nas suas ações educacionais basicamente.
	X			A qualidade faz com que a missão seja cumprida.
Nível Tático	X			Satisfazer os clientes que estão aqui dentro, para que eles voltem.
	X			Um dos objetivos da missão é a disseminação dos conhecimentos... a gente procura desenvolver os valores do Senac nos nossos cursos.
		X		Eu vejo a missão do Senac produção, ali fala qualidade, desenvolver ações educacionais disseminar conhecimento.
			X	É uma meta, acho que a gente caminha pra isso, acho que é muito difícil chegar a 100%.
Nível Operacional	X			A missão do senac é atingir uma meta visando à qualidade geral da educação.
	X			Muitas coisas para melhorar nessa relação, que é direta qualidade na missão.
	X			A intenção do Senac é formar pessoas especializadas, ter qualidade na qualificação para quando ele for inserido no mercado de trabalho.
			X	Quando ele se preocupa não só com aquela pessoa que tem condições de estar aqui fazendo curso, ele abre portas para quem não tem condições.
	X			Oferecer cursos com qualidade, eu acho que está bem de acordo.
			X	Tornar uma referência em educação profissional.

(1) Missão do SENAC-SC: O Senac-SC tem compromisso com o desenvolvimento das pessoas e organizações, promovendo ações educacionais e disseminação do conhecimento.

Conforme pode ser observado nas sínteses das falas sistematizadas na tabela seis, na descrição da missão foi pouco focado o desenvolvimento das pessoas e não foi mencionado o desenvolvimento de organizações, sendo que na maior parte das respostas foi contemplada parte da missão que seria a disseminação de conhecimento.

Do total dos participantes, sete conseguiram estabelecer algum tipo de relação entre o valor Qualidade nas Ações Educacionais e a missão do Senac. Destes participantes, um faz parte do nível estratégico, dois do nível tático e quatro do nível operacional. Um participante do nível tático percebeu o valor com restrições. E quatro participantes, um do nível estratégico, um do nível tático e dois do nível operacional não conseguiram estabelecer relações entre missão e o valor.

Para Bittencourt (2004), o delineamento da missão de qualquer organização está ancorado no trinômio mercado/cliente/produto. A missão é que determina qual é o "negócio" da organização, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a organização deverá concentrar-se no futuro. Para Terra (2000) os gestores, como agentes de mudança, têm um papel estratégico na promoção do alinhamento entre os objetivos e os valores organizacionais. Assim, a definição da missão organizacional é importante porque é a declaração mais ampla da organização quanto aos seus propósitos. Quando os funcionários percebem relações entre a missão da organização e os valores declarados, então existe a percepção de pertinência e de alinhamento entre valores, missão e comportamentos por parte dos trabalhadores.

É importante ressaltar que um participante do nível estratégico não conseguiu responder a pergunta, ao não estabelecer uma relação entre o valor qualidade nas ações educacionais e a missão. Será que este participante compreende qual é a missão da organização? Caso negativo, como ele poderá orientar seus comportamentos na direção da missão?

Outro aspecto interessante é que ao descrever as relações entre a missão e o valor qualidade nas ações educacionais, os participantes somente descreveram parte da missão que seria a disseminação do conhecimento, o que denota uma percepção limitada da missão. A missão completa descreve o compromisso com o desenvolvimento das pessoas e organizações, ao promover ações educacionais e a disseminação do conhecimento. O que podemos inferir a respeito disso, é que existem poucas ações na organização que visam

difundir a missão junto aos participantes? Ou que a missão está elaborada de modo pouco claro e objetivo? Somente um dos participantes do nível tático descreveu que um dos objetivos da missão seria a disseminação do conhecimento e destacou que haveria outros objetivos. Porém não citou quais seriam.

Os dados da tabela 7 apresentam a função que é dada ao valor Qualidade nas Ações Educacionais. A pergunta a que essa tabela faz referência é: Quais as conseqüências, para a sociedade, caso os funcionários do SENAC-SC desenvolvam Ações Educacionais com Qualidade?

As categorias de análise extraídas das falas dos participantes ao responderem à pergunta foram: função relacionada à qualidade na formação profissional, considerada pelos participantes como uma formação técnica com qualidade, função relacionada ao desenvolvimento da sociedade, considerada pelos participantes como o desenvolvimento econômico e social da sociedade e função relacionada à satisfação dos clientes, considerada pelos participantes como os clientes não terem problemas com relação aos produtos que a organização vende.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um dos participantes descreveu como função do valor a qualidade na formação profissional, quando mencionou que os egressos terão possibilidades de desenvolver suas atividades de maneira a atender as exigências do mercado de trabalho. Segue trecho de sua fala para ilustrar o que foi descrito: “Se você conseguir está conseguindo atingir essa missão, os profissionais que saem do Senac para buscar um mercado de trabalho, vão ter um padrão de qualidade garantido” (E1). O segundo participante do nível estratégico descreveu como função do valor Qualidade das Ações Educacionais o desenvolvimento da sociedade, ao citar o desenvolvimento econômico e social, conforme o trecho descrito a seguir: “Você ter lá fora o desenvolvimento da sociedade, das pessoas e da sociedade, você ter um desenvolvimento econômico, social, global da sociedade”. (E2)

No nível hierárquico tático um participante descreveu como função do valor a qualidade na formação profissional e também mencionou o desenvolvimento da sociedade. Este participante, além de descrever o desenvolvimento da sociedade, também citou a importância do valor na formação profissional, conforme trecho a seguir: “A gente consegue contribuir com o desenvolvimento da sociedade, com o desenvolvimento dos

setores. Contribui para a formação de outra pessoa. O aluno faz um curso e nem sempre segue aquilo como profissão, mas só o fato do que você despertou nele, o quanto você mexeu com a cabeça dele, mostrou uma outra realidade”. (T2). Dois outros participantes do nível tático descreveram como função do valor a qualidade na formação profissional, quando citaram a confiança nos produtos vendidos pela organização. Um outro participante fez menção ao desenvolvimento da sociedade, quando destacou a transformação da sociedade. A seguir falas representativas destes dois participantes: “É aquela estória, no profissional do Senac a gente confia. O Senac vai garantir a qualidade e as pessoas vão comprar sabendo o que estão comprando” (T1); “A partir do momento que você fala em educação profissional você está promovendo uma transformação na sociedade.” (T3)

No nível hierárquico operacional, quatro dos seis participantes relacionaram a função do valor Qualidade das Ações Educacionais a qualidade na formação profissional quando descreveram a qualificação e o conhecimento adquirido. Seguem trechos representativos disto: “Emprego existe, só não tem profissional qualificado para isso, então a gente qualifica as pessoas” (O5); “Um serviço de qualidade, que reflete no dia-a-dia das pessoas que vêm buscar o conhecimento aqui, se elas vêm efetivamente e adquirem esse conhecimento da maneira correta, elas vão aplicar no seu dia-a-dia, é uma engrenagem” (O6). Outros dois participantes relacionaram o valor à satisfação dos clientes desde ao ambiente físico até a qualidade dos docentes, conforme o trecho de fala apresentado a seguir: “Mais satisfação do cliente. Não teria problemas como hoje tem. Qualidade do ambiente, docente, atendimento.... a gente trabalha com prestação de serviços e os detalhes são importantes”. (O2)

Segue tabela 7, que sistematiza os dados acima mencionados:

TABELA 7:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL A RESPEITO DA
FUNÇÃO DO VALOR QUALIDADE NAS AÇÕES EDUCACIONAIS**

	Qualidade na formação profissional	Desenvolvimento da sociedade	Satisfação dos clientes	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X			Os profissionais terão um padrão de qualidade garantido.
		X		Desenvolver a sociedade, as pessoas; você tem desenvolvimento econômico, social.
Nível Tático	X			O Senac vai garantir a qualidade e as pessoas sabem o que estão comprando.
	X	X		Contribuir na formação de outra pessoa, contribuir com o desenvolvimento da sociedade.
		X		Ao falar em educação profissional você promove uma transformação na sociedade
	X			A gente tem um corpo de pedagogos preocupados, um corpo técnico, a direção preocupada em trazer qualidade realmente.
Nível Operacional	X			No que poderia melhorar... no profissionalismo, na capacitação.
			X	Mais satisfação do cliente. Não teria problemas como hoje tem.
	X			Profissionais com mais qualidade
			X	Acompanhar o cliente até ele estar satisfeito
	X			Qualificar as pessoas.
	X			É um serviços de mais qualidade.

Ao se considerar o total dos participantes, a maior parte deles, oito, consideraram como função do valor, a qualidade na formação profissional, sendo que um deles faz parte do nível hierárquico estratégico, três do nível tático e quatro do nível operacional. Três participantes, um deles do nível estratégico, e dois do nível tático, consideraram como função do valor o desenvolvimento da sociedade. Outros dois consideraram a satisfação do cliente como função do valor, sendo que estes dois participantes pertencem ao nível hierárquico operacional.

Com relação à função do valor, os participantes tiveram uma percepção predominantemente homogênea, ao descreverem como principal função do valor, a qualidade na formação profissional. Porém, no nível estratégico, os participantes tiveram percepções diferenciadas, fato este já ocorrido na percepção do significado conferido a este mesmo valor. Em decorrência destes dados, uma questão que parece relevante é a seguinte: A qualidade na formação profissional contempla a totalidade da função do valor qualidade nas ações educacionais? As outras funções descritas, desenvolvimento da sociedade e satisfação dos clientes, não seriam decorrências da qualidade na formação dos alunos do Senac-SC e, portanto se constituiriam também em componentes importantes da função social deste valor? Tal relevância é descrita por Micheletti (2006) quando afirma que as organizações brasileiras, de todos os segmentos e portes, decidiram investir em pessoas por meio da educação. Para a autora, os projetos educacionais que podem beneficiar desde os funcionários até as comunidades da região onde estão instaladas as organizações, possibilitam recuperar a cidadania e a capacidade profissional de crianças, jovens e adultos que participam dos projetos, além de transmitir aos funcionários e clientes conceitos de responsabilidade e cidadania.

Os dados apresentados na tabela 8 se referem à clareza com que o valor Qualidade nas Ações Educacionais é percebido pelos funcionários quando responderam a seguinte pergunta: Quais as relações entre Qualidade nas Ações Educacionais e os serviços prestados pelo SENAC-SC.

As categorias referentes à clareza percebida entre o valor qualidade nas ações educacionais e os serviços prestados, extraídas das falas dos participantes foram: percebe o valor com clareza, quando os funcionários percebem o valor nos serviços prestados pela organização de maneira satisfatória e não percebem o valor com clareza, quando os funcionários não percebem com clareza o valor nos serviços prestados pelo Senac de maneira satisfatória e não conseguiu responder, quando o respondente não entendeu a pergunta.

Com relação ao nível hierárquico estratégico e tático, todos os participantes entrevistados não perceberam com clareza o valor Qualidade nas Ações Educacionais nos serviços prestados pelo SENAC-SC, ao descreverem que o Senac ainda está distante da qualidade desejada. Seguem trechos representativos deste tipo de percepção: “Hoje tem um

serviço que não é o desejado, não é o que se prega na missão, nem na visão, atende o mercado em alguns aspectos” (E1); “A gente ainda esta um pouco distante do que deveria estar, é muita coisa e não dá pra dar conta de tudo. A gente tem que priorizar e ai fica um pouco difícil” (T1).

No nível hierárquico operacional, três dos seis respondentes não perceberam com clareza o valor Qualidade nas Ações Educacionais, ao descreverem deficiências tecnológicas, de estrutura física e de pessoal, conforme trecho da fala que segue: “Não são boas, a gente está perdendo para os concorrentes... na parte tecnológica, atendimento. Estamos muito no operacional” (O2). Também no nível operacional, um participante não conseguiu responder a pergunta e outros dois participantes perceberam com clareza o valor qualidade das ações educacionais nos serviços prestados pelo SENAC-SC, ao descreverem o êxito na busca de emprego, após qualificação na escola, conforme trecho de fala que ilustra este aspecto: “Não diria meio a meio, tem qualidade sim, tem muita gente que sai daqui satisfeito, muitas pessoas conseguem um emprego porque fizeram o curso no Senac. Tem outros insatisfeitos, mas a maioria se sente satisfeita” (O3).

A seguir é apresentada a tabela 8, na qual estão sistematizados os aspectos até aqui descritos, referentes à clareza com que o valor qualidade nas ações educacionais é percebido.

TABELA 8:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS PARTICIPANTES DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA CLAREZA DO
VALOR QUALIDADE NAS AÇÕES EDUCACIONAIS**

	Percebe o valor com clareza	Não percebe o valor com clareza	Não conseguiu responder	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico		X		Não é o que se prega na missão, nem na visão.
		X		Se você comparar com o ideal talvez tenha deficiência.
Nível Tático		X		A gente ainda esta um pouco distante do que deveria estar.
		X		A gente procura fazer isso, embora nos sejamos muito amadores ainda.
		X		Falta muito, acho que deixamos muito a desejar.
		X		A gente sabe que a gente tem carência, que a gente tem falhas.
Nível Operacional		X		Tem muito ainda que atingir na qualidade, mas está se buscando.
		X		A gente está perdendo para os concorrentes.
	X			Tem qualidade sim, tem muita gente que sai daqui satisfeito, a maioria se sente satisfeita.
			X	Essa eu não entendi.
	X			Tem qualidade porque oferece cursos em várias áreas com qualidade.
		X		Eu acho que a gente tem uma série de limitações.... a infra-estrutura não ajuda.

Ao se considerar o total da amostra, nove participantes, dois do nível estratégico, quatro do nível tático e um do nível operacional não perceberam com clareza o valor Qualidade nas Ações Educacionais nos serviços prestados pelo Senac-SC. Além disto, dois participantes do nível operacional perceberam o valor e um participante não conseguiu responder a pergunta.

Com relação à dimensão clareza do valor Qualidade nas Ações Educacionais, os participantes da pesquisa, na sua maioria, em seus depoimentos descreveram não perceber com clareza o valor qualidade nas ações educacionais nos serviços prestados pela organização. O fato de que grande parte dos pesquisados não percebeu este valor com clareza, significa que o mesmo possui pouca visibilidade nas decisões e ações engendradas

na organização? Segundo Carvalho (2004) a falta de clareza nas organizações gera ambigüidades, que levam ao mau entendimento, que em decorrência podem resultar em falta de comprometimento. Esta constatação é preocupante, uma vez que, este valor se encontra na essência da existência da organização, que é a educação profissional.

Na tabela 09 estão apresentadas às percepções de coerência do valor Qualidade nas Ações Educacionais, descritas em situações onde os funcionários perceberam a ocorrência deste valor. As categorias de análise extraídas das falas dos participantes quando descreveram situações em que identificaram coerência entre comportamentos e o valor Qualidade nas Ações Educacionais foram as seguintes: qualificar bons profissionais, considerada pelos participantes como qualidade técnica dos alunos, satisfazer as necessidades dos clientes, considerada pelos participantes como suprir as necessidades dos clientes para que estes estejam satisfeitos, presenciar/ter comportamentos pró-ativos, considerado pelos funcionários quando são presenciados ou se tem algum comportamento que supra alguma necessidade, antes de ser solicitada pelos superiores hierárquicos ou exigido pelos clientes e não conseguiu responder, quando o participante não consegue lembrar de alguma de situação.

Com relação ao nível hierárquico estratégico um dos funcionários mencionou que identifica coerência em relação ao valor Qualidade nas Ações Educacionais ao exemplificar uma situação em que bons profissionais são qualificados pela organização. Outro participante percebeu coerência nas situações em que são satisfeitas as necessidades dos clientes e descreveu perceber uma melhoria no atendimento. A seguir são apresentados trechos de falas dos participantes referentes a estas percepções: “Um curso com convênio com a prefeitura numa comunidade, curso de eletricista e encanador, era um curso para a comunidade carente inclusive, numa região de favela. E esse ano conversando com uma pessoa, ela me disse que quem presta esses serviços pra família dela era uma pessoa que fez curso no Senac” (E1); “A gente melhorou muito no atendimento em alguns setores, as pessoas atendem de maneira bem conscientes de que o cliente tem que ser bem tratado; sabem que a nossa responsabilidade é que eles saiam satisfeitos” (E2).

No nível tático, dois participantes perceberam coerência entre o valor Qualidade nas Ações Educacionais e situações concretas na organização, quando identificaram a existência de comportamentos pró-ativos em situações do cotidiano da organização,

conforme trechos que seguem: “A gente viu que os alunos tinham dificuldade de procurar as palavras no dicionário, eles procuravam ING ou um LY e não achavam, não relacionavam a raiz da palavra. Fizemos uma lista de quem queria comprar e qual o dicionário. Pedimos para a editora com desconto e depois a gente montou um aulão para todas as turmas. Então eu acho que isso é buscar qualidade” (T1); “Correr atrás, eu tenho uma moto, eu canso de sair daqui com a moto pra ir a reuniões, sair pra levar pasta com a moto, corro, corro, corro” (T2). Ainda neste nível, um outro participante percebeu coerência entre o valor Qualidade nas Ações Educacionais e situações onde são qualificados bons profissionais. Já outro participante percebeu a coerência em situações onde as necessidades dos clientes são satisfeitas. Os trechos de falas apresentados a seguir ilustram estas duas situações: “Muitos alunos conseguiram colocação no mercado de trabalho e fica claro que foi graças ao certificado do curso feito no Senac; os alunos do TI fizeram projetos, cinco empresários se interessaram pelos projetos e compraram os projetos dos alunos. Acho que aí demonstra qualidade e sempre vai refletir na aprendizagem (T3); “Tem tantos.... o próprio retorno que eles dão. Olha o fulano de tal foi fazer o curso e gostou tanto” (T4).

No nível hierárquico operacional, três participantes perceberam coerência entre o valor e comportamentos que resultam em satisfação das necessidades dos clientes e em soluções para dúvidas ou problemas dos clientes, conforme trecho de fala apresentado a seguir: “Quando os funcionários não têm o conhecimento eles vão buscar. Quando um aluno vem buscar uma solução, o coordenador supri a necessidade do aluno” (O1). Além destes, outros dois participantes do nível operacional descreveram situações que presenciaram ou tiveram comportamentos pró-ativos, sendo que um participante exemplificou o projeto de cartões telefônicos, uma parceria realizada com a Brasil Telecom, conforme trecho de fala representativa que segue: “A coordenadora de comunicação convidou os alunos para fotografarem trabalhos de veranistas aqui da região, e esses trabalhos viraram cartões, eu acho que foi além daquilo que o aluno pagou, ele teve o trabalho projetado. Isso foi um atendimento que ela prestou, de promover a auto-estima do aluno e que promove a instituição”. (O6)

Segue tabela 9, que sintetiza os dados descritos:

TABELA 9:
DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL
ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DE COERÊNCIA ENTRE O VALOR
QUALIDADE NAS AÇÕES EDUCACIONAIS E SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS

	Qualificar bons profissionais	Satisfazer necessidades dos clientes	Presenciar/ ter comportamentos pró-ativos	Não conseguiu responder	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X				Recomendar serviço de encanador e electricista, porque realmente o rapaz trabalha muito bem.
		X			A nossa responsabilidade é que eles saiam satisfeitos.
Nível Tático			X		Fiz uma lista de quem queria comprar e qual o dicionário, depois a gente montou um aulão para todas as turmas.
			X		Eu canso de sair daqui com a moto pra ir em reunião, sair pra levar pasta com moto, corro, corro.
	X				Os alunos do TI eles fazem projetos, cinco empresários se interessaram pelos projetos e compraram os projetos dos alunos.
		X			Olha o fulano de tal foi fazer o curso e gostou tanto.
Nível Operacional		X			O coordenador supri a necessidade do aluno.
		X			Em sala de aula está tudo funcionando; quando diz que é bem atendido.
				X	Não consigo lembrar de nada, no momento não.
		X			Tirar todas as dúvidas do cliente.
			X		Resolver alguma coisa para algum laboratório.
			X		Os trabalhos dos alunos de fotografia viraram cartões pelo trabalho da coordenadora.

Ao examinar o total da amostra dois participantes, um do nível estratégico e outro do nível tático perceberam coerência entre o valor e situações onde são qualificados bons profissionais. Cinco participantes, um do nível estratégico, um do nível tático e três do nível operacional perceberam coerência entre o valor e situações em que as necessidades dos clientes são satisfeitas. Por fim, quatro participantes, dois do nível tático e dois do nível operacional perceberam coerência entre o valor e presenciar / ter comportamentos pró-ativos e um participante não conseguiu responder.

Os dados da tabela 10 apresentam as percepções de incoerência entre o valor e situações vividas pelos participantes da pesquisa. As categorias de análise retiradas das falas dos participantes que possibilitaram verificar as percepções de incoerência entre o

valor Qualidade nas Ações Educacionais e situações organizacionais são as que seguem: falta de qualidade nos cursos, compreendida pelos participantes quando os alunos não agregam as competências previstas nos cursos; problemas de relacionamento, compreendida pelos participantes como conflitos entre funcionários ou com clientes; falta de estrutura física/pessoal, considerada pelos funcionários como falta de estrutura de softwares, máquinas, computadores e de pessoal; problemas de processos, considerada pelos participantes quando os processos não estão claros para os funcionários ou são limitantes no desenvolvimento das atividades; problemas com clientes, compreendida pelos participantes desde um mau atendimento até não avisar aos alunos sobre problemas que surgem no decorrer do curso e finalmente uma categoria em que o participante não conseguiu responder.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um dos participantes descreveu a falta de qualidade nos cursos como uma situação em que não estaria ocorrendo Qualidade nas Ações Educacionais e exemplificou problemas em um curso de cabeleireiro. Outro participante, também deste nível descreveu problemas de relacionamento entre funcionários como uma situação em que não estaria ocorrendo coerência do valor. Os trechos de falas que seguem são representativos de cada uma destas situações na ordem em que as mesmas foram descritas: “Posso dar exemplo do curso de cabeleireiro, que os alunos no final do curso não conseguiram atingir as competências essenciais que você tem que fazer aí um re-trabalho, que você tem que dar mais algumas horas, algumas oficinas específicas” (E1); “Tem várias (risos), o grande problema que eu vejo é que não são conflitos de idéias, quando tem conflitos de idéias é positivo para a instituição, agora quando tem conflito que é mesquinha, de postura comportamental, esse que é o grande problema, influi muito na instituição, na cultura organizacional e no clima organizacional” (E2).

No nível tático, dois dos quatro participantes descreveram problemas de processos, conforme exemplo extraído da fala de um participante que identificou problemas de processos na contratação de professores: “O professor já tinha sido escolhido e a área não era minha, pra mim ele entendia do assunto. Mas ele nunca tinha dado aula de Matemática Financeira e ele somente tinha dito que sabia. Colocaram ele por questões políticas” (T1). Os outros dois participantes do nível tático descreveram a falta estrutura

física/pessoal ao mencionarem o número reduzido de pessoas em algumas áreas, além de problemas com clientes, como por exemplo, quando não foram avisados da transferência de um curso. Estas situações foram compreendidas por eles como incoerentes com o valor Qualidade nas Ações Educacionais. Os trechos de falas apresentados a seguir ilustram estas descrições: “Falta um pouco de qualidade por a gente não ter mais pessoas para trabalhar, olha a gente tem sete serventes para cuidar de 42 salas de aula de manhã, tarde e noite. Então até que ponto as salas de aula estão sempre limpas, organizadas se falta gente pra limpar” (T2); “O curso foi adiado uma semana e o cliente não foi avisado. Ele já tinha feito a matrícula, mas ele não pode fazer o curso porque ele ia se estender até agosto. Faltou planejamento, faltou comunicação, faltou visão macro” (T3).

No nível operacional, as percepções não foram homogêneas, uma vez que, dois participantes descreveram a falta de estrutura física/pessoal ao mencionarem problemas no sistema operacional e de laboratórios como situações incoerentes com o valor Qualidade nas Ações Educacionais, conforme trecho de fala que segue: “Falta de laboratório, antes a gente tinha mais, agora a gente só está com dois” (O5). Um outro participante descreveu problemas com processos, também percebidos como incoerentes, ao se referir aos atrasos dos professores. Por fim, outros dois participantes também perceberam incoerência com o valor nas seguintes situações: problemas de relacionamento entre funcionários e problemas de atendimento com clientes. Por fim, um participante não conseguiu responder a pergunta.

A seguir, na tabela 10 são evidenciados os aspectos descritos acima:

TABELA 10:
DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DE INCOERÊNCIA ENTRE VALOR
QUALIDADE NAS AÇÕES EDUCACIONAIS E SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS

	Falta qualidade nos cursos	Problemas de relacionamento	Falta estrutura física/pessoal	Problemas de processos	Problemas com clientes	Não conseguiu responder	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X						Os alunos não conseguiram atingir as competências essenciais.
		X					Se perceberem que o que ele pensa o outro não pensa igual, e aí cria um conflito.
Nível Tático				X			Colocaram ele por questões políticas e a turma inteira praticamente me atacou.
			X				Tem sete serventes para cuidar de 42 salas. Até que ponto as salas de aula estão sempre limpas?
					X		O curso foi adiado uma semana e ele (aluno) não foi avisado.
				X			Às vezes o professor ta precisando de um xérox, daí o xérox tranca porque o pedido tem que ter 48 hs.
Nível Operacional						X	Não lembro.
				X			Quando um professor chega atrasado.
			X				Rematrícula demora em função do nosso sistema.
					X		No momento que atendeu ele (cliente) não estava aberto.
			X				Falta de laboratório, antes a gente tinha mais, agora a gente está só com dois.
		X					Falta empatia, portanto ele não pode responder as dúvidas ou as expectativas daquele que nos procura, isso pode ser o professor, pode ser o atendente

A descrição total da percepção dos participantes demonstra perspectivas diversificadas com relação às inconsistências percebidas entre o valor Qualidade nas Ações Educacionais e situações existentes na organização. Três participantes, um do nível tático e dois do nível operacional descreveram a falta estrutura física/pessoal. Outros três participantes do nível tático descreveram problemas de processos. Além destes, dois

participantes, um do nível estratégico e um do nível operacional descreveram problemas de relacionamento. Já outros dois participantes, um do nível tático e outro do operacional descreveram problemas com clientes. Por fim, um participante do nível estratégico considerou a falta de qualidade nos cursos e outro do nível operacional não conseguiu responder a pergunta.

As dimensões coerência e incoerência possibilitam identificar uma falta de homogeneidade nas percepções dos funcionários que descreveram diversas situações nas quais são percebidas a ocorrência e ausência do valor. Assim, os funcionários conseguem perceber coerência entre o valor e situações concretas na organização, porém também percebem situações que são incoerentes com o que este mesmo valor sugere. Somente um dos participantes, do nível operacional, descreveu não lembrar de uma situação de incoerência do valor, todos os outros conseguiram descrever uma ou mais situações em que percebiam essa incoerência. A pesquisa realizada por Borges & col. (2002) demonstra que se os valores organizacionais não são aceitos ou são incongruentes com as práticas organizacionais, os funcionários estão mais propensos ao desenvolvimento da síndrome de *burnout*. Apesar desta percepção de situações de incoerência do valor, na organização pesquisada, no momento da pesquisa não existiam casos de afastamento por doença. Neste sentido, mesmo existindo a percepção de situações de incoerência do valor, essa incongruência não tem gerado afastamentos por doença, como sugere o estudo de Borges & colaboradores. Isso pode ocorrer pelo fato das percepções de situações de coerência também estarem presentes nos participantes da pesquisa.

Os dados da tabela 11, apresentados a seguir, fazem referência à percepção dos participantes da importância do valor Qualidade nas Ações Educacionais ao responderem a pergunta: Se não houvesse Qualidade nas Ações Educacionais no SENAC-SC o que ocorreria?

As categorias de análise extraídas nas falas dos participantes possibilitam verificar a importância percebida pelos funcionários acerca do valor Qualidade nas Ações Educacionais. São elas: falir, considerada pelos participantes como insuficiência de funcionamento, fechamento; oferecer cursos de qualificação básica e com pouca qualidade, considerada pelos participantes como cursos de curta duração, com pouca qualidade e pouco acompanhamento técnico; reduzir o número de cursos, considerada pelos

participantes como redução da carga horário dos cursos por ano e uma categoria em que o participante não conseguiu responder.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um dos participantes não respondeu a pergunta solicitada pela pesquisadora. O outro participante do nível estratégico percebeu a falência da organização como possível consequência da não existência do valor Qualidade das Ações Educacionais, conforme trecho de fala que segue: “Estaria fadada, no nosso caso, ao insucesso, a falência, sem dúvida” (E1).

No nível tático, três participantes também descreveram a falência da organização como consequência da não existência de Qualidade nas Ações Educacionais. Um desses participantes também mencionou que na ausência de Qualidade nas Ações Educacionais decorreria a oferta de cursos de qualificação básica e com pouca qualidade, que seriam cursos com pequena carga horária e para qualificações fundamentais, conforme trechos que são descritos a seguir: “Iria fechar com certeza, porque o nosso trabalho é educação, esse é o nosso produto, é educação. Então se você não trabalha com qualidade na educação obviamente que a empresa não vai pra frente, de jeito nenhum” (T3); “Ia falir ou ia ficar naqueles cursinhos simples” (T1). Outro participante do nível tático se referiu a realização de cursos de qualificação básica e com pouca qualidade no caso do Senac não ter o valor Qualidade nas Ações Educacionais, conforme expressa o trecho da fala que segue: “Seria um cursinho assim, como a gente tinha antigamente, que a gente vê que não é nada disso” (T4).

No nível hierárquico operacional metade dos participantes, ou seja, três, discorreram sobre a falência da organização no caso da ausência de Qualidade nas Ações Educacionais, de acordo com o que é ilustrado no trecho da fala que segue: “O pessoal não iria mais procurar o Senac para fazer curso, iria ter evasão e acabar” (O3). Também no nível operacional, dois participantes mencionaram a realização de cursos de qualificação básica e com pouca qualidade, conforme o trecho de fala descrito a seguir: “O nome do Senac ia perder muito, porque é um nome muito forte aqui em SC, acho que a perda da qualidade dos cursos” (O5); O último participante deste nível fez referência à redução do número de cursos oferecidos pela organização, conforme trecho de fala que segue: “Não fecharia muitos cursos como fecha” (O4).

Na tabela 11, estão apresentadas as percepções dos participantes ao considerarem a ausência do valor Qualidade nas Ações Educacionais.

TABELA 11:
DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL COM RELAÇÃO A
IMPORTÂNCIA DO VALOR QUALIDADE NAS AÇÕES EDUCACIONAIS

	Falir	Oferecer cursos de qualificação básica e com pouca qualidade	Reduzir o número de cursos	Não respondeu a pergunta	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X				O Insucesso, a falência
				X	O Senac tem um nome que é histórico e as pessoas sabem que aqui elas têm um mínimo de qualidade.
Nível Tático	X	X			Ia falir ou ia ficar naqueles cursinhos simples
	X				Não teria gente pra fazer os cursos.
	X				Iria fechar com certeza.
		X			Seria um cursinho como a gente tinha antigamente.
Nível Operacional	X				Não estaria no mercado.
	X				As pessoas saírem, os clientes não voltariam.
	X				O pessoal não iria mais procurar o Senac para fazer curso.
			X		Não fecharia muitos cursos como fecha.
		X			A perda da qualidade.
		X			Seria um colapso. Tem que primar pela qualidade.

Em síntese, do total de participantes, sete, um do nível estratégico, três do nível tático e três do nível operacional se referiram a falência como possível consequência da ausência de qualidade nas ações educacionais, ou seja, a maior parte dos participantes considera que a ausência da expressão do valor poderia levar a inviabilidade da organização. Além disso, quatro participantes, dois do nível tático e dois do nível operacional, mencionaram a oferta de cursos de qualificação básica e com pouca qualidade, como produto da ausência do valor. Um dos participantes do nível operacional se referiu à redução do número de cursos como decorrência da ausência da Qualidade nas Ações Educacionais. Por fim, um participante do nível estratégico não respondeu a pergunta.

Com relação à dimensão importância do valor Qualidade nas Ações Educacionais, a percepção dos participantes ficou concentrada em dois aspectos: a falência da organização e o desenvolvimento de cursos de qualificação básica e com pouca qualidade. Estes aspectos são centrais, pois o valor Qualidade nas Ações Educacionais está diretamente relacionado ao produto final da organização, assim a sua ausência desencadearia, provavelmente, a ocorrência dos dois aspectos citados.

Uma questão que vem sendo recorrente em outras dimensões é a percepção distinta dos participantes do nível estratégico. Matos (1996) descreve que é preciso haver consistência interior para que haja coerência externa na ação. E para que isso ocorra é necessária uma formação de concepção filosófica baseada nos valores declarados. Isto parece não estar ocorrendo com relação a este valor, sobretudo em virtude da percepção do nível estratégico ser tão divergente em quase todas as dimensões.

3.3. Transparência nas Ações

Na tabela 12 estão apresentados os significados que os funcionários do SENAC-SC dão ao valor Transparência nas Ações ao serem solicitados a responder a seguinte pergunta: O que você entende por Transparência nas Ações? As categorias de análise consideradas e extraídas das falas dos participantes para a atribuição do significado dado ao valor Transparência das Ações foram as que seguem: ética nos relacionamentos, considerada pelos participantes como uma conduta correta; participação na gestão, considerada pelos participantes como uma gestão participativa; clareza dos papéis e informações, considerada pelos participantes como a disseminação de informações e dos processos de trabalho para os funcionários e uma categoria em que o participante não conseguiu responder.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, os participantes se referiram ao valor transparência nas ações como clareza dos papéis e das informações, ao descreverem a importância da clareza dos objetivos da organização e de cada funcionário para clientes externos e internos, além da importância da disseminação das informações, conforme trechos descrito a seguir: “É você jogar aberto com todo mundo, com cliente, com aluno, com professor, com a sociedade, você realmente contar o que tá acontecendo” (E2).

Com relação ao nível hierárquico tático, todos os participantes relacionaram Transparência nas Ações a ética nas relações, ao descreverem falar a verdade, sem omissão de determinadas informações e seguindo as normas e procedimentos da organização, conforme é descrito no trecho que segue: “Que as pessoas falem de forma clara, elas sigam normas, sigam procedimentos, porque daí você está trabalhando de forma transparente; que cada setor faça de forma transparente o seu trabalho, não proteger as pessoas, isso não é uma ação transparente, principalmente no comportamento entre as pessoas” (T3).

No nível hierárquico operacional, três, dos seis entrevistados consideraram Transparência nas Ações sob uma perspectiva de clareza dos papéis e informações, e citaram a importância da clareza dos processos de trabalho e também da clareza das informações para a execução das atividades, conforme é expresso no trecho da fala que segue: “A gente fica sabendo exatamente como estão acontecendo as coisas; têm as reuniões no auditório, ninguém obriga ninguém a ir numa reunião, mas todo mundo vai, porque ali eles passam um relatório das coisas” (O3). Um outro participante considerou Transparência nas Ações sob uma perspectiva de ética nas relações e destacou a importância de falar a verdade e outro participante considerou a participação na gestão, citando a gestão participativa, conforme trechos das falas a seguir: “É falar a verdade, de maneira correta” (O1); “Seria uma gestão participativa, saber onde se vai chegar” (O2). Um participante deste nível não conseguiu responder a pergunta.

A seguir, na tabela 12, estão sistematizados os aspectos até então descritos:

TABELA 12:

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL EM RELAÇÃO AO SIGNIFICADO CONFERIDO AO VALOR TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES

	Ética nas relações	Participação na gestão	Clareza dos papéis e informações	Não consegui responder	Síntese das falas dos participantes
Nível Estratégico			X		Você ter muito claro aos tomadores da informação as ações que o Senac faz.
			X		Você realmente contar o que tá acontecendo.
Nível Tático	X				Coloquei a minha opinião, cabe a ela concordar ou discordar.
	X				Quando todo mundo faz tudo às claras.
	X				As pessoas falem de forma clara, elas sigam normas, sigam procedimentos.
	X				É tu ser bem ético
Nível Operacional	X				É falar a verdade, de maneira correta.
		X			Seria uma gestão participativa, saber o que estão tentando fazer.
			X		A clareza das informações.
			X		Quando a gente fica sabendo exatamente como ta acontecendo as coisas.
				X	Transparência da entidade para o cliente
		X		Explicar todos os passos, como vai ser.	

Em síntese, cinco participantes, quatro do nível tático e um do nível operacional atribuíram o significado de transparência nas ações sob a dimensão da ética nas relações; cinco participantes, dois do nível estratégico e três do nível operacional consideraram transparência nas ações sob a dimensão da clareza dos papéis e informações; e um participante do nível operacional considerou a participação na gestão como significado do valor transparência nas ações e um participante do nível operacional não conseguiu responder a pergunta.

Com relação à dimensão significado do valor transparência nas ações, as percepções ficaram divididas principalmente em duas categorias: ética nas relações e clareza dos papéis e informações. Como identificado no valor qualidade nas ações educacionais, o significado do valor não é percebido pelos funcionários de maneira homogênea. Para Tamayo (1996) os valores organizacionais podem ser avaliados em dois níveis distintos: o nível real e o nível ideal. Para o autor, o nível ideal é aquele que a

organização declara, são os valores almejados. Já o nível real é aquele que faz referência aos valores existentes concretamente na organização segundo a percepção da força de trabalho. Quais seriam os valores reais do Senac-SC já que a percepção do significado dos valores é divergente entre seus funcionários?

É interessante salientar que as percepções deste valor, diferentemente do valor qualidade nas ações educacionais, foi homogênea ao se considerar os níveis hierárquicos, estratégico e tático. Nestes níveis a percepção foi igual em todos os participantes. Isto pode ser explicado pelo autor Litterer (1997) que descreve que o “lugar ou a posição que uma pessoa ocupa na organização tem grande influencia na maneira com as coisas lhe parecem. Mesmo, os participantes do nível hierárquico tendo um entendimento homogêneo do significado do valor, estes precisam direcionar seus esforços para que as percepções no outros níveis hierárquicos também sejam homogêneas ao nível estratégico.

Os dados da tabela 13 fazem referência às percepções de pertinência do valor Transparência nas Ações e a missão da organização, ao ser solicitado que os participantes da pesquisa respondessem a seguinte questão: Quais as relações entre Transparência nas Ações e a missão do SENAC-SC?

As categorias de análise consideradas para avaliar a percepção de pertinência entre o valor e a missão da organização foram as seguintes: adequado, se o participante considera apropriado e estabelece relações entre o valor e a missão ou inadequado, quando o participante não consegue estabelecer relações entre o valor e a missão.

Um dos participantes do nível estratégico, não percebeu relação entre a missão do Senac-SC e o valor transparência nas ações e mencionou que o foco da missão seria a disseminação do conhecimento, conforme pode ser percebido no trecho da fala que segue: Eu não vejo isso muito presente, se pegar hoje a missão do Senac se fala muito em disseminação do conhecimento, talvez a disseminação desse conhecimento seja a transparência que se quer, mas eu não vejo isso muito presente na missão não” (E1). O outro participante deste nível não respondeu a pergunta, ao não fazer nenhuma relação com a missão da organização; o participante somente descreveu uma situação de venda de curso, que considerava como transparente na organização, conforme o trecho a seguir: “A gente procura ser muito honesto com o cliente, se ele comprou esse produto, é esse produto que a gente está passando pra ele. A gente sabe que às vezes o nosso discurso nem sempre é

seguido, mas a gente procura dizer o seguinte, “você veio aqui, comprou 100 horas, a gente oferece esse conteúdo” (E2).

No nível tático, dois participantes não perceberam relação entre o valor transparência nas ações e a missão do Senac, sendo que um deles descreveu que os funcionários da organização desenvolvem suas atividades com transparência, conforme trechos a seguir: “Eu acho que o Senac tem uma missão que não tem muito a ver com transparência. Se a gente ler ela, não vejo muito a relação não. Até porque a missão do Senac pode ser igual no Brasil inteiro, mas o Senac de Itajaí pode não ter a mesma transparência que tem aqui” (T2); “Nossa missão, acho que ela fecha muito, acho que a forma como está escrita a missão não tem relação, mas nós trabalhamos com transparência. O Senac nesse aspecto é muito forte. Às vezes humilde demais, acho que poderíamos ser mais malandros, digo, utilizar estratégias mais profissionais, acho que falta pro Senac uma formalidade na postura, até nessa chamada transparência” (T3). Os outros dois participantes do nível tático não responderam a pergunta, porém descreveram ações de transparência de professores, conforme trecho de fala que segue: “A gente conversa muito com os professores que eles têm que fazer um pacto com o aluno, olha eu estou entrando na sala hoje, a minha unidade tem mais essas competências que vocês tem que desenvolver, então como é que nós vamos buscar” (T1).

No nível hierárquico operacional, um dos funcionários do Senac-SC percebeu a relação entre a missão da organização e o valor transparência nas ações, conforme depoimento a seguir: “Acho que se todos os funcionários não forem transparentes o Senac não vai atingir a missão” (O1); Um funcionário deste nível hierárquico não percebe a relação entre a missão e o valor ao descrever que ela não existe e os outros quatro participantes não responderam a pergunta, embora tenham respondido que existe transparência nas ações da organização, conforme trechos das falas que seguem,: “Acho que com a missão não existe, mas agora com essa nova gestão do Programa Nacional de Qualidade.....” (O2); “Se você chegou numa instituição em busca de alguma coisa, você quer saber o que tem, o que oferece, tem que ter essa transparência” (O3).

Na tabela 13, estão sistematizados os dados até aqui mencionados.

TABELA 13:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA PERTINÊNCIA
DO VALOR TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES COM RELAÇÃO A MISSÃO
ORGANIZACIONAL**

	Relação do valor com a missão ⁽¹⁾			Síntese das falas dos participantes
	Percebe	Não percebe	Não respondeu a pergunta	
Nível Estratégico		X		Eu não vejo isso muito presente na missão não.
			X	A gente procura ser muito honesto com o cliente, se ele comprou esse produto, é esse produto que a gente tá passando pra ele.
Nível Tático			X	A questão de transparência do professor saber qual é a missão do Senac, deixar pro aluno claro qual o objetivo do Senac, o que a gente pretende e o aluno entender isso.
		X		Eu acho que o Senac tem uma missão que não tem muito a ver com transparência.
		X		A forma como está escrita a missão não tem relação, mas nós trabalhamos com transparência.
			X	Chegar ao primeiro dia de aula, ou quando tu vai o curso e abrir o jogo pro aluno.
Nível Operacional	X			Acho que todos os funcionários não forem transparentes o Senac não vai atingir a missão.
		X		Acho que com a missão não existe.
			X	Se você chegou numa instituição em busca de alguma coisa tem que ter essa transparência.
			X	Depende de cada um.
			X	Eu não conheço a missão.
			X	Se uma pessoa não está, a outra tem que resolver, e se não tiver uma transparência eu vejo que a coisa não anda.

(1) Missão do SENAC-SC: O Senac-SC tem compromisso com o desenvolvimento das pessoas e organizações, promovendo ações educacionais e disseminação do conhecimento.

Com relação ao total de participantes da pesquisa, um participante do nível operacional percebeu a relação do valor com a missão da organização, quatro participantes, um do nível estratégico, dois do nível tático e um do nível operacional descreveram que não percebem a relação do valor com a missão da organização e sete participantes, um do nível estratégico, dois do nível tático e quatro do nível operacional não responderam à pergunta solicitada.

Com relação à dimensão pertinência do valor transparência nas ações, os participantes tiveram dificuldades em relacionar o valor à missão da organização. Será que a missão não é disseminada ou não está clara?

Ao responderem à pergunta, somente um participante, do nível operacional percebeu relação entre o valor e a missão da organização. Para Loiola, Bastos, Queiroz e Silva (2004) as principais obrigações do nível estratégico seriam de determinar o nível de supervisão direta, administrar a relação da organização com o ambiente e desenvolver as estratégias da organização. É possível descrever as estratégias da organização sem ao menos conseguir descrever a relação entre um valor organizacional e a missão? As estratégias organizacionais não seriam decorrências das relações entre seus valores e sua missão? Caso afirmativo, parece que isto não estaria ocorrendo no Senac-SC.

Para Coelho Junior (2003) a gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos desenvolvidos pela administração quanto às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. O pilar da gestão estratégica não se encontra no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim, por processos, o que torna as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes. De que maneira os funcionários do Senac-SC podem desenvolver suas atividades direcionados aos objetivos estratégicos específicos a sua área se eles não conseguem estabelecer uma relação entre o valor e a missão organizacional?

A tabela 14 faz referência à função que é possui ao valor Transparência nas Ações, quando os participantes foram solicitados a responder a seguinte pergunta: Quais as conseqüências para a sociedade caso os funcionários do SENAC-SC desenvolvam suas atividades com Transparência? As categorias de análise extraídas das falas dos participantes ao responderem a pergunta que verificava a função do valor transparência das ações foram as seguintes: qualidade nos cursos, considerada pelos participantes como a formação de profissionais qualificados; reconhecimento da organização, considerada pelos participantes, ser uma organização de referência e confiança; satisfação dos clientes, considerada pelos participantes como atender as necessidades dos clientes e uma categoria na qual o participante não estabelece nenhuma função.

No nível hierárquico estratégico, os dois participantes descreveram como função do valor transparência nas ações, a imagem da organização, ao descrever a confiança

organizacional e ser uma referência em educação, conforme trecho da fala representativa que segue: “Ser uma referência, ainda mais em um país que passa por um momento turbulento, em que as instituições estão sendo colocadas em xeque. Existe uma percepção da comunidade, como sendo o Senac uma organização pública; se você não trabalha com transparência você vai ser colocado nessa bola comum de desvios e desmandos ” (E1).

No nível hierárquico tático três participantes descreveram como função do valor também a imagem da organização, e descreveram a confiança, credibilidade e transparência da organização, conforme trecho de fala apresentada a seguir: “Acho que a credibilidade. Acho que a partir de momento que você trabalha com transparência você tem credibilidade com a sociedade, e também para o aluno, acho que credibilidade é a palavra certa” (T3). Um dos participantes do nível tático descreveu como função do valor a qualidade nos cursos e mencionou que a organização contribui para o ingresso de profissionais mais transparentes no mercado de trabalho conforme depoimento que segue: “Nós estamos aqui educando, a gente vai colocar profissionais mais transparentes” (T4).

No nível hierárquico operacional, três, dos seis participantes, relacionaram a função do valor transparência das ações à imagem da organização, e descreveram a confiança, o desenvolvimento do trabalho em equipe e a própria transparência, conforme trecho de fala que segue: “O cliente vai ter a visão que o Senac é como ele fala, ele é transparente” (O3). Em relação aos outros participantes deste nível, um deles identificou como função do valor a satisfação dos clientes externos em virtude da transparência da organização, outro com a qualidade dos cursos e um participante não estabeleceu função ao valor em seu depoimento. A seguir são apresentadas trechos das falas dos participantes que identificaram algum tipo de função ao valor: “A satisfação do cliente pela entidade estar sendo transparente com eles” (O5); “Visa pra essas pessoas à qualidade” (O1).

Na tabela 14, encontram sistematizadas as informações até então descritas:

TABELA 14:
DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL
HIERÁRQUICO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA FUNÇÃO DO
VALOR TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES

	Qualidade nos cursos	Imagem da organização	Satisfação dos clientes	Não estabelece função	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico		X			Ser uma organização de referência.
		X			A confiança institucional.
Nível Tático		X			Que ela é uma instituição confiável
		X			O reconhecimento das pessoas ao buscarem o Senac.
		X			A credibilidade.
	X				Vai colocar profissionais mais transparentes.
Nível Operacional	X				A qualidade.
		X			Notarem que se trabalha em equipe
		X			Confiança.
		X			O cliente vai ter a visão que o Senac é como ele fala, ele é transparente.
				X	A satisfação do cliente.
				X	Mais nas ações sociais.

Ao se considerar o total dos participantes, oito deles, dois do nível estratégico, três do nível tático e três do nível operacional consideraram como função do valor a imagem da organização. Outros dois participantes, um do nível tático e um do nível operacional consideraram como função do valor a qualidade nos cursos. Por fim, um participante do nível operacional considerou a satisfação do cliente como função do valor e um participante também deste nível não estabeleceu função ao valor.

Com relação à dimensão função do valor transparência nas ações, que possibilitou identificar se existe uma percepção de que o valor tem atribuições (desempenha papéis) na organização, foi identificado que os funcionários percebem como a maior função desde valor a imagem da organização, ou seja, a construção de uma imagem positiva da organização. Somente dois participantes, um do nível tático e outro do nível operacional descreveram a qualidade nos cursos, objetivo este relacionado à missão da organização. A percepção dos funcionários da função do valor como relacionado a imagem da organização não estaria divergente dos objetivos estratégicos? É importante ressaltar que este foi o valor

com percepção da sua função mais homogênea entre os participantes. Porém, a imagem da organização estaria mais relacionada a uma decorrência da presença do valor nos comportamentos dos funcionários do que a sua própria função.

Os dados da tabela 15 fazem referência à clareza com que o valor transparência nas ações é percebido pelos funcionários do SENAC-SC quando foram solicitados a responder a seguinte pergunta: Quais as relações entre Transparência nas Ações e os serviços prestados pelos SENAC-SC? As categorias referentes a dimensão clareza, extraídas das falas dos participantes foram as seguintes: percebe o valor, quando os participantes percebem a expressão do valor nos serviços prestados pela organização de maneira satisfatória e não percebe o valor, quando o participante não percebe o valor nos serviços prestados pelo Senac de maneira satisfatória e não conseguiu responder, quando o participante não entendeu a pergunta.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um dos participantes percebeu com clareza o valor transparência nas ações ao afirmar que a organização procura mostrar ao cliente o serviço que será prestado e quais os comportamentos esperados dele. Já o segundo participante deste nível não tem certeza de que o valor realmente está presente nos serviços prestados pela organização, principalmente pelo fato dos professores da organização muitas vezes terem o Senac como “bico”, conforme trechos de falas apresentados a seguir: “Ele tem procurado deixar muito claro aos seus clientes o que o cliente está adquirindo, o que o cliente vai fazer, acho que isso é um sinônimo de que o Senac tenta ser o mais transparente possível” (E1); O produto nosso é executado por uma pessoa que muitas vezes a gente não conhece. Para funcionários e principalmente para docentes, não tem certeza se está acontecendo uma transparência” (E2).

No nível hierárquico tático, dois participantes perceberam com clareza o valor transparência nas ações e afirmaram que o valor está presente tanto para os funcionários quanto para os alunos, conforme trecho de fala que segue: “Eu vejo que é tudo muito claro, tanto para nós dentro do Senac, quanto para o aluno também. O aluno chega na recepção, quer uma informação, se a recepção não sabe dar a informação, eles vão atrás da informação” (T2). Os outros dois outros participantes do nível tático não perceberam com clareza o valor transparência nas ações nos serviços prestados pela organização e afirmaram que em determinadas situações as pessoas colocam “panos quentes” e não tem coragem de

ser transparentes, conforme depoimento a seguir: “As pessoas, não sei se porque, não querem arrumar encrenca, ou pra se livrar um pouco acabam colocando panos quentes em coisas que não deveriam. Então coloca pano quente, pano quente, mas chega uma hora que estoura” (T1).

No nível hierárquico operacional, três participantes percebem a dimensão clareza no valor transparência nas ações nos serviços prestados pela organização, porém, paradoxalmente, não conseguiram explicar de maneira clara a razão dessa percepção, conforme trecho de fala que segue: “Tem que ter uma relação, porque os serviços que o Senac presta são cursos, então transparência nas ações tem que ter” (O6). Também no nível operacional, outros dois participantes não perceberam o valor nos serviços prestados, e um dos participantes cita a falta de participação das pessoas nas decisões, inclusive aquelas que envolvem a sua área ou o seu trabalho, conforme trecho de fala a seguir: “Quando não é participativo, não tem transparência. A gente está fazendo uma reforma e o engenheiro da Administração Regional não fez uma pesquisa para saber onde cada um queria sentar. Ele colocou os quatro pontos da sala um do lado do outro, nem dá as quatro mesas ali ” (O2)

A seguir, na tabela 15, estão sistematizados os dados até então descritos:

TABELA 15:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS NOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DE CLAREZA DO
VALOR TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES**

	Percebe o valor	Não percebe o valor	Não conseguiu responder	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X			Deixar muito claro aos seus clientes o que o cliente está adquirindo
			X	A gente imagina que ta tendo transparência, mas eu não posso garantir.
Nível Tático		X		Algumas situações as pessoas por não querem arrumar encrenca ou pra se livrar um pouco acabam colocando panos quentes.
	X			Eu vejo que é tudo muito claro, tanto para nós dentro do Senac, quanto para o aluno também.
		X		Eu vejo que internamente as pessoas ainda não têm coragem de serem mais transparentes.
	X			Existe bastante.
Nível Operacional	X			O Senac é transparente com seus clientes.
		X		Quando não é participativo não tem transparência.
		X		Acho que não.
	X			A gente fala para o cliente que isso não é uma vaga garantida.
			X	Se o Senac utiliza esse tipo de recurso?
	X			Transparência com os clientes tem que ter.

Ao se considerar o total dos pesquisados, seis participantes, um do nível estratégico, dois do nível tático e três do nível operacional perceberam o valor transparência nas ações nos serviços prestados pelo Senac. Por outro lado, quatro participantes, dois do nível tático e dois do nível operacional não perceberam com clareza o valor nos serviços prestados pela organização. Por fim, dois participantes, um do nível estratégico e outro do nível operacional não conseguiram ou não sabiam responder a pergunta.

Com relação à dimensão clareza do valor transparência nas ações, metade dos participantes perceberam com clareza o valor nos serviços prestados pela organização. A outra metade não percebeu o valor ou não conseguiu responder a pergunta. Importante ressaltar que um dos participantes do nível estratégico não conseguiu responder a pergunta.

Para Sanches (1992) quando os funcionários conhecem os valores que a organização declara e os identificam na prática organizacional, é mais provável que seus comportamentos sejam concordantes com esses valores. Como é possível que os funcionários percebam com clareza o valor e que seus comportamentos sejam concordantes com este valor, se os funcionários sequer percebem de maneira homogênea o significado do valor e também não percebem pertinência entre o valor e a missão organizacional?

Os dados da tabela 16 fazem referência à percepção de coerência do valor Transparência nas Ações descrito pelos funcionários, na medida em que conseguiram exemplificar situações da ocorrência do valor. As categorias de análise retiradas das falas dos participantes possibilitam verificar a coerência percebida do valor transparência nas ações ao ser solicitado que eles descrevessem situações em que essa transparência seria percebida. São elas: comportamento ético com colegas e clientes, quando os participantes consideravam desde a equidade de informações recebidas até a clareza das informações passadas aos clientes internos e externos; clareza nos processos, quando os participantes consideravam a divulgação e transparência dos processos de trabalho e não conseguiu responder.

Com relação ao nível hierárquico estratégico e tático todos os funcionários consideraram perceber coerência no valor transparência nas ações quando identificaram comportamentos éticos com colegas ou clientes, como por exemplo, comportamentos que expressam a equidade na disseminação das informações, ao admitir erros cometidos, comunicação clara e objetiva entre as pessoas. Tais exemplos de comportamentos se encontram exemplificados nos trechos de falas que seguem: “Em processos licitatórios, todos os agentes envolvidos são comunicados com certa equidade, com certa justiça” (E1); “A pessoa olhou no sistema e alugou as minhas salas. Então quando eu cheguei lá para pegar as chaves, a pessoa chegou pra mim e disse, desculpa, eu não lembrei daquele detalhe e aluguei as salas. E aí eu simplesmente falei, tudo bem, se você esta admitindo a gente troca as salas” (T1).

No nível hierárquico operacional, dois participantes também perceberam coerência entre o valor e situações em que presenciaram ou tiveram comportamentos éticos com colegas ou clientes, como por exemplo, buscar ajuda quando não sabe determinadas informações para repassar aos clientes e assumir erros cometidos, conforme trechos das

falas a seguir: “Quando um cliente faz uma pergunta e ele não sabe responder, daí ele já diz, olha eu não sei e vou chamar alguém que possa te responder” (O1); “A gente assume quando a gente erra, nos outros setores também, quando tem um problema aqui é muito assim, não tem essa de titititi” (O4). Ainda no nível operacional, um participante identificou coerência do valor com situações vivenciadas na organização, como por exemplo, uma situação em que os funcionários da sua área passaram em todas as salas e explicaram novos procedimentos de trabalho, conforme trecho que segue: “A gente passou em todos os setores explicando, nós vamos fazer isso, isso, vocês tem que preparar os documentos” (O6). Por fim, três participantes não conseguiram responder a pergunta.

Na tabela 16 são apresentadas as sínteses dos aspectos até aqui descritos.

TABELA 16:

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DE COERÊNCIA DO VALOR TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES E SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS

	Comportamento ético com colegas ou clientes	Clareza nos processos	Não conseguiu responder	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X			Os agentes envolvidos sejam comunicados com certa equidade.
	X			Se o aluno tem direito a gente tem que devolver.
Nível Tático	X			A pessoa alugou as minhas salas e ela chegou pra mim e disse desculpa eu não lembrei.
	X			Eu vou lá e conto o que aconteceu, de fato, a minha versão.
	X			Ele disse o processo foi esse, você não estava, eu decidi fazer dessa forma.
	X			Chegar para ti e reclamar ou não reclamar, sempre que a pessoa passa uma coisa para outra e fala “tete a tete”.
Nível Operacional	X			Um cliente faz uma pergunta e ele não sabe responder, daí ele diz eu não sei e vou chamar alguém que possa te responder
			X	Acho que o PNQ tem que ser o mais transparente possível, senão ele morre.
			X	É difícil assim, daqui para frente você vai observar.
	X			A gente assume quando a gente erra.
			X	Não sei...
	X			A gente passou explicando nós vamos fazer isso, isso.

Ao examinar o total das respostas, oito participantes, dois do nível estratégico, quatro do nível tático e dois do nível operacional perceberam coerência entre o valor em situações em que presenciaram ou tiveram comportamentos éticos com colegas ou clientes. Um participante do nível operacional percebeu coerência do valor na clareza dos processos de trabalho. E finalmente, três participantes do nível operacional não conseguiram responder a pergunta.

Os dados descritos na tabela 17 que fazem referência à percepção de incoerência do valor Transparência nas Ações, descrita em situações em que os funcionários exemplificam a não ocorrência do valor. As categorias de análise extraídas nas falas dos participantes possibilitaram verificar a incoerência percebida do valor transparência nas ações em situações nas quais o valor transparência não era percebido. As categorias extraídas das falas dos participantes são as seguintes: comportamento anti-ético com colegas ou clientes, considerado pelos participantes como omitir informações importantes para alunos ou colegas; falta de clareza dos processos de trabalho, considerado pelos participantes quando decisões de sua área são tomadas sem consulta ou aprovação da área/setor; furtos, considerados pelos participantes quando materiais e recursos financeiros são furtados por funcionários e uma categoria em que o funcionários não conseguiu responder a pergunta.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um funcionário percebeu não haver transparência nas ações ao descrever uma situação de comportamento anti-ético com colegas e clientes onde não foi deixado claro para o cliente o objetivo do curso, conforme trecho de fala a seguir: “Tem alguns cursos em que você não comunica exatamente ao aluno o que ele vai aprender, o que ele vai fazer nesse curso, isso causa como consequência, algumas vezes insatisfação, desistência do curso, evasão” (E1). O segundo participante do nível estratégico percebeu a não ocorrência do valor ao descrever situações de furtos ocorridos na organização, conforme depoimento deste que segue: “Pessoas que desviaram recursos, problemas de desvio de compras” (E2).

No nível tático, dois funcionários disseram perceber a incoerência do valor transparência nas ações quando presenciaram comportamentos anti-éticos com colegas ou clientes, e citam situações em que a área comercial não avisou aos alunos do cancelamento

dos cursos ou o professor que não avisou a coordenação técnica sobre problemas na estrutura da sala de aula, conforme trecho de fala que segue: “O comercial diz que avisou o aluno e a gente sabe que não avisou. Isso é bastante comum” (T3). Ainda no nível tático, um funcionário descreveu uma situação de furto de materiais na organização e os outros dois funcionários não conseguiram responder a pergunta.

No nível hierárquico operacional, dois funcionários mencionaram situações de falta de clareza nos processos de trabalho e descreveram o caso de obras e a transferência da área de informática, conforme trecho da fala apresentado a seguir: “No caso das obras, não tem transparência, já vem tudo pronto e não condizem com a nossa realidade. Com relação ao portal, foi feito um trabalho na Administração Regional, mas cada Unidade tem suas particularidades e não sai como a gente precisa” (O3). Também neste nível, três participantes declararam não lembrar de situações em que não houvesse transparência nas ações e um funcionário descreveu como situação em que não percebia o valor, presenciar comportamentos anti-éticos com colegas ou clientes e citou a situação em que um funcionário negou ter recebido um documento, conforme trecho de fala apresentado a seguir: “Onde está aquele documento que eu deixei contigo?,” “Não, tu não me deu documento nenhum”. Mas eu tenho certeza que deixei contigo” (O4).

A seguir, na tabela 17, estão sistematizadas as informações até aqui descritas.

TABELA 17

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DE INCOERÊNCIA
DO VALOR TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES EM SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS**

	Comportamento anti ético com colegas ou clientes	Falta de clareza nos processos de trabalho	Furtos	Não conseguiu responder	Sínteses nas falas dos participantes
Nível Estratégico	X				Você não comunica exatamente ao aluno o que ele vai aprender o que ele vai fazer nesse curso.
			X		Pessoas que desviaram recursos, problema de desvio de compras.
Nível Tático	X				Depois de duas semanas que tinha terminado o curso ele me disse que a tomada não funcionou.
			X		Peguei uma pessoa furtando uma coisa aqui dentro do Senac.
	X				O comercial diz que avisou o aluno e a gente sabe que não avisou
				X	Não sei
Nível Operacional				X	Não me lembro de nenhuma situação
		X			No caso das obras, não tem transparência, já vem tudo pronto.
				X	Não sei
	X				Onde ta aquele documento que eu deixei contigo? Não,tu não me deu documento nenhum.
				X	Não sei ...
		X			A saída da informática.... não fomos consultados

Ao examinar o total das respostas dos entrevistados, um dos participantes do nível estratégico, dois do nível tático e um do nível operacional, perceberam a não ocorrência do valor ao presenciar em comportamentos anti-éticos com colegas ou clientes. Além disso, dois participantes do nível operacional descreveram a falta de clareza nos processos de trabalho como situações em que não havia transparência nas ações. Outros dois participantes, um do nível estratégico e um do nível tático descreveram situações que ocorreram furtos. Por fim, quatro participantes, um do nível tático e três do nível operacional não conseguiram responder a pergunta.

Com relação às dimensões coerência e incoerência do valor transparência nas ações, as percepções foram diferenciadas nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional. Nos níveis hierárquicos, estratégico e tático foram percebidas coerência do valor transparência nas ações. Com relação a dimensão incoerência somente um dos participantes do nível tático percebeu como incoerente o valor transparência nas ações. Já no nível operacional, metade dos participantes não conseguiu descrever situações de coerência e de incoerência do valor.

A percepção é definida como o produto da interação entre o estímulo e o observador. Esta percepção também depende das características dos estímulos e da posição hierárquica do observador. Para Litterer (1977) a posição em que uma pessoa ocupa e também o tipo de trabalho que desempenha influência na maneira como percebe os acontecimentos organizacionais. Diferentes pessoas reagem de maneira distinta ao mesmo estímulo e a realidade percebida provoca percepções diferentes conforme mudam os observadores. Para Krech e Chutchfield (1978), a percepção depende das características do estímulo, dos estados psicológicos de quem percebe, isto é, das motivações, emoções, experiências passadas e idade e do mecanismo fisiológico de quem percebe. Estas afirmações justificam as diferenças de percepção dos participantes nos diferentes níveis hierárquicos.

Para Morgan (1996) há nas organizações sistemas de valores distintos que interagem e criam diversas realidades organizacionais inseridas em uma cultura geral mais ampla, não uniforme. Coelho Junior (2003) complementa, afirmando que percepções diferenciadas nas subculturas podem ser identificadas e que cada sistema cultural deve ser compreendido referenciado-se as suas especificidades. Assim, na implementação de mudanças organizacionais, na comunicação de informações, na socialização de novos membros, enfim, no desenvolvimento de todas as ações na organização, é preciso levar em conta as diferenças e especificidades de cada subcultura e considerar que as percepções de cada grupo são também distintas.

Os dados apresentados na tabela 18 fazem referência à percepção dos funcionários da importância do valor Transparência nas Ações ao responderem a pergunta:

Se não houvesse Transparência nas Ações no SENAC-SC o que ocorreria? As categorias de análise extraídas das falas dos participantes possibilitaram verificar a importância percebida pelos funcionários acerca do valor Transparência nas Ações. As categorias são as seguintes: denegrir a imagem da organização, considerada pelos participantes a perda de credibilidade da organização, ter problemas de relacionamento, considerada pelos participantes como brigas e desentendimentos, confundir/decair e estagnar, considerada pelos participantes como situações de bagunça e estagnação da organização, e não respondeu a pergunta.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um dos participantes não respondeu a pergunta solicitada pela pesquisadora. O outro participante também do nível estratégico descreveu como consequência da não existência do valor transparência das ações, denegrir a imagem da organização e mencionou a perda de credibilidade da organização como decorrência, conforme o trecho de fala a seguir: “Eu acho que o Senac perderia em primeiro lugar a credibilidade que ele tem, ele cairia nessa associação entre a coisa pública e a privada e estaria caindo nessa vala da coisa pública e no desmando” (E1).

No nível tático, um participante também descreveu como consequência da não existência do valor, denegrir a imagem da organização e mencionou a perda da credibilidade, conforme a síntese do depoimento que segue: “Nós perderíamos muita credibilidade na sociedade e no mercado. Isso é uma característica boa que o Senac tem” (T3). Já outros dois participantes do nível tático se referiram aos problemas de relacionamento, no caso do Senac não ter Transparência nas Ações e citaram o desentendimento entre as pessoas. Um outro participante descreveu confusão/decadência e estagnação e citou que se não houvesse o valor, haveria muita bagunça na organização. A seguir são apresentados trechos de suas falas que ilustram estas descrições de maneira respectiva: “Eu acho que ia ser uma briga constante” (T2); “Muita bagunça” (T1)

No nível hierárquico operacional, cinco participantes discorreram sobre confusão/decadência e estagnação ao responderem à pergunta e citaram que se o valor não fosse expresso em comportamentos, haveria muita bagunça, problemas e ocorreriam muitos erros. Um dos participantes do nível operacional mencionou que a falta de transparência nas ações iria denegrir a imagem da organização, pois os clientes ao ficarem insatisfeitos, fariam para outros dos problemas da organização, conforme trecho de depoimento que

segue: “Insatisfação da parte dos clientes e os clientes falam uns pros outros quando dá alguma coisa errada” (O5).

Na tabela 18 se encontram sistematizados os aspectos até aqui descritos.

TABELA 18

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA IMPORTÂNCIA CONFERIDA AO VALOR TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES

	Denegrir imagem da organização	Ter problemas de relacionamento	Confundir/ decair/ estagnar	Não respondeu a pergunta	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X				Perderia a credibilidade
				X	A transparência tem níveis, você tem que saber onde pode ser ou não.
Nível Tático			X		Muita bagunça na empresa.
		X			Ia ser uma briga constante.
	X				Perderíamos muita credibilidade.
		X			Desentendimento total das pessoas.
Nível Operacional			X		Decadência da organização.
			X		Ficar estagnado
			X		As coisas não funcionariam direito.
			X		A organização ia virar uma bagunça.
	X				Os clientes falam uns pros outros quando dá alguma coisa errada.
			X		Gerar problemas.

Em síntese, três participantes, um do nível estratégico, um do nível tático e um do nível operacional mencionaram como decorrência de não existir transparência nas ações, denegrir a imagem da organização. Outros dois participantes do nível tático citaram problemas de relacionamento como decorrência da não existência do valor. Por fim, seis participantes, um do nível tático e cinco do nível operacional discorreram sobre confusão, decadência e estagnação, sendo que um participante do nível estratégico não respondeu a pergunta.

Com relação à dimensão importância do valor transparência nas ações as percepções ficaram concentradas na categoria confundir, decair e estagnar. Importante ressaltar que a categoria problemas de relacionamento, que seria diretamente relacionada ao

valor transparência nas ações foi descrita somente por dois funcionários que pertencem ao nível tático.

Para Raskin (s/d) a cultura organizacional é transmitida à medida que as pessoas aprendem os valores com as práticas formais de socialização, com as histórias, as cerimônias a linguagem organizacional, mas também de maneira informal. A autora também complementa que os altos gerentes têm poder de estabelecer prioridades, de determinar direitos e deveres e de afetar os valores organizacional. Sendo assim, a percepção dos funcionários da importância do valor é determinada também pelos dirigentes da organização. É possível que os dirigentes estejam passando de maneira direta ou indireta aos funcionários que a importância do valor transparência nas ações está mais relacionada à manutenção da organização do que a própria qualidade de vida dos funcionários? Os dirigentes da organização focam mais resultados financeiros do que a qualidade das relações e do trabalho? Isto porque a percepção da importância do valor transparência nas ações está concentrada na categoria confundir, decair e estagnar em vez da categoria ter problemas de relacionamento.

3.4. Responsabilidade Social

Os dados descritos na tabela 19 fazem referência ao significado do valor Responsabilidade Social percebido pelos funcionários do SENAC-SC. A pergunta solicitada aos participantes para responder foi a seguinte: O que você entende por Responsabilidade Social? As categorias de análise consideradas nas falas dos participantes, quando atribuíram significado a este valor foram as seguintes: perspectiva de ações internas, quando os participantes descreveram ações efetuadas pela organização com foco nos seus processos de trabalho e para seus funcionários; perspectiva de ações externas, quando os participantes descreveram ações desencadeadas na organização para a comunidade ou região em que está inserida; perspectiva interna e externa, quando os participantes conferiram significado ao valor responsabilidade social combinando as duas perspectivas anteriores.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, os participantes se referiram ao valor sob uma perspectiva de ações externas quando focaram o significado em ações

externas a organização, conforme trechos das falas a seguir: “Não tem apenas um fim para os seus pares, ou seja, proprietários, acionistas, mas sim com a comunidade que te sustenta” (E1); “Você cumprir o objetivo da empresa, olhando também a comunidade; atuar junto ao segmento menos favorecido, fazer isso, isso é responsabilidade social, é não só sobreviver ao Senac, Senac não é nada sem a comunidade” (E2).

Com relação ao nível hierárquico tático, dois participantes conferiram significado ao valor Responsabilidade Social também em uma perspectiva de ações externas. Um dos participantes deste nível exemplificou a capacitação de pessoas com poucas condições financeiras como significado do valor, conforme depoimento a seguir: “O Senac trabalhar com o foco que não fosse o lucro e onde o foco fosse capacitar pessoas que não tem condições” (T1). Um dos participantes do nível tático conferiu significado ao valor Responsabilidade Social sob uma perspectiva interna, ao exemplificar a ocorrência do valor nas ações educacionais com qualidade. Outro participante compreendeu o valor combinando as perspectiva interna e externa, quando descreveu ações relacionadas aos funcionários e a comunidade em geral. Os trechos de falas apresentados a seguir ilustram os significados atribuídos ao valor por estes dois pesquisados: “Você trabalhar cursos sem falar em responsabilidade social, acho que tudo o que você faz passa a ser responsabilidade social, é uma ação educacional com qualidade, é você não focar só o conteúdo em termos de conhecimento, fazer com que as pessoas vivenciem esse processo, isso também é nossa responsabilidade” (T3); “Eu acho que responsabilidade social começa dentro de empresa, valorizando o funcionário. Responsabilidade Social é mais do que isso, mas a gente tem que começar pelo interno. Parte para plano de cargos e salários, a política de pagamento, dar possibilidade de ascensão dentro da empresa, independente de panelinha que existe. Antes de ter ela para fora da empresa, que você possa fazer investimentos para com creches e outros tantos meio e formas que a gente conhece” (T2).

No nível hierárquico operacional, todos os seis participantes consideraram o valor Responsabilidade Social sob uma perspectiva de ações externas relacionando o valor a ações para a comunidade e sociedade, conforme as falas apresentadas a seguir: “Os governantes darem a resposta para a sociedade e a sociedade vice versa” (O1), “Aqueles ações que não implicam necessariamente num retorno, um lucro para a empresa, um lucro

financeiro, seria assim um lucro de reforço para a própria marca, ela está presente em ações que beneficia a comunidade como um todo, não só aquela fatia que pode pagar o nosso curso” (O6).

Na tabela 19, são apresentadas as percepções dos participantes em relação ao significado do valor Responsabilidade Social.

TABELA 19:
DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DO SIGNIFICADO
CONFERIDO AO VALOR RESPONSABILIDADE SOCIAL

	Perspectiva de Ações Internas	Perspectiva de Ações Externas	Perspectiva de ações internas e externas	Síntese das falas dos participantes
Nível Estratégico		X		Não tem apenas um fim para os seus pares, mas com a comunidade.
		X		Você cumprir o objetivo da empresa, olhando também a comunidade.
Nível Tático		X		Trabalhar com o foco que não fosse o lucro mas capacitar pessoas que não tem condições.
			X	A Responsabilidade Social está voltada ao interno; antes de ter ela para fora.
	X			É uma ação educacional com qualidade, é você não focar só o conteúdo fazer com que as pessoas vivenciem esse processo.
		X		Buscar sempre os seus direitos; formar um grupo, formar uma associação.
Nível Operacional		X		Governantes darem uma resposta para a sociedade e vice-versa.
		X		Trazar a sociedade para dentro ou ir para fora.
		X		Tua parcela de contribuição na sociedade.
		X		Responsabilidade com a região que aquela empresa está instalada, ajudando a educação, a saúde, o transporte.
		X		Colaborar com a sociedade.
		X		Ações que não implicam necessariamente em lucro para a empresa.

Com relação ao número total de respondentes, um dos participantes do nível tático compreendeu o valor responsabilidade social sob a perspectiva de ações internas. Outros dez participantes, dois do nível estratégico, dois do nível tático e seis do nível

operacional descreveram o valor responsabilidade social sob uma perspectiva de ações externas. Por fim, um participante do nível tático descreveu o valor sob a perspectiva mista.

A dimensão significado do valor responsabilidade social teve uma percepção fortemente centrada no aspecto de ações internas. Este entendimento é o mais difundido no senso comum com relação ao conceito de Responsabilidade Social. Porém a literatura nos descreve que responsabilidade social é com conceito muito mais amplo e complexo, ele estaria voltado a uma conduta ética e a busca de qualidade no conjunto de relações com fornecedores, consumidores, funcionário, governo e comunidade. (Nassar, s/d), ou seja, o conceito compreende uma perspectiva de ações internas e externas. Somente um participante, do nível hierárquico tático, descreveu de maneira mais completa o significado do valor responsabilidade social. Qual será o significado que os dirigentes da organização pretendem que o valor tenha, já que, como mencionado anteriormente, os valores declarados não têm um significado descrito nos documentos da organização?

Os dados da tabela 20 fazem referência a percepção de pertinência do valor Responsabilidade Social, extraídos da resposta dos participantes da pesquisa quando solicitados para responder a seguinte pergunta: Quais as relações entre Responsabilidade Social e a missão do SENAC-SC?

As categorias de análise consideradas para avaliar a percepção de pertinência do valor foram: adequado, se o participante considera apropriado e estabelece relações entre o valor e a missão ou inadequado, quando o participante não consegue estabelecer relações entre o valor e a missão e não respondeu a pergunta, quando o participante não consegue responder.

No nível estratégico, os dois participantes perceberam relação entre a missão do Senac-SC e o valor responsabilidade social, sendo que um dos participantes descreveu que desenvolver as pessoas e disseminar o conhecimento com responsabilidade social, seria cumprir a missão da organização, conforme ilustrado nos trechos das falas a seguir: “O Senac coloca isso muito claro em que todas as ações devem ser desenvolvidas com responsabilidade social” (E1); “Bem próxima, porque se você desenvolver pessoas e organizações e a disseminação do conhecimento com responsabilidade social, você esta cumprindo com a missão” (E2).

No nível tático, um participante não percebeu a relação entre o valor responsabilidade social e a missão do Senac em virtude dos dirigentes da organização focarem o lucro, conforme o depoimento apresentado a seguir: “Quando o Senac foi criado, o foco dele era parte de Responsabilidade Social e acho que ultimamente ele fugiu um pouco porque ele está visando muito o lucro e a independência financeira das Unidades, o que eu não acho errado, mas o que eu acho também que tinha que ter os dois lados, os dois na mesma força” (T1). Os outros três participantes do nível tático perceberam relação entre a missão da organização e o valor responsabilidade social, apesar do segundo participante misturar missão com visão da organização, conforme trechos das falas que seguem: “A missão do Senac não se reporta muito a responsabilidade social, mas a gente pode fazer um link com a disseminação do conhecimento, porque disseminar conhecimento também é ser responsável socialmente, pela sociedade que você vive, onde você colabora para o desenvolvimento da sociedade através do profissionalismo, da qualificação. Se desse para fazer um link seria isso, mas eu não vejo muito claro isso” (T2); “Deixa eu lembrar da missão... até 2010, né? o Senac estará desenvolvendo ações educacionais com qualidade é isso? Disseminando conhecimentos... alguma coisa assim né? Eu acho que tem a ver sim, porque a partir do momento que você tá desenvolvendo ações educacionais e colocando as pessoas, no mundo do trabalho, você está fazendo a tua parte de responsabilidade social” (T3).

No nível hierárquico operacional, três funcionários do Senac-SC descreveram a relação entre a missão da organização e o valor responsabilidade social ao se referirem a educação profissional, conforme trecho de fala apresentado a seguir: “A responsabilidade dele é bem voltada para a educação, mas ele não deixa de tentar colaborar com as outras áreas em relação à sociedade” (O4). Outros dois funcionários deste mesmo nível hierárquico não perceberam a relação entre a missão e o valor, sendo que um deles mencionou que na missão deveria estar contemplada “ajudar as pessoas”. Por fim, um dos funcionários deste nível não conseguiu responder a pergunta.

A seguir na tabela 20 estão sistematizados os dados até aqui descritos.

TABELA 20:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA PERTINÊNCIA
DO VALOR RESPONSABILIDADE SOCIAL COM A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO**

	Relação do valor com a missão			Síntese das falas dos participantes
	Percebe	Não percebe	Não respondeu a pergunta	
Nível Estratégico	X			O Senac coloca isso muito claro, todas as ações devem ser desenvolvidas com responsabilidade social.
	X			Bem próxima, se você desenvolver pessoas e organizações e a disseminação do conhecimento com RS, você está cumprindo com a missão.
Nível Tático		X		Ultimamente ele fugiu um pouco porque esta visando muito o lucro e a independência financeira das Unidades
	X			A missão do Senac não se reporta muito a responsabilidade social, mas a gente pode fazer um link com a disseminação do conhecimento.
	X			A partir do momento que você ta desenvolvendo ações educacionais você está fazendo a tua parte de responsabilidade social
	X			Nós temos o Senac Social, então acho que a gente se preocupa demais, a gente atende, a gente ta preocupado sempre com isso.
Nível Operacional		X		Procura de uma certa forma, mas por outro lado por ser uma empresa privada, não tem tanto essa preocupação
		X		A gente está trabalhando mas a missão deveria ter como foco ajudar as pessoas a ter condições mas não está havendo isso
			X	Não consigo te responder
	X			A responsabilidade dele é bem voltada para a educação, mas ele não deixa de tentar colaborar com as outras áreas em relação à sociedade.
	X			Oferecendo os cursos o Senac vai estar contribuindo para a sociedade, seja cursos pagos ou cursos gratuitos.
	X			Tem dois aspectos, o aspecto assistencial e o outro aspecto de formação profissional mesmo de inserir pessoas no mercado, então tem tudo a ver com a missão.

(1) Missão do SENAC-SC: O Senac-SC tem compromisso com o desenvolvimento das pessoas e organizações, promovendo ações educacionais e disseminação do conhecimento.

Ao considerar o total de respondentes, oito participantes, dois do nível estratégico, três do nível tático e três do nível operacional perceberam a relação entre o valor responsabilidade social e a missão da organização. Outros três participantes, um do

nível tático e dois do nível operacional não perceberam relações entre o valor e a missão; e um participante do nível operacional não conseguiu responder a pergunta.

Com relação à dimensão pertinência do valor responsabilidade social, os funcionários, na sua maioria, descreveram perceber relação entre o valor e a missão organizacional. Importante salientar que esta percepção de pertinência está relacionada ao significado que foi dado ao valor, sendo que este está restrito às ações na comunidade.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social descreve uma série de indicadores para pontuar a responsabilidade social nas organizações brasileiras, como por exemplo: diversidade na área de recursos humanos, número de mulheres em cargos gerenciais, diferença entre o menor e o maior salário, composição racial da organização. (Nassar, s/d). Na organização pesquisada estes indicadores não estão presentes ou estão em um número muito reduzido. Haveria então responsabilidade social no Senac-SC? Parece que os funcionários percebem pertinência do valor quando este está relacionado a um significado de ações em uma perspectiva externa, ou seja, a ações restritas à comunidade, pois estes indicadores de ações internas estão presentes em um número reduzido.

Os dados apresentados na tabela 21, descrevem as percepções dos funcionários referentes à função do valor Responsabilidade Social quando foi solicitado que respondessem à seguinte pergunta: Quais as consequências para a sociedade, caso as ações desenvolvidas pelo SENAC-SC tenham como enfoque a Responsabilidade Social. As categorias de análise extraídas das falas dos participantes quando responderam à pergunta que verificava a função do valor responsabilidade social foram: qualidade profissional, considerada pelos participantes a qualificação técnica e o desenvolvimento pessoal; reconhecimento da organização, considerada pelos participantes como uma avaliação positiva dos comerciários e sociedade em geral da organização; melhorar a sociedade, considerada pelos participantes como aumentar a qualidade de vida da sociedade e uma categoria na qual o participante não conseguiu responder à pergunta ao não estabelecer nenhum tipo de função.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um dos participantes descreveu como função do valor responsabilidade social, melhorar a sociedade quando descreveu ações da organização que promovem o crescimento da comunidade e melhoram o ambiente em que se vive. Um outro participante deste mesmo nível hierárquico não estabeleceu

nenhum tipo de relação, uma vez que o mesmo não respondeu a pergunta. Os trechos de falas apresentadas a seguir ilustram as percepções do nível estratégico: “Você vai fazer com que essa comunidade esteja crescendo junto com a instituição e melhorando significativamente o ambiente que você está convivendo em todos os aspectos” (E1); “A sociedade estaria reafirmando a marca Senac, ela vai justificar e dizendo que o Senac é uma instituição que merece estar no lugar que está, tá contribuindo, tá ajudando, então as conseqüências para ela serão ótimas” (E2).

No nível hierárquico tático dois participantes descreveram como função do valor responsabilidade social, a qualidade profissional, que possibilitaria uma mudança na sociedade em termos de valores, postura profissional, conforme trecho de fala que segue: “A gente vai ter cada vez mais profissionais trabalhando com mais ética, de maneira mais qualificada, mais profissional” (T2). Um dos participantes do nível tático descreveu como função do valor, o reconhecimento da organização e citou que a organização seria reconhecida pela sociedade, conforme trecho de fala apresentado a seguir: “Vai virar uma instituição prezada lá fora, porque quem mora aqui perto, por exemplo, a gente tem bastante morro aqui perto, tem essa noção de que o Senac é uma coisa boa, que o Senac faz bem, eles vão falar bem, eles vão indicar o Senac, não importa, podem indicar pro patrão dele” (T1). Por fim, um outro participante deste nível não conseguiu responder a pergunta.

No nível hierárquico operacional, um participante relacionou a função do valor responsabilidade social com o reconhecimento da organização pelos comerciários e outro descreveu a melhoria da sociedade, ao possibilitar a inclusão de uma parcela da população no mercado de trabalho, conforme os depoimentos que seguem: “Os comerciários diriam que nós estaríamos fazendo jus ao dinheiro deles. Os empresários teriam outra visão, que o dinheiro deles esta sendo bem empregado” (O3); “Projetar uma parcela da população no mercado, ou a inclusão” (O5). Outros quatro participantes deste nível hierárquico não conseguiram responder a pergunta.

A seguir na tabela 21 estão sistematizados os dados até aqui descritos.

TABELA 21:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA FUNÇÃO DO
VALOR RESPONSABILIDADE SOCIAL**

	Qualidade profissional	Reconhecimento da organização	Melhorar sociedade	Não conseguiu responder	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico			X		Melhorando o ambiente que você está convivendo em todos os aspectos.
				X	A sociedade estaria reafirmando a marca Senac.
Nível Tático		X			Vai virar uma instituição prezada lá fora.
	X				A gente vai ter cada vez mais profissionais trabalhando com mais ética, de maneira mais qualificada.
	X				Contribui para a transformação, para mudança cultural, para uma mudança de postura, de valores
Nível Operacional				X	Só tem vantagem.
				X	Um respaldo positivo.
				X	Não consigo responder.
		X			Os comerciários diriam que nós estaríamos fazendo jus ao dinheiro deles. Os empresários teriam outra visão, que o dinheiro deles esta sendo bem empregado.
				X	Não consegui responder.
			X		Projetar uma parcela da população no mercado, ou a inclusão.
				X	Vão melhorar o panorama.

Ao se considerar o total dos participantes que participaram do estudo, seis deles, um do nível estratégico, um do nível tático e quatro do nível operacional não conseguiram responder a pergunta, ao não estabelecerem nenhuma função ao valor responsabilidade social; dois participantes, um do nível tático e outro do nível operacional consideraram como função do valor a obtenção de reconhecimento por parte da sociedade. Dois participantes, do nível tático, consideraram como função do valor a qualidade profissional. Por fim, dois participantes, um do nível estratégico e outro do nível operacional consideraram a função do valor, melhorar a sociedade.

Com relação à dimensão função do valor responsabilidade social, metade dos participantes não conseguiram descrever uma função para o valor ou não perceberam quais as atribuições que este valor teria para a organização. Carvalho (2002) descreve que um dos grandes objetivos das organizações em desenvolver programas de responsabilidade social

seria relacionado à imagem da organização. Esta é uma das principais críticas a perspectiva da Responsabilidade Social, em desenvolver ações com foco na imagem da organização. Carvalho (2002) complementa que a motivação e a integridade de que os dirigentes das organizações estão em desenvolverem programas de responsabilidade social, não está exatamente relacionada ao desenvolvimento sustentável da sociedade. Esta crítica parece não caber aos funcionários da organização pesquisada, pois o reconhecimento da organização, como função do valor foi percebida somente por dois funcionários, um do nível tático e outro do nível operacional. Por outro lado, metade dos participantes não conseguiu descrever a função do valor, mesmo tendo um entendimento do significado dele. O que estaria acontecendo para que os funcionários não perceberem quais as atribuições que o valor tem para a organização? E quais as decorrências deste não entendimento no desenvolvimento das atividades organizacionais?

Os dados descritos na tabela 22 fazem referência à clareza com que o valor Responsabilidade Social é percebido pelos funcionários do SENAC-SC quando os participantes foram solicitados a responder a seguinte pergunta: Quais as relações entre o valor Responsabilidade Social e os serviços prestados pela organização? As categorias referentes à clareza com que o valor foi percebido, extraídas das falas dos participantes foram as seguintes: percebe o valor, quando os participantes perceberam o valor nos serviços prestados pela organização de maneira satisfatória e não percebeu o valor, quando os participantes não perceberam o valor nos serviços prestados pelo Senac de maneira satisfatória e não conseguiu responder, quando o participante não entendeu a pergunta.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um dos participantes descreveu que percebeu o valor responsabilidade social, mas não efetuou qualquer relação com os serviços prestados pela organização. O outro participante deste nível descreveu que não percebe o valor nos serviços prestados pela organização e que a organização estaria fugindo do seu foco. Os trechos de falas que seguem, ilustram estas percepções: “O Senac tem procurado atuar de alguma maneira com responsabilidade em todas as suas ações, sejam elas ações comunitárias, mas também nas ações do dia-a-dia” (E1); “Hoje não está, nós fugimos um pouco do foco, mas a gente sempre retoma. Por exemplo, a criação do CSDS foi uma postura de responsabilidade social, mas, além disso, a gente tem a preocupação

com o atendimento daquele que vem buscar uma qualificação, de conceder uma bolsa. Nós ficamos num conflito aqui e a gente é cobrado” (E2).

No nível hierárquico tático, dois participantes perceberam com clareza o valor responsabilidade social, sendo que um deles descreveu que o valor estaria presente nas ações educacionais, já o outro participante respondeu que percebe, mas não fez nenhuma relação, conforme trecho da fala a seguir: “Acho que sim, às vezes a gente não tem tanto lucro como a gente quer. Então ele está preocupado tanto com o social, quanto como nós nos mantermos com as nossas própria pernas” (T4). Outros dois outros participantes também do nível tático mencionaram não perceber com clareza o valor nos serviços prestados pela organização, conforme trecho de fala que segue: “Hoje eu acho que muito pouco, porque até quando a gente entre nessa parte de responsabilidade social, que é o projeto Floripa Mais Futuro, por exemplo, as planilhas são feitas iguais, continua tendo 10% de lucro, continua tendo 40% do custo direto. Fica bonito na teoria” (T1)

No nível hierárquico operacional, dois participantes perceberam com clareza o valor responsabilidade social nos serviços prestados pela organização, sendo que um dos participantes descreveu a diversidade de locais onde são ministrados os cursos como manifestação do valor, segundo o trecho de fala apresentada a seguir: “Eu to meio fora do educacional, mas eu vejo que às vezes tem cursos que tentam chegar em lugares onde normalmente não chegariam, eles estão indo em uns lugares que não tem acesso” (O5). Também no nível operacional, um participante não percebeu com clareza o valor nos serviços prestados, conforme depoimento que segue: “Acho que não existe Responsabilidade Social no Senac hoje, mesmo com o CSDS. Acho que não existe não” (O2). Finalmente, outro três participantes do nível operacional não conseguiram responder a pergunta.

Na tabela 22 são apresentadas às percepções dos participantes em relação à clareza do valor Responsabilidade Social.

TABELA 22:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA CLAREZA DO
VALOR RESPONSABILIDADE SOCIAL**

	Percebe o valor com clareza	Não percebe o valor com clareza	Não conseguiu/ não sabe responder	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X			O Senac tem procurado atuar com Responsabilidades em suas ações.
		X		Hoje não está, nós fugimos um pouco do foco.
Nível Tático		X		Hoje eu acho que muito pouco.
		X		Ainda falta bastante pra gente falar em responsabilidade social.
	X			Dentro das nossas ações educacionais nós tentamos fazer esse trabalho de sensibilização com os professores, que isso seja agregado a cada curso.
	X			Acho que sim.
Nível Operacional			X	Não sei.
		X		Acho que não existe Responsabilidade Social no Senac hoje, mesmo com o CSDS.
			X	Não consigo.
			X	Repete pra mim?
	X			Eu to meio fora do educacional, mas eu vejo que às vezes tem cursos que tentam chegar em lugares onde normalmente não chegariam
X			A gente está aí com o CSDS, que é uma nova unidade, que eu acho que pega bem naquela parte assistencial mesmo.	

Ao se considerar o total dos participantes do estudo, cinco deles, um do nível estratégico, dois do nível tático e dois do nível operacional perceberam com clareza o valor responsabilidade social nos serviços prestados pelo Senac. Outros quatro participantes, um do nível estratégico, dois do nível tático e um do nível operacional não perceberam o valor. Por fim, três participantes, um do nível tático e dois do nível operacional não conseguiram ou não sabiam responder a pergunta.

Com relação à dimensão clareza do valor responsabilidade social, que avalia se o valor é percebido de maneira inteligível ou ambíguo pelos participantes, foi verificado

que a percepção foi heterogênea entre os níveis hierárquicos e também com relação as categorias de clareza.

Ao comparar as dimensões de avaliação do valor, foi identificado que o valor responsabilidade social tem um significado limitado e comum entre os participantes da pesquisa. Estes percebem pertinência do valor com a missão organizacional e também coerência do valor nos comportamentos organizacionais. Porém, a maioria dos participantes não percebeu clareza ou não conseguiu responder a pergunta. A avaliação desta dimensão está diretamente relacionada aos serviços prestados pela organização. Então será que mesmo havendo comportamentos coerentes, sendo que a maior parte das respostas de coerência estava relacionada à categoria de comportamentos de funcionários, alunos e professores, este valor não está presente nos serviços prestados pela organização? Será que comportamentos relacionados ao valor responsabilidade social partem mais dos funcionários por ações isoladas do que por ações vindas da cúpula organizacional? É importante salientar que, mesmo a organização tendo uma unidade voltada para ações relacionadas ao valor, não existe a percepção de clareza dele pelos funcionários. Isso pode ser explicado pelo significado conferido pelos mesmos com relação ao valor, que estaria sendo direcionado somente para ações na comunidade.

Os dados da tabela 23 fazem referência à percepção de coerência do valor Responsabilidade Social em relação às situações observadas no dia-a-dia do trabalho. Os participantes foram solicitados a responder em quais situações conseguiam descrever comportamentos de funcionários relacionados à responsabilidade social. As categorias de análise extraídas das falas dos participantes que possibilitaram identificar a coerência do valor em situações organizacionais foram: comportamentos de responsabilidade social de funcionários, alunos e professores, considerado pelos participantes como comportamentos que não foram solicitados pela alta administração, porém em alguns casos eram realizado por meio da organização; comportamentos de responsabilidade social apoiados pela organização, considerados pelos participantes como ações de responsabilidade social determinadas pelo nível estratégico ou por políticas da organização e não conseguiu responder a pergunta.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um dos participantes descreveu uma situação coerente ao valor de comportamentos de responsabilidade social que foram

apoiados pela organização quando citou o projeto de voluntariado com telefonistas, conforme trecho de fala apresentado a seguir: “Nós tivemos projetos de voluntariado ano passado com as telefonistas, elas deram o curso gratuitos de telefonista de vendas aos sábados para as pessoas do entorno” (E1). O outro participante do nível estratégico descreveu uma situação coerente com comportamentos de responsabilidade social de funcionários, alunos e professores e mencionou palestras e cursos ministrados por professores e funcionários. A seguir é apresentado um trecho de fala que ilustra esta descrição: “Funcionários e professores que dão palestras gratuitas e cursos. E os próprios alunos fazem trabalhos em entidades sociais apoiados pelos coordenadores e pelos professores” (E2).

No nível tático dois funcionários descreveram perceber o valor como coerente, ao descreverem situações de comportamentos de responsabilidade social de funcionários, alunos e professores e um dele cita o envolvimento de funcionários em ONGs e projetos sociais, conforme trecho de fala que segue: “Tinha muita gente que não precisava necessariamente estar indo as comunidades ou estar conversando ou procurando os alunos” (T1). Também no nível tático, um funcionário percebeu coerência do valor responsabilidade social quando descreveu as ações sociais por meio do Núcleo das Escolas Profissionalizantes, conforme trecho de fala que segue: “A gente faz varias coisas aqui no Senac, através do NEP (Núcleo das Escolas Profissionalizantes) e ações socais nas comunidades” (T2)

No nível operacional, dois participantes perceberam coerência entre o valor e situações de comportamentos de responsabilidade social de funcionários, alunos e professores. Um dos participantes descreveu um projeto em uma creche, organizada por um coordenador de curso, conforme o trecho de fala a seguir: “A turma do Tecnólogo de Gestão de Serviços, influenciados pelo coordenador, começou a ajudar uma creche. O MEC esteve aqui e ficou encantado. Eles cuidavam das finanças. Arrecadavam comidas, faziam visitas.... os funcionários também participavam.” (O2). Ainda no nível operacional, outros dois participantes mencionaram comportamentos de responsabilidade social apoiados pela organização e um deles citou os descontos para as pessoas com menos condições financeiras. Por fim, outros dois participantes desse nível não conseguiram responder a pergunta.

Na tabela 23 estão sistematizados os aspectos até aqui descritos.

TABELA 23:

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA COERÊNCIA DO VALOR RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS

	Comportamento de RS de funcionários/ alunos e professores	Comportamentos de RS apoiados pela organização	Não conseguiu / não sabe responder	Sínteses nas falas dos participantes
Nível Estratégico		X		Projetos de voluntariado ano passado com as telefonistas.
	X			Funcionários e professores que dão palestras gratuitas, cursos.
Nível Tático	X			Trabalhando com EGF tinha muita gente que não precisava necessariamente estar indo as comunidades.
		X		A gente faz várias ações sociais no Senac, através do NEP (Núcleo das Escolas Profissionalizantes)
	X			Temos muitos colegas que se envolvem com ONGs.
			X	Ah mais aquela pessoa queria fazer o curso.
Nível Operacional		X		Dar apoio para pessoas que vem procurar os cursos.
	X			Uma turma, influenciada pelo coordenador, começou a ajudar uma creche.
			X	Não lembro
	X			Quando a gente se preocupa com uma família. Deu uma enchente, um funcionários manda e-mail para todos os funcionários.
			X	Não sei, não vem nada agora...
		X		Cursos que começaram a ser ministrados, muitas pessoas que não tinham o perfil, e a gente sabe que não vão ser aceitos.

Ao considerar o total dos pesquisados, cinco participantes, um do nível estratégico, dois do nível tático e dois do nível operacional, perceberam coerência ao descreverem situações de comportamentos de responsabilidade social de funcionários, alunos e professores. Outros quatro participantes, um do nível estratégico, um do nível tático e dois do nível operacional descrevem situações de coerência do valor ao citarem comportamentos de responsabilidade social apoiados pela organização. Por fim, três participantes, um do nível tático e dois do nível operacional não conseguiram responder a pergunta.

Os dados descritos na tabela 24 possibilitam visualizar a percepção de incoerência do valor Responsabilidade Social, descritos em situações que os funcionários identificam comportamentos que não estavam relacionados ao valor. As categorias de análise retiradas das falas dos participantes possibilitaram verificar as percepções de incoerência do valor responsabilidade social quando foi solicitado que os participantes descrevessem situações em que este valor não é percebido. Tais categorias são as que seguem: falta de comprometimento de funcionários, considerada pelos funcionários como não envolvimento com as situações relacionadas à responsabilidade social; falta de comprometimento da organização, considerada pelos participantes como o não envolvimento e acompanhamento de algumas ações e uma categoria em que o participante não conseguiu ou não sabia responder.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, nenhum funcionário percebeu incoerência no valor responsabilidade social, na medida em que não conseguiram descrever situações em que esse valor não estivesse ocorrendo.

No nível tático, um funcionário descreveu perceber incoerência no valor responsabilidade social quando vê a falta de comprometimento de funcionários e descreveu uma situação em que isso ocorreu, conforme depoimento que segue: “Quando tinha que levar materiais, eu pedi, você pode levar? E me responderam; eu não vou subir lá, manda o motorista, ele que leve, isso não é o meu trabalho” (T1). Os outros três participantes também deste nível, não conseguiram identificar situações em que o valor responsabilidade social não ocorresse.

No nível hierárquico operacional, dois funcionários descreveram situações de falta de comprometimento da organização, enquanto situações de incoerência do valor responsabilidade social. Esses participantes descreveram projetos sociais em que faltava o acompanhamento de funcionários da organização e situações em que pessoas se matriculavam em determinados cursos sem o perfil para desenvolver aquelas atividades. O trecho de fala a seguir ilustra a percepção de um dos participantes: “Os convênios que a gente faz com o IGF, a prefeitura entra com a verba, o Senac manda os professores. A professora ia com o carro dela, era bem barra pesada. O Senac só colocava a professora lá dentro. A professora reclamava bastante. O Senac teria que acompanhar” (O2). Por fim, os

outros quatro participantes do nível operacional declararam não lembrar de situações em que não houvesse responsabilidade social.

Na tabela 24, apresentada a seguir, se encontram sistematizados os aspectos até aqui descritos:

TABELA 24

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DE INCOERÊNCIA DO VALOR RESPONSABILIDADE SOCIAL EM SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS

	Falta de comprometimento de funcionários	Falta de comprometimento da organização	Não conseguiu / não sabe responder	Sínteses nas falas dos participantes
Nível Estratégico			X	Não, não consigo encontrar.
			X	Deve ter, mas agora eu não to lembrado.
Nível Tático	X			Eu não vou subir lá, manda o motorista, ele que leve, isso não é o meu trabalho.
			X	Não sei te dizer.
			X	Não me lembro....não me lembro mesmo....
			X	Não lembro.
Nível Operacional			X	Não lembro não.
		X		O Senac manda os professores. A professora ia com o carro dela, era bem barra pesada. O Senac só colocava a professora lá dentro.
			X	Não sei.
			X	Não sei dizer.
			X	Não sei, não vem nada agora...
	X		Cursos que começaram, muitas pessoas que não tinham o perfil, e a gente sabe que não vão ser aceitos.	

Ao se considerar o total de respostas, somente três participantes, um do nível tático e dois do nível operacional, perceberam incoerência do valor ao descreverem situações de falta de comprometimento de funcionários ou da própria organização. Contudo, nove participantes não conseguiram lembrar de situações em que pudesses identificar comportamentos de funcionários que não estavam relacionados à responsabilidade social.

Com relação à dimensão coerência e incoerência do valor responsabilidade social, a percepção dos funcionários foi predominantemente de coerência, sendo que somente três participantes conseguiram descrever situações de incoerência do valor. Este é

um aspecto importante, em virtude da organização desenvolver diversas atividades relacionadas ao valor e ter uma unidade voltada para a área de Responsabilidade Social, chamada CSDS (Centro Social de Desenvolvimento Social), localizada no município de São José, SC.

Para Carvalho (2002) o comportamento organizacional é o principal meio pelo qual a organização é conhecida, sendo que as companhias são julgadas pelas suas ações. A autora acrescenta que essa é a razão pela qual há uma crescente pressão nas organizações, não só em reconhecer suas responsabilidades econômicas, legais, sociais e ambientais, mas também para assegurar que não existam contradições em suas práticas. As práticas incoerentes contrariam a idéia de integridade e geram uma lacuna na legitimidade, já que as percepções dos clientes internos e externos são diferentes dos comportamentos declarados pelas organizações. Uma organização que não põe em prática o que diz, tem problemas de credibilidade com seus clientes internos e externos.

Os dados da tabela 25 fazem referência às percepções de importância dada ao valor Responsabilidade Social, quando os participantes foram solicitados a responder a seguinte pergunta: Se não houvesse Responsabilidade Social nas ações desenvolvidas pelos SENAC-SC o que ocorreria com a organização? As categorias de análise extraídas das falas dos participantes possibilitaram verificar a importância percebida pelos funcionários acerca do valor Responsabilidade Social. As categorias são as que seguem: denegrir a imagem da organização, considerada pelos participantes a perda da credibilidade e o descrédito da organização; reduzir o número de cursos, considerada pelos participantes como redução da carga horária mensal de cursos; confundir/decair e estagnação da organização, considerada pelos participantes como situações de bagunça e sem o crescimento da organização.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, os dois participantes descreveram como consequência da não existência do valor responsabilidade social, denegrir a imagem da organização e mencionaram que a organização seria tachada como mercantilista e perderia o apoio da comunidade. No trecho de fala que segue este aspecto é ilustrado: “Começaria a não ter respaldo na comunidade, nós teríamos uma situação bem complicada. Eu não vejo isso como possível. Porque o nosso negócio é em cima da responsabilidade social, você trabalha com pessoas” (E2)

No nível tático, dois participantes também descreveram como consequência da não existência do valor, denegrir a imagem da organização e descreveram aspectos similares ao nível estratégico, como não ser vista com bons olhos e que ela seria considerada uma organização “fria”, conforme trecho de fala apresentado a seguir: “Então acho que o Senac estaria muito isolado de um contexto social, e a própria sociedade não viria isso com bons olhos, nós poderíamos continuar desenvolvendo ações educacionais, mas a forma como a sociedade iria nos enxergar seria muito diferente” (T3). Outros dois participantes do nível tático se referiram à redução do número de cursos no caso do Senac não ter responsabilidade social, conforme depoimento ilustrativo que segue: “As pessoas não iam procurar o Senac para fazer os cursos. Se a gente for pensar em curso, no que a gente faz tem vários lugares, tem vários concorrentes que trabalham no mesmo nível, mas eu acho que o diferencial é um trabalho bem feito, com qualidade, com transparência, com responsabilidade e que gera resultado para o aluno” (T2).

No nível hierárquico operacional, dois participantes fizeram menção a respeito de denegrir a imagem da organização ao responderem à pergunta que verificava a importância do valor. Os participantes também descreveram aspectos semelhantes aos já referidos nos outros dois níveis hierárquicos, como a perda do respeito pelo nome da organização. Os outros quatro participantes deste nível mencionaram confusão/decadência e estagnação da organização, conforme trecho de fala apresentado a seguir: “Seria uma organização sem foco, só assim (coloca as mãos ao lado dos olhos como se fosse tapar os olhos), não teria um objetivo, não olharia para os lados” (O4).

Na tabela 25 estão sistematizados os dados até aqui descritos.

TABELA 25:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA IMPORTÂNCIA
DO VALOR RESPONSABILIDADE SOCIAL**

	Denegrir a imagem da organização	Reduzir número de cursos	Confundir/ decair/ estagnar	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X			Tachado como uma entidade puramente mercantilista.
	X			Não ter respaldo na comunidade.
Nível Tático	X			Visto como uma instituição muito fria.
		X		As pessoas não iam procurar o Senac para fazer os cursos.
	X			A sociedade não viria isso com bons olhos.
Nível Operacional		X		As pessoas teriam menos oportunidade.
			X	Acho que deixaria muito a desejar, acabaria.
			X	Vai ao fim.
	X			Não seria bem vista com certeza.
			X	Seria uma organização sem foco.
	X			Respeito ao nome do Senac perderia né?
		X	Nós não teríamos razão de ser.	

Ao considerar o total de participantes pesquisados, seis deles, dois do nível estratégico, dois do nível tático e dois do nível operacional descreveram como consequência da não existência do valor denegrir a imagem da organização. Outros dois participantes do nível tático descreveram como consequência, reduzir o número de cursos. Por fim, outros quatro participantes do nível operacional descreveram a confusão, a decadência e a estagnação como consequência da não ocorrência do valor.

Com relação à dimensão importância do valor responsabilidade social que identificou se o valor é considerado pelos funcionários como sendo necessário ou desnecessário para a organização, a percepção dos funcionários é de que, caso não exista o valor ocasionaria, principalmente, uma imagem negativa da organização para a sociedade. Para Fernandes (2000) os projetos sociais agregam valor a marca, despertam ações positivas por parte dos consumidores, fornecedores e clientes e reafirma o nome da organização e sua ação socialmente responsável. Importante ressaltar que com o já descrito anteriormente, não são somente estas as funções das ações sociais. A autora complementa que a organização e seus negócios ganham pela representatividade ao ter funcionários diretamente relacionados a objetivos sociais, ganham os próprios funcionários que

desenvolvem um novo sentido de produção e de relação humana por meio do trabalho, ganha a comunidade ao poder contar com a força de trabalho e o com o compromisso na resolução de problemas por parte dos cidadãos. Neste sentido, a organização pesquisada, ao desenvolver diversos tipos de ações sociais, deveria comunicar aos seus funcionários acerca das dimensões do valor, do seu significado, da sua função e da sua importância, pois o valor é percebido pelos seus funcionários e presente nas ações organizacionais, mas as percepções com relação as suas dimensões, por alguns funcionários, estão distorcidas ou pelo menos limitadas.

3.5. Inovação e Tecnologia

Os dados da tabela 26 apresentam o significado percebido pelos participantes em relação ao valor Inovação e Tecnologia. Foi solicitado aos participantes que respondessem a seguinte pergunta: O que você entende por Inovação e Tecnologia? As categorias de análise extraídas das falas dos participantes foram as seguintes: tecnologia de materiais e equipamentos, quando os participantes descreveram a evolução de materiais e equipamentos para o desenvolvimento das atividades, mas também das pessoas que desenvolvem suas atividades na organização; tecnologia dos cursos, quando os participantes descreveram que a organização busca estar na vanguarda da educação e acompanhamento do mercado, quando os participantes descreveram estar atualizado com as demandas do mercado.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um dos participantes fez referência ao valor inovação e tecnologia, enquanto tecnologia de materiais e equipamentos, que considera não somente o computador, mas técnicas e processos de trabalho. O outro participante deste nível descreveu o significado do valor como sendo a tecnologia dos cursos e considerou que a organização busca estar na vanguarda da educação. Os trechos de falas que seguem procuram ilustrar estas percepções: “Tecnologia é você não só usar a computação, mas técnicas novas, todas as técnicas possíveis, que usem a tecnologia. E a inovação é você buscar acompanhar essa evolução da tecnologia” (E1); “Você desenvolver ciência, você criar ciência, de criar coisas novas, você está na vanguarda da educação, e das ações educacionais” (E2).

Com relação ao nível hierárquico tático, dois participantes conferiram significado ao valor inovação e tecnologia como sendo tecnologia materiais e equipamentos, compreenderam o valor, enquanto recursos que facilitam o trabalho, conforme trecho de fala apresentado a seguir: “E tecnologia para mim são recursos mesmo. Você não pode pensar tecnologia sem ter um recurso. Agora inovar é mudar” (T3). Os outros dois participantes também do nível tático descreveram inovação e tecnologia com o significado de acompanhar o mercado e citaram estar atualizado e estar no mercado de maneira agressiva. O depoimento que segue é ilustrativo deste tipo de percepção: “Alguma coisa que a gente está bem longe. Às vezes eu vejo assim, as pessoas são muito competentes, mas a competência da pessoa diante da função que ela exerce é zero. A gente tem que inovar no mercado, que a gente precisa ser mais agressivo. A gente precisa gastar pra ganhar”(T2).

No nível hierárquico operacional, cinco participantes consideraram o significado do valor inovação e tecnologia enquanto tecnologia de materiais e equipamentos. Os participantes descreveram como exemplos do significado do valor a informática, a tecnologia digital, técnicas para se realizar algo. O trecho de fala a seguir procura demonstrar este significado atribuído ao valor: “Tecnologia é em vez de ter umas cadeiras numa sala, vão trazendo outras cadeiras, os sistemas são mais rápidos para agilizar o atendimento para tudo ser mais rápido para o cliente não ficar ali... Isso eu vejo tecnologia. É tudo que facilite desde lá da limpeza até a diretoria” (O4). Por fim, um participante do nível operacional considerou o valor inovação e tecnologia tendo como significado acompanhar o mercado e descreveu estar atualizado, ser atual, conforme trecho de fala que segue: “Seria ser atual, estar atualizado com o mercado” (O2).

Na tabela 26 estão sistematizados os dados até aqui descritos.

TABELA 26:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DO SIGNIFICADO
DO VALOR INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

	Tecnologia de materiais e equipamentos	Tecnologia dos cursos	Acompanhamento do mercado	Síntese das falas dos participantes
Nível Estratégico		X		Criar coisas novas, estar na vanguarda da educação.
	X			Usar a computação, mas técnicas novas, todas as técnicas possíveis. E a inovação é você buscar acompanhar essa evolução da tecnologia
Nível Tático			X	É na verdade a gente estar acompanhando tudo o que está acontecendo ali fora, pra gente não ficar atrás.
			X	A gente tem que inovar no mercado, que a gente precisa ser mais agressivo.
	X			Tecnologia para mim são recursos mesmo.
	X			Tudo o que venha dar conforto, facilitar, para agilizar todo o serviço.
Nível Operacional			X	Olha seria ser atual, estar atualizado.
	X			Inovar.... melhoria, coisas novas. E tecnologia não é só equipamentos, é a cabeça das pessoas também .
	X			Informática! Uma palavra só.
	X			Sistemas são mais rápidos para agilizar o atendimento para tudo ser mais rápido para o cliente não ficar ali. Tecnologia é tudo que facilite.
	X			E a tecnologia envolve tudo, não precisa ser em termos digitais, mas tecnologia eu acho que é tudo.
	X			Seria qualquer meio que se utiliza uma técnica para realizar algo.

Em síntese, oito participantes, um do nível estratégico, dois do nível tático e cinco do nível operacional consideraram o valor como a tecnologia de materiais e equipamentos; um participante do nível estratégico considerou a tecnologia dos cursos e três participantes, dois do nível tático e um do nível operacional consideraram o valor Inovação e Tecnologia sob a perspectiva de acompanhar o mercado.

Com relação à dimensão significado do valor Inovação e Tecnologia, ao contrário do valor transparência nas ações, que a percepção dos participantes teria sido

homogênea no nível estratégico e tático, no caso deste valor essas percepções foram heterogêneas nestes níveis. Já no nível operacional, as percepções dos participantes foram semelhantes. O significado conferido ao valor foi restrito, sendo que alguns participantes deram significado a palavra inovação e outros somente a palavra tecnologia.

Enriquez, citado por Tamayo (2005), considera que a ação nas organizações não é possível sem que seus membros tenham uma representação de identidade, de um projeto coletivo, isto ‘é, do que eles pretendem chegar enquanto grupo, do que eles querem fazer e do tipo de organização que eles desejam construir. Para o autor esta representação é manifestada na percepção dos valores organizacionais por parte dos trabalhadores. Neste sentido, ao considerar o valor inovação e tecnologia e também os outros valores já descritos, como os funcionários do Senac-SC podem ter uma identidade organizacional se as percepções dos significados dos seus valores são tão distintas? É possível que todos os funcionários desta organização estejam direcionando seus esforços em direção a um sentido único? Ou será que cada grupo ou até mesmo cada funcionário percebe o que os dirigentes da organização desejam de maneira diferente?

Os dados da tabela 27 que fazem referência a percepção de pertinência do valor Inovação e Tecnologia e a missão da organização, ao considerar se os participantes da pesquisa percebiam relação entre o valor e a missão da organização. As categorias de análise retiradas das falas dos participantes foram as seguintes: adequado se o participante considerou apropriado e estabeleceu relações entre o valor e a missão ou inadequado, quando o participante não conseguiu estabelecer relações entre o valor e a missão e a categoria na qual o participante não respondeu a pergunta.

No nível estratégico, os dois participantes perceberam relação entre a missão do Senac-SC e o valor inovação e tecnologia, conforme o trecho de fala que segue: “O Senac se propõe a ser inovador e sempre foi, então isto está intimamente ligado a sua missão, ser uma entidade de educação de vanguarda nessa questão da inovação e da tecnologia” (E1).

No nível tático, um participante não percebeu relação entre o valor inovação e tecnologia e a missão do Senac. Outros três participantes também do nível tático conseguiram perceber relação entre a missão da organização e o valor inovação e tecnologia. Porém um deles descreveu que na prática isso não acontece. Os trechos de falas

que seguem ilustram estas percepções: “A gente tem isso na missão, mas a gente não faz” (T2); “Eu acho que sim, porque os nossos cursos até o tecnólogo, são voltados para as novas tecnologias, tudo que nós ensinamos é voltado para isso” (T4).

No nível hierárquico operacional, quatro funcionários do Senac perceberam relação entre a missão da organização e o valor inovação e tecnologia. Um dos participantes confundiu a missão e a visão¹⁴ da organização ao discorrer que o Senac quer ser referência em educação profissional. Os depoimentos que seguem são ilustrativos das percepções de pertinência do valor com a missão: “Como o Senac é um local que as pessoas procuram cursos para se atualizar, então ele tem que estar sempre inovando” (O3); “Se o Senac quer ser uma referência educacional tem que estar em constante atualização e sempre sinalizando para a comunidade que ele oferece tecnologia de ponta e inovação nesse sentido” (O6). Por fim, um dos funcionários deste nível hierárquico não percebeu a relação entre a missão e o valor e outro não conseguiu responder a pergunta.

Na tabela 27 são apresentados os dados descritos até aqui.

¹⁴ Visão: até 2010, o Senac-SC será reconhecido como referência em ações educacionais e disseminação do conhecimento.

TABELA 27:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DE PERTINÊNCIA
DO VALOR INOVAÇÃO E TECNOLOGIA COM A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO**

	Relação do valor com a missão ⁽¹⁾			Síntese das falas dos participantes
	Percebe	Não Percebe	Não respondeu a pergunta	
Nível Estratégico	X			O Senac se propõe a ser inovador então isto está intimamente ligado a sua missão, ser uma entidade de educação de vanguarda.
	X			Para nós cumprirmos a missão você tem que estar inovando constantemente.
Nível Tático	X			Se o objetivo é capacitar profissionais prontos para o mercado e se o mercado esta utilizando essa linha de equipamentos, esse pensamento ou essa linha de tecnologia, tem que capacitar eles na linha utilizada.
	X			A gente tem isso na nossa missão, mas a gente não faz.
		X		Nenhuma
	X			Eu acho que sim, porque os nossos cursos são voltados para as novas tecnologias.
Nível Operacional			X	Eu acredito que o Senac, por ser uma empresa de nível nacional.
		X		Na teoria acho que tem, mas a gente não esta acompanhando.
	X			Como o Senac é um local que as pessoas procuram cursos para se atualizar, então ele tem que estar sempre inovando.
	X			Relação direta, porque ele traz cursos da área da tecnologia para a faculdade, dispõe esses cursos para os alunos, e trazendo isso ele está inovando e está trazendo tecnologia para a instituição também.
	X			Em termos de tecnologia o Senac ta bem atualizado.
	X			Se o Senac quer ser uma referência educacional tem que estar em constante atualização e sempre sinalizando para a comunidade que ele oferece tecnologia de ponta e inovação.

(1) Missão do SENAC-SC: O Senac-SC tem compromisso com o desenvolvimento das pessoas e organizações, promovendo ações educacionais e disseminação do conhecimento.

Ao considerar o total dos participantes da amostra, nove deles, dois do nível estratégico, três do nível tático e quatro do nível operacional perceberam relação do valor inovação e tecnologia com a missão da organização. Outros dois participantes, um do nível

tático e outro do nível operacional, não perceberam relação entre o valor e a missão. E por fim, um participante do nível operacional não conseguiu responder a pergunta.

Com relação à dimensão pertinência do valor inovação e tecnologia, os funcionários perceberam relação entre a missão e o valor. Um aspecto importante a salientar é que este valor se desdobra em dois valores: um deles que seria Inovação e o outro Tecnologia. Seriam esses dois valores pertinentes à organização, já que alguns participantes conferiram significado somente à inovação e outros somente a tecnologia? Parece que os dois valores estão presentes na organização, mas não é possível avaliar em que grau eles estão presentes ou nem mesmo nas ações de quais níveis organizacionais eles estão presentes.

Para Schwartz (2005) os valores organizacionais orientam a vida organizacional, o comportamento de gestores e empregados, sustentam atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos, influenciam no clima organizacional e na tomada de decisões organizacionais. A pertinência do valor organizacional possibilita identificar se os funcionários percebem qual a direção que a organização deseja para seus comportamentos e para o futuro da própria organização. Com relação ao valor inovação e tecnologia, a percepção dos funcionários é de que eles identificam que o valor é pertinente com a missão organizacional.

Os dados da tabela 28 fazem referência às percepções dos participantes com relação à função do valor Inovação e Tecnologia. Tais elementos foram retirados das respostas dos participantes a seguinte pergunta: Quais as conseqüências para a sociedade, caso o SENAC-SC desenvolva suas ações com Inovação e Tecnologia. As categorias de análise extraídas das falas dos participantes ao responderem a pergunta foram as seguintes: aumentar a qualidade nos cursos, considerada pelos participantes como a formação de profissionais qualificados; ser uma organização de ponta e de reconhecimento, considerada pelos participantes ser uma organização de referência e confiança; melhorar a sociedade, considerada pelos participantes aumentar a qualidade de vida da sociedade e uma categoria na qual o participante não conseguiu responder a pergunta, uma vez que não estabeleceu qualquer função ao valor.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, os dois participantes descreveram como função do valor ser uma organização de ponta e reconhecimento e citam expressões

como estar na vanguarda e acompanhar a evolução, conforme trecho da fala representativa que segue: “Como você vai estar na vanguarda, vai estar desenvolvendo coisas novas e aplicando isso no mercado, o mercado vai estar sempre recebendo o resultado dessa inovação, o resultado dessas novas ações que estão tomando é de maneira rápida e com segurança” (E1).

No nível hierárquico tático, dois participantes descreveram como função do valor aumentar a qualidade dos cursos e descreveram a confiança dos clientes na qualidade dos cursos oferecidos pela organização, conforme depoimento a seguir: “Saber que se ele fizer um curso aqui ele vai estar por dentro do que está acontecendo, porque eles sabem que tem qualidade” (T1). Um dos participantes do nível tático descreveu como função do valor inovação e tecnologia, melhorar a sociedade ao citar o desenvolvimento social, conforme trecho da fala a seguir: “Contribui muito com o crescimento e o desenvolvimento social, e isso a gente vê se reflete direto na sociedade” (T3). Um participante não conseguiu responder a pergunta.

No nível hierárquico operacional, quatro participantes relacionaram a função do valor inovação e tecnologia à categoria melhorar a sociedade e mencionaram a capacitação de pessoas com experiências atualizadas e a disponibilização de recursos nos quais essas pessoas não teriam acesso. Os trechos de falas que seguem são ilustrativas destas constatações: “Ele ter a disposição determinadas ferramentas que ele talvez não tenha na casa dele, mas que ele possa vir aqui, estar por dentro do que está acontecendo” (O5); “A sociedade tem muito o que ganhar, ela ganha muito com isso. No sentido de melhorias para a sua qualidade de vida’ (O1). Outro participante, também deste nível, descreveu como função do valor ser uma organização de ponta e reconhecimento e citou o Senac como um referencial. Por fim, um participante deste nível não estabeleceu função ao valor em sua fala.

Na tabela 28 estão sistematizados os dados até aqui mencionados.

TABELA 28:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA FUNÇÃO DO
VALOR INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

	Aumentar a qualidade dos cursos	Ser uma organização de ponta e reconhecimento	Melhorar sociedade	Não conseguiu responder	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico		X			Vai estar na vanguarda.
		X			Vai estar acompanhando a evolução.
Nível Tático	X				Saber que se ele fizer um curso aqui ele vai estar por dentro do que está acontecendo.
	X				Trabalhar com mais qualidade, nos vamos conseguir captar mais as demandas do mercado e vamos conseguir se manter.
			X		Contribui muito com o crescimento e o desenvolvimento social.
				X	Acho que só ganha.
Nível Operacional			X		A sociedade no sentido de melhorias para a qualidade de vida.
				X	Porque eles sabem na teoria, mas na prática é diferente.
			X		Formação de pessoas com experiências atualizadas.
			X		Mostrar para a sociedade o que é, a sociedade também vai ter oportunidade de entender aquilo.
			X		Ele ter a disposição determinadas ferramentas que ele talvez não tenha na casa dele, mas que ele possa vir aqui, estar por dentro do que está acontecendo.
		X			A sociedade vai ter o Senac como referencial.

Ao considerar o total dos participantes do estudo, dois do nível tático consideraram como função do valor inovação e tecnologia, aumentar a qualidade dos cursos. Outros três participantes, dois do nível estratégico e um do nível operacional consideraram como função do valor, ser uma organização de ponta e reconhecimento. Outros cinco participantes, um do nível tático e quatro do nível operacional consideraram melhorar a sociedade a função do valor inovação e tecnologia. E finalmente, dois participantes, um do nível tático e um do nível operacional não estabeleceram qualquer tipo de função ao valor.

Com relação à dimensão da função do valor inovação e tecnologia, a percepção dos funcionários foi heterogênea. No nível hierárquico estratégico, a percepção ficou concentrada na categoria, ser uma organização de ponta e de reconhecimento. No nível tático, metade dos participantes percebeu o valor na categoria aumentar a qualidade dos cursos. Já no nível operacional, a percepção ficou concentrada na categoria melhorar a sociedade.

Para Senge (1990) a maneira como as organizações são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos, como os funcionários foram ensinados a raciocinar e interagir interfere na aprendizagem individual nas organizações. As organizações de aprendizagem investem na reflexão, na aprendizagem grupal e na capacidade de desenvolver objetivos comuns e a análise em conjunto dos problemas. É possível existir uma organização de aprendizagem, sem a existência de compartilhamento dos valores? É possível haver objetivos comuns entre os membros de uma organização se a função de determinado valor não é compartilhada por eles? Parece que a resposta para estas perguntas é negativa e, neste sentido, o Senac-SC mesmo sendo uma organização de ensino não seria uma organização de aprendizagem na concepção de Senge.

Os dados apresentados na tabela 29 fazem referência às percepções de clareza do valor Inovação e Tecnologia pelos funcionários do SENAC-SC. A pergunta formulada que visava a obtenção destes dados foi a seguinte: Quais as relações entre Inovação e Tecnologia e os serviços prestados pelo SENAC-SC? As categorias referentes à clareza com que o valor é percebido, extraídas das falas dos participantes foram: percebe o valor, quando os participantes perceberam o valor nos serviços prestados pela organização de maneira satisfatória, percebe com ressalvas, quando os participantes perceberam, mas consideraram também aspectos em que o valor não está presente; não percebe o valor, quando o participante não percebeu o valor nos serviços prestados pelo Senac de maneira satisfatória.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, os dois participantes perceberam o valor inovação e tecnologia com restrições e descreveram aspectos como as diferenças da ocorrência do valor nas diferentes áreas e a importância dos procedimentos de pesquisa enquanto expressão deste valor, conforme trecho da fala representativa a seguir: “Deveria ser maior, o Senac hoje, como ele quer ser um disseminador do conhecimento ele tem que

estar pesquisando muito mais, hoje ele não consegue fazer isso com a velocidade que ele propunha a um tempo atrás, mas ele tem que investir muito mais hoje” (E1).

No nível hierárquico tático, dois participantes perceberam com clareza o valor inovação e tecnologia na organização e mencionaram sua ocorrência no investimento de tecnologias para pagamento dos professores, no contato com os alunos, conforme depoimento que segue: “O Senac até que anda investindo mais nessa parte de tecnologia, para garantir que o desempenho tanto dos funcionários, como dos professores seja atual” (T1). Os outros dois participantes deste nível perceberam com restrições a clareza do valor nos serviços prestados pela organização. Em razão disto, mencionaram que identificam a ocorrência do valor, mas que a organização tem muito a evoluir. No trecho de fala a seguir este aspecto é ilustrado: “A área comercial em Florianópolis, é a única que inovou. Mas em termos de Senac estado, acho que tem muito que caminhar a área comercial, infra-estrutura de pessoal, de tecnologia, de tudo” (T2).

No nível hierárquico operacional, três participantes perceberam o valor inovação e tecnologia nos serviços prestados pela organização e descreveram tanto a inovação de cursos como a inovação na estrutura física da escola, segundo o trecho de fala que segue: “Os serviços que o Senac presta já são com inovação e tecnologia, então uma coisa está ligada a outra.” (O4). Outros dois participantes também do nível operacional percebem com restrições a clareza do valor inovação e tecnologia nos serviços prestado pelo Senac e descrevem aspectos a serem melhorados, conforme trecho de depoimento que segue: “O Senac está buscando muito essa inovação e tecnologia, mas tem muito o que caminhar” (O2).

Na tabela 29 estão sistematizados os dados até aqui descritos.

TABELA 29:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA CLAREZA DO
VALOR INOVAÇÃO E TECNOLOGIA EM SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS**

	Percebe o valor com clareza	Percebe o valor com restrições	Não percebe o valor	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico		X		Deveria ser maior, o Senac quer ser um disseminador do conhecimento, tem que estar pesquisando muito.
		X		Eu vejo que tem áreas que estão com 80% de acompanhamento, mas tem áreas que ta com 20%.
Nível Tático	X			O Senac até que anda investindo mais nessa parte de tecnologia.
		X		Aos pouquinhos acho que elas estão acontecendo.
		X		Em termos de Senac estado, acho que tem muito que caminhar.
	X			Para agilizar pagamento do professor, como um estágio para aluno, para ligar para o aluno,.. então tudo isso facilita.
Nível Operacional		X		O Senac esta buscando muito essa inovação e tecnologia, mas tem muito que caminhar.
	X			Cursos novos e a estrutura também, agora a gente está até com reforma no prédio, o Senac TI.
			X	Hoje está mais no manual do que na tecnologia
	X			Os serviços que o Senac presta já são com inovação e tecnologia, então uma coisa esta ligada a outra.
	X			A gente tenta se manter atualizado, porque a gente tem uns cursos superiores, estar o mais atualizado possível.
		X		O TI ta inovando e tem realmente conhecimento a oferecer de ponta.Mas aqui a unidade está muito aquém do que pretende oferecer.

Ao considerar o total de entrevistados, cinco participantes, dois do nível tático e três do nível operacional perceberam o valor inovação e tecnologia nos serviços prestados pela organização. Outros seis participantes, dois do nível estratégico, dois do nível tático e dois do nível operacional perceberam com restrições o valor. Por fim, um participante do nível operacional não percebeu o valor.

Com relação à dimensão clareza do valor inovação e tecnologia, a percepção dos funcionários está dividida entre as categorias percebe o valor com clareza e percebe o

valor com restrições. No nível estratégico, os funcionários, na sua totalidade, perceberam a dimensão clareza do valor com restrições.

O que significa todos os participantes do nível estratégico perceberem com restrições a clareza do valor? Para Terra (1999) entre os principais papéis exercidos pelos dirigentes estão a capacidade de liderar, de servir como elo de ligação entre as várias partes da organização e disseminar os objetivos e metas organizacionais. Os participantes do nível estratégico do Senac-SC podem desenvolver essas atividades sem terem clareza do(s) valor (es) organizacional(is)?

Os dados da tabela 30 fazem referência às percepções de coerência entre o valor Inovação e Tecnologia e situações nas quais os participantes exemplificaram situações de ocorrência do valor. As categorias de análise retiradas das falas dos participantes, que possibilitaram identificar a coerência percebida entre o valor e situações em que essa inovação e tecnologia seriam percebidas são as seguintes: eventos promovidos pela organização, quando os participantes consideravam o valor em situações em que a organização realizava um evento que divulga os trabalhos dos alunos; avanço tecnológico dos produtos ou materiais, quando os participantes consideravam situações em que na organização eram adquiridas tecnologias ou eram inovados processos de trabalho e a categoria em que o participante não conseguiu responder.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um dos participantes considerou inovação e tecnologia quando eram promovidos eventos pela organização e citou a semana de tecnologia educacional. Outro participante também deste nível considerou o valor coerente ao descrever situações de avanços tecnológicos dos produtos ou materiais e mencionou a introdução dos cursos de nível superior pela organização. Os trechos de falas a seguir ilustram estas duas percepções respectivamente: “Acho que a Semana de Tecnologia Educacional está trazendo pessoas novas” (E1); “A gente inovou com os cursos superiores, com os cursos técnicos, dentro de cada área, a gente também cria produtos novos. Por exemplo, fotografia digital, é um curso que está acompanhando a inovação tecnológica, o próprio curso de cinema, vídeo” (E2).

No nível tático, três funcionários descreveram situações de avanços tecnológicos de produtos e materiais e mencionaram a aquisição de um software mais avançado na área de línguas estrangeiras, data show nas salas de aula, mudanças na estrutura. O trecho de

fala que segue mostra essa compreensão de coerência do valor: “O centro de estética, o CAT, mudanças estruturais aqui na escola, então as coisas estão acontecendo, ainda falta uma cozinha, mas as coisas estão sempre acontecendo, a gente está sempre ocupado com o plano plurianual, com o desenvolvimento de competências, sabe, mas às vezes tem a parte do Senac, mas tem muito do lado das pessoas” (T2). O outro participante também do nível tático descreveu situações em que são promovidos eventos pela organização e citou um evento no qual, os alunos montaram seus trabalhos, conforme trecho de depoimento do participante que segue: “Teve a exposição dos meninos, foi tão interessante, quando eles montaram o elevador, eles projetaram o elevador e apresentaram na própria sala de aula” (T4).

No nível hierárquico operacional, cinco participantes perceberam o valor ao descreverem situações de avanços tecnológicos dos produtos ou materiais, sendo que um dos participantes citou como exemplo a aula prática de jardinagem, outro participante descreveu os avanços na intranet, conforme trecho de fala a seguir: “Olha a intranet está hoje mais rápida, com um custo baixo. Outro dia eu fiz um chamado para consertar meu mouse. Em menos de 3 minutos ele já veio consertar” (O2). Um dos participantes deste nível não conseguiu responder a pergunta.

A seguir na tabela 30 estão sistematizados os dados até aqui mencionados.

TABELA 30:

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA COERÊNCIA DO VALOR INOVAÇÃO E TECNOLOGIA EM SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS

	Eventos promovidos pela organização	Avanço tecnológico dos produtos ou materiais	Não conseguiu responder	Sínteses nas falas dos participantes
Nível Estratégico	X			A Semana de Tecnologia Educacional está trazendo pessoas novas.
		X		Inovou com os cursos superiores, com os técnicos, dentro de cada área a gente também cria produtos novos.
Nível Tático		X		A gente tem o software mais avançado do mercado aqui dentro da escola.
		X		O centro de estética, do CAT, mudanças estruturais aqui na escola, então as coisas estão acontecendo.
		X		O jornalzinho, a sala de aula hoje tem data show, isso é tecnologia, nós inovamos muito...
	X			Teve a exposição foi tão interessante, quando eles montaram o elevador.
Nível Operacional		X		O Senac, por ser uma faculdade de tecnologia.
		X		A intranet está mais rápida e com custo baixo.
			X	Não sei.
		X		Tem aula externa, os alunos que fazem jardinagem e paisagismo não ficam só na teoria.
		X		Temos 10 máquinas na biblioteca que trabalham por um novo sistema, e é uma grande tendência do mercado,.
		X		A mudança do TI foi uma...

Ao examinar o total das respostas dos pesquisados, nove participantes, um do nível estratégico, três do nível tático e cinco do nível operacional perceberam coerência do valor e descreveram situações de avanços tecnológicos de produtos ou materiais. Outros dois participantes, um do nível estratégico e um do nível tático descreveram como situações de coerência do valor eventos promovidos pela organização. Por fim, um participante do nível operacional não conseguiu responder a pergunta.

Os dados descritos na tabela 31 apresentam as percepções de incoerência do valor Inovação e Tecnologia, em relação a situações ocorridas na organização e descritas pelos funcionários. As categorias de análise retiradas das falas dos participantes foram as seguintes: desatualização dos cursos, considerado pelos funcionários como o não acompanhamento dos cursos em relação às necessidades do mercado; desatualização de funcionários, considerado pelos participantes como a não atualização do funcionário em tecnologias que a organização poderia suprir com seus cursos; morosidade nos processos organizacionais, considerada pelos participantes como a lentidão de alguns processos por questões políticas ou de processos de trabalho mal definidos e não conseguiu ou não sabe responder.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, os dois participantes perceberam incoerência do valor quando descreveram situações de cursos desatualizados e citaram exemplos de cursos na área de imagem pessoal e saúde. O trecho de fala que segue ilustra a situação descrita: “Eu vejo que cabeleireiro não está usando, muitos cursos da área de gestão que poderiam estar usando muito mais a tecnologia da informática, a integração do software, acho que a gente tem dificuldade em usar os softwares integrados, treinar as pessoas para usar isso, qualificar elas para isso. Poderia se usar muito mais nos idiomas a tecnologia” (E2).

No nível tático, um funcionário percebeu incoerência do valor inovação e tecnologia em situações de desatualização de funcionários e descreveu que alguns funcionários não sabiam montar uma apresentação no PowerPoint, conforme depoimento a seguir: “Colegas do próprio setor que tem que montar uma apresentação da área por diretor, e é uma questão tão simples como o PowerPoint e vem pedir se você não pode montar a apresentação deles. Quando a gente tinha até pouco tempo curso na Escola Aberta de PowerPoint ou então você pode pegar o CD emprestado e fazer o curso em casa” (T1). Outros dois funcionários do nível tático descreveram a morosidade dos processos organizacionais como situações em que percebiam incoerência do valor inovação e tecnologia e descreveram o atraso na colocação do elevador para aprovação de cursos superiores pelo MEC e da liberação de verbas demorada ou negada, conforme trecho de fala a seguir: “A instalação do elevador, nos prejudicou no reconhecimento do MEC, que não estava pronto, deveria estar desde o ano passado, que foi um termo de compromisso

assinado e uma responsabilidade do Senac. O Senac não cumpriu” (T3). Por fim, um participante do nível tático não conseguiu responder a pergunta.

No nível hierárquico operacional, três funcionários descreveram situações de morosidade nos processos organizacionais e destacaram o sistema de matrícula dos alunos, aparelhos antigos como situações de incoerência do valor, conforme trecho de depoimento a seguir: “Às vezes um aparelho meio antiquado, acho que assim, a ausência de uma fachada... acho que precisa revitalizar, inovar, acho que tem falta de inovação” (O6).

Na tabela 31 estão apresentados os aspectos até aqui descritos.

TABELA 31:

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA INCOERÊNCIA DO VALOR INOVAÇÃO E TECNOLOGIA EM SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS

	Desatualização dos cursos	Desatualização de funcionários	Morosidade nos processos organizacionais	Não conseguiu / não sabe responder	Sínteses nas falas dos participantes
Nível Estratégico	X				Muitos cursos que não estão nessa vanguarda, a área de saúde por exemplo.
	X				O cabeleireiro não ta usando, muitos cursos da área de gestão poderiam estar usando mais a tecnologia da informática.
Nível Tático		X			Colegas que tem que montar um apresentação a no PowerPoint e vem pedir se você não pode montar a apresentação.
			X		Quando a gente não consegue liberação para determinada verba, quando a gente não consegue investir da maneira que deveria.
			X		A instalação do elevador, nos prejudicou no reconhecimento do MEC, que não estava pronto.
				X	A gente com mais de idade, quando vê que os meninos mais novos são mais ágeis, pegam tudo com muita facilidade.
Nível Operacional				X	Não, é difícil lembrar.
			X		Quando um aluno atrasa a gente manda uma carta, mas poderíamos mandar um e.mail. Seria muito mais barato
			X		As re-matriculas todas as universidades hoje fazem por Internet, o pessoal ainda tem que vir aqui no Senac.
				X	Essa aí eu não identifiquei.
				X	Não, deve ter, mas não me lembro.
			X		Às vezes um aparelho meio antiquado, a ausência de uma fachada... acho que precisa revitalizar, inovar.

Ao examinar o depoimento dos entrevistados, dois participantes do nível estratégico descreveram a desatualização de cursos ao citar situações em que não percebiam o valor inovação e tecnologia. Um participante do nível tático descreveu uma situação de comportamentos indo de encontro ao valor. Outros cinco funcionários descreveram a morosidade nos processos organizacionais como situações de incoerência do valor. Por fim, quatro participantes, um do nível tático e três do nível operacional não conseguiram responder a pergunta.

Com relação às dimensões coerência e incoerência do valor inovação e tecnologia, na qual se procurou identificar se o valor era percebido de maneira contraditória ou não contraditória, a percepção dos funcionários foi, de certa maneira, homogênea e condizente com as suas realidades, considerando os níveis hierárquicos. Na dimensão coerência, a maior parte dos entrevistados percebeu como situação de ocorrência do valor os avanços tecnológicos dos produtos e materiais. Os cursos realizados na organização e a estrutura para isto, vem sendo, nos últimos anos, foco de investimento. É possível perceber, na prática organizacional e na fala dos participantes, que a organização tem ainda muitos aspectos a serem desenvolvidos com relação ao valor inovação e tecnologia, porém este tem sido uma das prioridades de ações na organização.

Com relação à dimensão incoerência do valor, a percepção dos participantes foi condizente com as suas realidades organizacionais. No nível estratégico, as percepções de incoerência ficaram voltadas à categoria de desatualização dos cursos, preocupação constante no nível estratégico. Os participantes do nível tático e operacional perceberam como incoerência do valor a categoria morosidade nos processos organizacionais, já que estes, normalmente dependem de decisões da direção para o desenvolvimento das suas atividades.

Loiola, Bastos, Queiroz & Silva (2004) consideram a estrutura organizacional uma cadeia relativamente estável de ligação entre as pessoas e o trabalho que é realizado nas organizações de trabalho. A estrutura organizacional auxilia a distinguir as partes de uma organização de trabalho e também manter tais partes interligadas, cria e reforça as relações de interdependência, de previsibilidade e de hierarquia. O tipo de estrutura organizacional existente nas organizações de trabalho está relacionado com a maneira que as informações são entendidas e disseminadas. Assim, iniciativas de apoio e de

investimento à inovação e ao desenvolvimento tecnológico por parte dos dirigentes das organizações são importantes para um entendimento e percepção de coerência do valor.

Os dados da tabela 32 fazem referência à percepção da importância do valor Inovação e Tecnologia. Tais dados foram extraídos a partir da seguinte pergunta formulada aos entrevistados: Se não houvesse Inovação e Tecnologia no SENAC-SC o que ocorreria? As categorias de análise extraídas das falas dos participantes possibilitaram verificar a importância conferida pelos funcionários ao valor. Estas categorias são as seguintes: denegrir a imagem da organização, considerada pelos participantes a perda da credibilidade, descrédito, reduzir o número de cursos, considerada pelos participantes como redução da carga horária mensal de cursos, confundir/decair e estagnar a organização, considerada pelos participantes como situações de bagunça e de estagnação da organização.

Com relação ao nível hierárquico estratégico, um participante descreveu como consequência da não existência do valor inovação e tecnologia, denegrir a imagem da organização e enfatizou a construção de uma imagem ruim da organização perante a sociedade. O outro participante descreveu aspectos relacionados a categoria confundir, decair e estagnar, conforme trechos de falas a seguir: “O Senac seria visto pela sociedade como uma escolinha que faz cursinhos, qualificaçõeszinhas” (E1); “Nós não estaríamos no mercado, não teria condições.. o Senac tem que acompanhar isso, ele não está igual ao mercado, mas ele tem que estar sempre acompanhando e ficando próximo” (E2)

No nível tático, um participante descreveu como consequência da não existência do valor, denegrir a imagem da organização e citou o descrédito que a organização teria, conforme depoimento que segue: “Descrédito total” (T3). Os outros três participantes do nível tático descreveram confusão, decadência e estagnação e mencionaram o descrédito e a falência da organização, se o valor não estivesse expresso em situações concretas, conforme trecho de fala que segue: “A gente ia ficar praticamente como serviço público, lento, demorado, com uma pilha de papéis em cima de mesa e sem saber nem acessar a Internet” (T1).

No nível hierárquico operacional, cinco participantes discorreram sobre confusão, decadência e estagnação ao responderem a pergunta. Além disso, mencionaram aspectos semelhantes aos citados pelo nível tático, como a falência, o atraso perante a outras organização e o não atendimento às solicitações do mercado, conforme trecho de fala

que segue: “Perderia para a concorrência, hoje tem tantas universidades aí que sairia perdendo para a concorrência” (O3). O outro participante do nível operacional descreveu que se não houvesse o valor inovação e tecnologia na organização o número de cursos seria reduzido, conforme depoimento que segue: “Nós temos o curso lotado por causa da tecnologia, se não estiver atualizado, vai perder muito” (O5).

Na tabela 32 estão sistematizados os dados até aqui mencionados.

TABELA 32:

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DA IMPORTÂNCIA DO VALOR INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

	Denegrir imagem da organização	Reduzir número de cursos	Confundir/ decair/ estagnar	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico	X			Ser visto pela sociedade como uma escolinha que faz cursinhos.
			X	Nós não estaríamos no mercado.
Nível Tático			X	A gente ia ficar praticamente como serviço público, lento, demorado.
			X	Eles chamam pra sala e reclamam, to pagando caro, paguei tanto e não tem material.
	X			Descrédito total.
			X	Não teria essa qualidade que tem hoje.
Nível Operacional			X	Não estaria dentro do mercado.
			X	A gente ficaria muito atrasado.
			X	Perderia para a concorrência.
			X	O Senac seria uma instituição pré-histórica.
		X		Nós temos o curso lotado por causa da tecnologia, se não estiver atualizado, iria perder muita.
			X	A empresa iria com certeza falir.

Com relação ao total de participantes, nove deles, um do nível estratégico, três do nível tático e cinco do nível operacional descreveram como consequência da não existência do valor, confusão, decadência e estagnação. Outros dois participantes do nível estratégico e outro do nível tático descreveram denegrir a imagem da organização. Por fim, um participante do nível operacional descreveu reduzir o número de cursos como consequência da não ocorrência do valor.

Com relação à dimensão importância do valor inovação e tecnologia, a percepção dos funcionários foi predominantemente homogênea, e convergiu à categoria

confundir, decair e estagnar. Em praticamente todos os valores pesquisados as categorias de importância se repetiram. Existiu uma tendência dos participantes em perceber a categoria confundir, decair e estagnar como relativa à importância de cada valor. Como no valor transparência nas ações, em que praticamente não foi citado como importância da ocorrência do valor os relacionamentos organizacionais, no valor inovação e tecnologia não foi citado a qualidade dos cursos como importância da ocorrência dele. Porque os funcionários estariam tão preocupados com os aspectos estagnação, decadência, relacionados a esta categoria? A forte cobrança por parte dos dirigentes com relação aos resultados financeiros da organização poderia ser uma explicação para este fato.

3.5. Perguntas relativas ao conhecimento dos pesquisados a respeito dos valores organizacionais:

Na tabela 33 são apresentadas às respostas dos participantes a pergunta se eles conhecem os valores declarados pela organização. No caso de uma resposta negativa, foi perguntado quais os motivos que eles atribuíam a esse desconhecimento.

Nenhum dos participantes do estudo conhecia os valores da organização. Como razões para esse desconhecimento foram descritos os seguintes motivos: falta de interesse dos funcionários, não discussão dos valores, falta de divulgação. A seguir trechos de falas que ilustram essas percepções: “Olha, pra gente não culpar as pessoas isso poderia estar mais explicito, agora é claro que tem a nossa parcela, se eu quisesse saber, poderia ter corrido atrás e me informado. Tem muita coisa que o pessoal só fica sabendo depois de muito tempo” (T2); “Muito complicado isso, em algumas situações há excesso de participação de todos, que não precisaria tanto. Outras situações passam a ser necessário você ter um grande público e em outras situações isso é feito em grupo fechado. Isso não é discutido, não é repassado para as pessoas com um cargo hierárquico mais baixo” (T3); “De repente ele estar mais preso na parede, mais divulgado. Conheço mais os valores daquele laboratório Santa Luzia, porque eu vou lá e está sempre preso. Então eu acho que deveria ser mais divulgado, acho que até os alunos poderiam ter conhecimento, até os professores” (T4).

Na tabela 33 estão sistematizados os dados até aqui descritos.

TABELA 33:

**DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS
HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL RELATIVO AO
CONHECIMENTO DOS VALORES DECLARADOS PELO SENAC-SC**

	Sim	Não	Sínteses das falas dos participantes
Nível Estratégico		X	Não. Acho que a não divulgação desses valores , tipo o Senac não disseminou
		X	De cabeça? Mas eu tenho os valores que eu coloco muito claro assim... o compromisso com a Educação Profissional.
Nível Tático		X	Não.
		X	Não.
		X	Não me lembro
		X	Eu não recordo muito bem, já tive contato mas não lembro
Nível Operacional		X	Acho que sim. Conheço qualidade, conhecimento, a inovação.
		X	Não.
		X	De que sentido, valores? Não.
		X	Por cima, detalhadamente não.
		X	Não.
		X	Eu te confesso que eu não saberia dizer assim

Para Tamayo (2005) os valores orientam as pessoas na escolha dos comportamentos cotidianos. Os dirigentes utilizam estes valores para motivar e explicar ações e modos de operar, para expressar e justificar soluções escolhidas e resolver problemas organizacionais. Porém, no Senac-SC, nenhum dos participantes da pesquisa conhece os valores declarados pela organização. Será que os dirigentes conhecem a importância dos valores declarados? De que maneira eles direcionam os comportamentos dos funcionários? Será que isto acontece somente de maneira informal?

Os dados apresentados na tabela 34 apresentam os valores que os participantes consideram presentes na organização.

No nível estratégico, os funcionários consideraram como valores presentes no Senac a qualidade profissional e a ética nos relacionamentos. Um dos participantes, também deste nível, considerou como valor, o compromisso com clientes e funcionários e a responsabilidade social.

No nível tático, os participantes descreveram como valor da organização a qualidade na educação profissional. Um deles também descreveu a transparência nas ações e a iniciativa. Os outros dois participantes discorreram sobre ética nos relacionamentos e o compromisso com clientes e funcionários.

No nível operacional, um participante considerou o compromisso com clientes e funcionários, enquanto outro participante citou o companheirismo. Outros dois consideraram a transparência nas ações, sendo que um deles acrescentou a ética nos relacionamentos. Dois outros participantes deste nível não conseguiram responder.

Ao considerar o total das respostas dos entrevistados, os valores mais mencionados foram os seguintes: qualidade na educação profissional, ética nos relacionamentos, transparência nas ações e compromisso com clientes e funcionários.

Na tabela 34 estão sistematizados os aspectos até aqui descritos.

TABELA 34:

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DOS VALORES CONSIDERADOS PRESENTES NA ORGANIZAÇÃO

	Qualidade na Educação Profissional	Transparência nas ações	Ética nos relacionamentos	Compromisso com clientes e funcionários	Responsabilidade social	Iniciativa	Companheirismo	Não conseguiu responder
Nível Estratégico	X		X					
	X		X	X	X			
Nível Tático	X							
	X	X				X		
				X				
Nível Operacional		X						
							X	
								X
								X
			X	X				
		X						

Com relação à percepção dos funcionários dos valores presentes na organização, os valores mais citados foram os seguintes: qualidade na educação profissional,

transparência nas ações e ética nos relacionamentos. Estes três valores estavam presentes nas perguntas do roteiro da entrevista. Metade dos participantes percebeu o valor transparência nas ações como não claro nos serviços prestados pela organização e quase todos os participantes não conseguiram responder a pergunta que verificava a pertinência do valor com relação à missão organizacional. Porém eles descrevem o valor como presente na organização. Esta resposta não seria contraditória? Já com relação ao valor qualidade nas ações educacionais, a maioria dos participantes não percebeu clareza do valor nos serviços prestados pela organização, porém consideraram ele como pertinente ao considerar a missão da organização. É possível que estes valores tenha sido os mais mencionados em virtude de fazerem parte do roteiro da entrevista. Será que os funcionários da organização entendem o que são valores organizacionais? O estudo, até aqui, demonstrou que os funcionários, independente do nível hierárquico não têm consciência da importância dos valores organizacionais e que, muitos deles, não sabem ao menos o que são valores organizacionais e quais as suas funções para a organização.

Os dados da tabela 35 descrevem quais os valores declarados pela organização e que não são percebidos pelos funcionários. Uma lista dos valores declarados pela organização foi mostrada para os participantes para facilitar suas respostas. O valor mais citado foi a valorização das pessoas, sendo que um participante do nível estratégico, um do nível tático e um do nível operacional citaram a ausência do valor. Seguidos pelos valores responsabilidade social e formação para a cidadania, descritos por participantes do nível estratégico e tático. Os valores parcerias, integridade nas ações e relações, crescimento sustentável e inovação e tecnologia também foram citados.

Os participantes do nível operacional tiveram dificuldades para responder a pergunta ao salientarem que não entendem exatamente o significado de alguns valores. Conforme trecho de falas que exemplificam esta afirmação: “O que seria ações e relações? Não sei te dizer .” (O2); “Parcerias eu não sei, eu to por fora, talvez até tenha e eu vou marcar errado, talvez todos os valores existem também. Integridade nas ações e relações não sei o que é, não entendi muito bem”. (O6)

Na tabela 35 estão sistematizados os dados até aqui descritos.

TABELA 35:

DISTRIBUIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL DOS VALORES QUE CONSIDERAM NÃO ESTAR PRESENTES NO DIA-A-DIA DA ORGANIZAÇÃO

	Transparência nas Ações	Qualidade nas Ações Educacionais	Parcerias	Integridade nas Ações e Relações	Crescimento Sustentável	Responsabilidade Social	Valorização das pessoas	Formação para Cidadania	Inovação e Tecnologia	Comprometimento com a aprendizagem	Credibilidade	Não soube responder
Nível Estrat							X					
								X				
Nível Tático						X						
						X	X					
					X		X					
Nível Oper.			X									
							X		X			
												X
												X
							X					X
				X								

Com relação à pergunta quais os valores declarados que não estavam presentes na organização a percepção dos funcionários é no mínimo preocupante. A maioria deles percebeu como valor não presente na organização a valorização das pessoas.

Este tipo de percepção, com certeza, afeta a qualidade de vida no trabalho, a motivação dos funcionários e o desenvolvimento do trabalho. Para Cañete (2004) muitas contradições permeiam as relações no mundo do trabalho. Existe por parte das empresas um discurso que não corresponde à prática da organização. Para a autora, os dirigentes precisam reconhecer que os funcionários não apenas querem trabalhar para a organização, mas também desejam pertencer a ela, desejam ser valorizados e recompensados não somente de maneira material, mas também de maneira moral. Estes aspectos estão evidenciados na pesquisa, por meio das percepções de incoerência organizacional e um sentimento de não valorização das pessoas, ou seja, por seus dirigentes. Sendo o Senac uma organização de ensino e por isso de prestação de serviços, como os funcionários podem estar motivados e desenvolverem um bom trabalho, seja ele de atendimento a clientes, de elaboração de novos produtos ou de docência, se eles não se sentem valorizados? Este aspecto deve ser rapidamente repensado e elaboradas ações de correção para que a organização possa realmente vivenciar os valores que são declarados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar as percepções dos participantes dos níveis estratégico, tático e operacional sobre os seguintes valores declarados pelo Senac-SC: qualidade nas ações educacionais, transparência nas ações, responsabilidade social e inovação e tecnologia.

Como o Senac-SC é uma organização com 22 unidades no Estado, os resultados deste estudo são apenas uma amostra de uma realidade ampla. É importante salientar também, a amplitude e complexidade do tema valores organizacionais, sendo que esta pesquisa não pretende esgotar o tema em análise. Em virtude das limitações deste estudo, seria importante que estudos próximos tentassem ampliar o número de unidades estudadas para uma possível generalização dos resultados. Além disso, também seria pertinente que futuros trabalhos realizassem comparações entre os resultados das diferentes unidades e levassem em consideração o perfil dos gestores das unidades. Também seria interessante realizar estudos comparativos com unidades do Senac em outros Estados.

As verbalizações dos participantes entrevistados possibilitaram identificar as percepções nos diferentes níveis hierárquicos acerca das dimensões: significado, pertinência, função, clareza, coerência, incoerência e importância. Estas dimensões não foram encontradas na literatura. A iniciativa de sistematização e a definição das mesmas é uma contribuição deste trabalho, ainda que incipientes, o que denota tentativa de contribuir cientificamente para os estudos de valores organizacionais. A construção destas dimensões poderão possibilitar a futuros pesquisadores o aperfeiçoamento das mesmas, no que se refere a denominações e as definições operacionais

Uma das percepções identificadas neste trabalho é de que os participantes desconheciam os valores organizacionais do Senac-SC. Nenhum deles conseguiu citar algum dos valores declarados pela organização. Este aspecto é significativo, já que os valores têm a propriedade de orientar os comportamentos das pessoas nas organizações.

Outro aspecto relevante e que necessita ser discutido pelos dirigentes da organização é a percepção dos funcionários sobre a ausência do valor valorização das pessoas. Ao ser apresentado no processo de entrevista, uma lista dos valores organizacionais declarados, este valor foi o mais citado pelos participantes como ausente na

organização. Sendo o Senac-SC uma organização que presta serviços na área da educação, e sendo que seus funcionários, em todos os níveis hierárquicos interagem diariamente com clientes externos, não é contraditório que seja percebida a inexistência da valorização de seus funcionários? Como é possível alcançar e conciliar rentabilidade, tão almejada pelos dirigentes e a percepção de valorização por parte dos funcionários?

Ao considerar as percepções das dimensões dos valores organizacionais declarados, foi possível avaliar uma ausência de significado destes valores. Como já mencionado anteriormente, não existe nos documentos pesquisados, uma descrição dos significados dos valores organizacionais declarados. Nos discursos dos participantes ficou clara a ausência de homogeneidade dos significados conferidos aos valores.

De maneira geral, com relação à pertinência dos valores, os participantes consideram que os mesmos estariam relacionados à missão da organização. Somente no valor transparência nas ações é que os participantes tiveram dificuldades de responder a pergunta. Talvez em virtude de ser um valor mais abstrato, por não ter uma representação figurativa, e realmente ser o valor mais distante da missão da organização e que necessitaria estabelecer relações mais complexas.

Com relação à dimensão função dos valores organizacionais declarados, mesmo tendo, em alguns valores como, por exemplo, qualidade nas ações educacionais e transparência nas ações percepções homogêneas, nem sempre elas estavam realmente ligadas as principais funções dos valores. No valor transparência nas ações, a principal função percebida estava relacionada à imagem da organização. Será que a organização declara o valor transparência nas ações em virtude da sua imagem perante a sociedade? No valor responsabilidade social, a maioria dos funcionários não conseguiu descrever nenhum tipo de função do valor.

A dimensão clareza foi à dimensão com percepções mais negativas em todos os valores. O que ficou demonstrado é que os participantes não conseguem relacionar os valores com os serviços prestados pela organização, ou seja, não percebem de modo inteligível o valor. Pelo contrário, ele é percebido de maneira ambígua pelos participantes da pesquisa.

As percepções de coerência e incoerência seguiram um certo padrão em todos os valores, os funcionários conseguiam descrever situações de ocorrência do valor, o que

indicava a coerência do valor, mas também descreviam situações de ausência do valor, o que indicava incoerência do valor. Assim, comportamentos relacionados aos valores estão sendo percebidos como ocorrendo na organização, mas também existem muitos comportamentos percebidos como contraditórios. Somente no valor responsabilidade social, os funcionários não conseguiram identificar situações de incoerência do valor. Este valor, considerando todas as dimensões, seria o valor com mais visibilidade na organização. É importante ressaltar que o significado conferido pelos participantes acerca desse valor foi limitado ao estar relacionado somente às ações externas, ou seja, ações direcionadas à comunidade.

A percepção de importância dos valores, conferida pelos participantes da pesquisa estava, de maneira geral, relacionada a dois aspectos: decadência, estagnação e confusão e a falência da organização. Em princípio, estas percepções podem estar relacionadas a uma forte cobrança por resultados financeiros. Esta cobrança é constante aos funcionários da organização e já foi discutida suas repercussões para a motivação dos funcionários. Porém, ela ainda está muito presente nas falas dos dirigentes.

Pelas considerações realizadas até o momento, recomenda-se que os dirigentes repensem e declarem aos funcionários, quais os significados, as funções, a importância dos valores organizacionais, antes de darem continuidade às mudanças relacionadas à gestão das unidades operativas. Necessitam refletir que o alto *turn-over*, a desmotivação dos funcionários em diversas unidades operativas pode estar relacionadas a uma falta de direcionamento do nível estratégico. Isto porque, a análise dos valores percebidos pelos funcionários como característicos da organização, revela a maneira como os objetivos da mesma são captados pelos seus membros e serve de base para o planejamento de mudanças no clima, na cultura e na gestão organizacional.

6. REFERÊNCIAS

- ABBAGNANE, N. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes. 1999.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-75, abr/jun. 2003.
- ATKINSON, R.. *Introdução a psicologia de Hilgard*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- AUSTIN, J. *Sentido e Percepção*. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- BITENCOURT, C. et al. *Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre. Artmed Editora, 2004
- BORGES, L. et al. A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 15, n. 1. p.189-200. 2002.
- BORGES, L.; ALBUQUERQUE, F. Socialização organizacional. Em: ZANELLI, J; ANDRADE, J; BATOS, A. (org), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. 2004. cap. 10, p. 331-365.
- BORGES, L.; YAMAMOTO, O. O mundo do trabalho. Em: ZANELLI, J; ANDRADE, J; BATOS, A. (org), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. 2004. cap. 1, p. 24-62
- CAÑETE, I. Qualidade de Vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados. Em *Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre. Artmed Editora, 2004, p. 387-406
- CARVALHO, M. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Ed Senac Nacional, 2004.
- CARVALHO, R. Responsabilidade Social e Empresarial. Em: CONGRESSO ANUAL DE CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, Salvador, set, 2002.
- COELHO JUNIOR, *Gestão Estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional*, *PsicoUSF*, Itatiba, v. 8, n 1, jun. 2003. Disponível em : <http://www.scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100=pt&nrm=iso>. ISSN 1413-294X acesso em 15 fev 2006.

CAVEDON, N. R. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável?. Em: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. 2 ed. Porto Alegre, v. 1, 2003. p. 438-453.

CENSO DEMOGRÁFICO 2000: características gerais da população, resultados da amostra
http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/populacao/censo2000_populacao.pdf acesso em 04 jan 2005

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*: abordagens prescritivas e normativas da administração. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

FERNANDES, A. *A responsabilidade social e a contribuição das relações públicas*. Em: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 9, 2000. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidade-social/0098html>. Acesso em 10/02/06.

FERREIRA, M. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estud. psicol.* Natal. v.7, n.2, p.271-280, jul.dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000200008&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1413-294X acesso em 06 jun 2004.

FERREIRA, M.; ASSMAR. Cultura, satisfação e saúde nas organizações. Em TAMAYO, A. (col). *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed. 2004. cap. 5, p. 102-126.

FLEURY, M; FISCHER, R. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas. 1996.

FREITAS, M. *Cultura organizacional*: formação, tipologia e impacto. Rio de Janeiro: Makron Books. 1991.

GEUS, A. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e perpetuar*. 5 ed. Rio de Janeiro: Ed Campus, 1998.

GUARIDO FILHO, E.; SILVA, C. A influência dos valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 5, n. 2, p. 33-63, mai/ago. 2001.

HALL, R. *Organizações: estrutura e processos*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil. 1984.

JACOMETTI, M; SILVA, C. *A influencia dos valores, crenças e interesses na definição de objetivos organizacionais*: estudo de caso [sem publicação]

KATZ, D; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas. 1978.

KOTTER, J.; HESKETT, J. *Cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994

KRECH, D. CRUCHFIELD, R. *Elementos da Psicologia*. São Paulo: Pioneira, 1978.

LITTERER, J. Análise da Organização. Em: _____. *Percepção: a questão do que vemos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1977. cap. 3, p. 65-91.

LOIOLA, E; BASTOS, A; QUEIROZ, N & SILVA, T. Dimensões básicas de análise das organizações. Em: ZANELLI, J; ANDRADE, J; BATOS, A. (org), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. 2004. cap. 3, p. 91-144.

MARRAS, J. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 7 ed. São Paulo: Futura. 2003.

MATOS, F. Cultura e valores no processo de internacionalização das economias: o desafio do humano. *Revista Brasileira de Administração*. São Paulo, n. 17, p.71-76, ago/set. 1996.

MAZZUCCO, G.; ROCHA, V. A importância dos valores nas novas formas organizacionais. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, ano 3, n. 5, p. 63-76, mar. 2001.

MENDES, A. Cultura Organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. Em TAMAYO, A. (col). *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed. 2004. cap. 3, p. 59-76.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos. 1998.

MOREIRA, E.; VIEIRA, M. Estruturas de poder e instituições como determinantes da efetividade do Tribunal de Contas do Estado do Pernambuco. *O&S*, v. 10, n. 26, p. 119-139, jan/abr., 2003.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas. 1996.

NASSAR, N. Uma parte pelo social. Biblioteca Virtual. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidade_social/0184.htm>. acesso em 10 jan 2006.

NOGUEIRA, E.; SILVA, C. A importância dos valores e crenças: estudo de caso de uma organização extinta por incorporação. [sem publicação]

OLIVEIRA, A. Cultura Organizacional. Em: SIQUEIRA, M; JUNIOR, S.; OLIVEIRA, A., *Cidadania justa e cultura nas organizações: estudos psicossociais*. São Bernardo do Campo: UESP. 2001. p. 165-237.

PAZ, M.; TAMAYO, A. Perfil Cultural das Organizações. Em TAMAYO, A. (col). *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed. 2004.cap. 1, p. 19-38.

PEREIRA, M.; CUNHA, M. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão estratégica não materialista. Em. LANER, A.; JÚNIOR, J. *Repensando as organizações: da formação à participação*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004, p. 317-338.

PIERON, H. *Dicionário de Psicologia*. Porto Alegre: Editora Globo. 1966.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SENAC SANTA CATARINA 2001 – 2010 documento final – proposta 1.

PUPAK, M. Organizational Values. Em: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA AL TEC, 10, 2003. Conocimiento, Inovación y Competitividad: los desafios de la globalizacion

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A. 2002.

RODRIGUES, S.; SÁ, R. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de gestão de Aston e implicações metodológicas. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, 24 (4), p. 158-174, out/dez. 1984.

SANCHES, M. *Cultura organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar*. Lisboa: GEP/ME. 1992

SCHEIN, E. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio. 2001.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass. 1987.

SILVA, N. *As interfaces entre a cultura e aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina*. 470f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

SILVA, N.; ZANELLI, J. Cultura organizacional Em: ZANELLI, J; ANDRADE, J; BATOS, A. (org), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed 2004. cap. 13, 407-442.

SMIRCICH L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3. p. 339-358, Sept. 1983.

SROUR, R. *Cultura, poder e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

STINGLHAMBER, F.; BENTEIN, K.; VANDENBERGHE, C. Congruence de valeurs et engagement evers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du travail et des organizations*. 10, 165-187. 2004.

TAMAYO, Á. Valores Organizacionais, Em: TAMAYO, A . et. al. *Trabalho, Organizações e Cultura*.. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996, p. 175 – 193.

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

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais, Em: TAMAYO, A . et. al. *Valores e Comportamento nas Organizações*.. Rio de Janeiro: Vozes, 2005, p. 160 – 186.

TERRA J. *Gestão do Conhecimento o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócios Editora. 2000.

VILA, I. Aquisição da linguagem. Em: COLL, C; PALACIOS, J. MARCHESI, A .(org). *Desenvolvimento psicológico e educação: psicologia evolutiva*. Porto Alegre: Artes Médicas. 1995, 69-80.

WILSON, R.; KEIL, F. *The MIT encyclopedia of the cognitive sciences*. Cambridge, Mass.: MIT, 2001.

ZANELLI, J. *Interação Humana e Gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional*. . [sem publicação]

7. APÊNDICES

Apêndice A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Departamento de Psicologia – Programa de Pós Graduação em Psicologia
Linha 1 – Processos Organizacionais, Trabalho e Aprendizagem

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data / / .

Cargo:

Atividades que desenvolve:

Tempo de trabalho do SENAC-SC: _____ anos e _____ meses.

Idade: _____ Sexo: _____

Formação:

Naturalidade:

Origem familiar:

QUALIDADE NAS AÇÕES EDUCACIONAIS

1. O que você entende por Qualidade nas Ações Educacionais?
2. Quais as relações entre Qualidade nas Ações Educacionais e a missão do SENAC-SC?
3. a) Quais as conseqüências *para a sociedade*, caso os funcionários do SENAC-SC desenvolvam Ações Educacionais com Qualidade?
b) Quais as conseqüências *para os clientes*, caso os funcionários do SENAC-SC desenvolvam Ações Educacionais com Qualidade?
c) Quais as conseqüências *para os próprios funcionários*, caso esses desenvolvam Ações Educacionais com Qualidade no SENAC-SC?
4. Quais as relações entre Qualidade nas Ações Educacionais e os serviços prestados pelo SENAC-SC?
5. a) Descreva situações em que você identifica ou identificou comportamentos relacionados a Qualidade nas Ações Educacionais

b) Descreva situações em que você identifica ou identificou comportamentos que não estavam relacionados a Qualidade nas Ações Educacionais

6. Se não houvesse Qualidade nas Ações Educacionais no SENAC-SC o que ocorreria?

VALOR 2: TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES

7. O que você entende por Transparência nas Ações?

8. Quais as relações entre Transparência nas Ações e a missão do SENAC-SC?

9. a) Quais as conseqüências *para a sociedade*, caso os funcionários do SENAC-SC desenvolvam suas atividades com Transparência?

b) Quais as conseqüências *para os clientes*, caso os funcionários do SENAC-SC desenvolvam suas atividades com Transparência?

c) Quais as conseqüências *para os próprios funcionários*, caso estes desenvolvam suas atividades com Transparência?

10. Quais as relações entre Transparência nas Ações e os serviços prestados pelo SENAC-SC?

11. a) Descreva situações em que você identifica ou identificou Transparência nas Ações em comportamentos de funcionários do SENAC-SC?

b) Descreva situações em que você não identifica ou identificou Transparência nas Ações em comportamentos de funcionários do SENAC-SC?

12. Se não houvesse Transparência nas Ações no SENAC-SC o que ocorreria?

VALOR 3: RESPONSABILIDADE SOCIAL

13. O que você entende por Responsabilidade Social?

14. Quais as relações entre Responsabilidade Social e a missão do SENAC-SC?

15. a) Quais as conseqüências *para a sociedade*, caso as ações desenvolvidas pelo SENAC-SC tenham como enfoque a Responsabilidade Social?

b) Quais as conseqüências *para os clientes*, caso as ações desenvolvidas pelo SENAC-SC tenham como enfoque a Responsabilidade Social?

c) Quais as conseqüências *para os próprios funcionários*, caso estes desenvolvam ações que tenham como enfoque a Responsabilidade Social?

16. Quais as relações entre Responsabilidade Social e os serviços prestados pelo SENAC-SC?

17. a) Descreva situações em que você identifica ou identificou comportamentos de funcionários do SENAC-SC relacionados a Responsabilidade Social?

b) Descreva situações em que você identifica ou identificou comportamentos de funcionários do SENAC-SC que não estavam relacionados a Responsabilidade Social?

18. Se não houvesse Responsabilidade Social nas ações desenvolvidas pelo SENAC-SC o que ocorreria com organização?

VALOR 4: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

19. O que você entende por Inovação e Tecnologia?

20. Quais as relações entre Inovação e Tecnologia e a missão do SENAC-SC?

21. a) Quais as conseqüências *para a sociedade*, caso o SENAC-SC desenvolva suas ações com Inovação e Tecnologia?

b) Quais as conseqüências *para os clientes*, caso o SENAC-SC desenvolva suas ações com Inovação e Tecnologia?

c) Quais as conseqüências *para os próprios funcionários*, caso o SENAC-SC desenvolva suas ações com Inovação e Tecnologia?

22. Quais as relações entre Inovação e Tecnologia e os serviços prestados pelo SENAC-SC?

23. a) Descreva situações em que você identifica ou identificou comportamentos ou ações relacionados a Inovação e Tecnologia?

b) Descreva situações em que você identifica ou identificou comportamentos ou ações que não estavam relacionados a Inovação e Tecnologia?

24. Se não houvesse Inovação e Tecnologia no SENAC-SC o que ocorreria?

PERGUNTAS GERAIS:

25. Você conhece os valores declarados pelo SENAC-SC?

SIM Quais valores você conhece?

Você compreende o significado dos valores?

NÃO Quais as razões que você atribui para esse desconhecimento?

- 26.** Que valores você considera que estão presentes no SENAC-SC ?
- 27.** Você poderia citar situações em que esses valores estariam acontecendo?
- 28.** Que valores declarados pelo SENAC-SC você considera que não estão presentes no SENAC-SC? (FOI DISPONIBILIZADO UMA LISTA COM OS VALORES DO SENAC)
- 29.** Você poderia citar situações em que esses valores não estariam acontecendo?