

Administração, Empreendedorismo e Inovação 3

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Empreendedorismo e Inovação 3

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração, empreendedorismo e inovação 3 [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo
e Inovação; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-316-3

DOI 10.22533/at.ed.163190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este terceiro volume é composto por vinte e um capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “*Accountability* e Transparência: análise das metas do CNJ” e faz uma análise das metas de gestão estratégica estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) entre os anos de 2009 e 2014 e demonstra a ausência de instrumentos de controle do tipo *accountability* e transparência. O segundo capítulo tem como título “Administração Pública e a Gestão pela Qualidade: uso da escala SERVQUAL” e objetivou analisar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores técnico-administrativos aos discentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba (CCSA/UFPB). O terceiro capítulo, intitulado “Clima Organizacional: avaliação de satisfação dos servidores públicos municipais em um órgão do Município de Ponta Porã – MS”, teve como objetivo avaliar a satisfação dos servidores públicos municipais de um órgão na cidade de Ponta Porã – MS.

O quarto capítulo, intitulado “Desenvolvimento de Bem-Estar no Trabalho e Proatividade como Estratégia de Prevenção de Intenção de Rotatividade entre Docentes de Rede Pública de Ensino”, objetivou analisar o impacto de bem-estar no trabalho e proatividade na intenção de rotatividade. O quinto capítulo, intitulado “Escala de Valores Organizacionais como Ferramenta para a Evolução da Cultura no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia”, buscou estudar os valores organizacionais no Poder Judiciário do Estado de Rondônia como forma de auxiliar no desenvolvimento de novas estratégias para a resolução dos problemas e satisfação das necessidades da organização. O sexto capítulo tem como título “Evidências do Padrão Lampedusa na Política de Ciência e Tecnologia no Estado do Tocantins” e objetivou analisar a influência da administração pública patrimonial sobre a gestão da Política de Ciência e Tecnologia no Estado do Tocantins.

O sétimo capítulo é intitulado “Gestão de Custos no Setor Público: um estudo em um restaurante universitário” e objetivou analisar como a gestão de custos pode contribuir para o processo decisório sobre a melhor aplicação dos recursos

em um restaurante universitário, analisando os possíveis ganhos e a aplicabilidade do sistema de custeio baseado em atividades (ABC). O oitavo capítulo tem como título “Gestão Estratégica em Âmbito Público: proposta de planejamento para polo em EaD” e objetivou propor um plano de ação para o polo de apoio presencial de Mari – PB. O nono capítulo, intitulado “Inovação e Governança na Gestão Pública: reflexões sobre um processo adotado na Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul”, objetivou descrever e refletir um tipo de inovação na gestão pública, mais especificamente aplicada ao Poder Legislativo do Estado do Rio Grande do Sul.

O décimo capítulo é intitulado “Gestão e Avaliação de Desempenho: um estudo de caso” e objetivou analisar as possibilidades e limitações do Manual de Orientação de Gestão de Desempenho da SEGEP. O décimo primeiro capítulo tem como título “Análise de Viabilidade Técnica e Econômica de Sistema Fotovoltaico em uma Residência na Região Norte do Ceará” e objetivou avaliar tecnicamente e economicamente a utilização de energia solar fotovoltaica em uma residência conectada à rede elétrica em Reriutaba, Ceará. O décimo segundo capítulo, intitulado “Recuperação de Cobre de Placas de Circuito Impresso por meio da Lixiviação Ácida”, teve como objetivo realizar a recuperação do metal, oriundo de placas de circuito impresso, visto a grande porcentagem do metal nesses materiais, de mesmo modo tratar uma medida para a redução de lixo eletrônico gerado pela sociedade atual, detendo o foco de sustentabilidade.

O décimo terceiro capítulo tem como título “Desenvolvimento Sustentável no Semiárido: a experiência da Cooperativa Agropecuária Familiar de Curaçá, Uauá e Canudos – COOPERCUC” e buscou descrever o contexto de desenvolvimento sustentável da COOPERCUC, tendo como objeto de estudo o impacto social transformador da cooperativa e a sua convivência com o semiárido. O décimo quarto capítulo é intitulado “Modelagem do Quadro Conceitual de ACV-Social para a Logística Reversa do Setor de Resíduo de Equipamento Eletroeletrônico no Município do Rio de Janeiro” e teve como objetivo realizar a modelagem de um quadro conceitual que define as partes interessadas, categorias de impacto, subcategorias de impacto e indicadores na perspectiva da avaliação social do ciclo de vida utilizando-se, como objeto de pesquisa, a logística reversa de REEE (Resíduo de Equipamento Eletroeletrônico) no Município do Rio de Janeiro. O décimo quinto capítulo é intitulado “Verificação do Potencial de Utilização dos Resíduos Orgânicos Provenientes do Restaurante Acadêmico para Vermicompostagem” e tem como objetivo utilizar o Restaurante acadêmico do IFCE, Campus Maracanaú, como fonte de resíduos orgânicos e com o intuito da redução do volume de resíduos gerados e descartados, uma vez que em lixos urbanos possuem a maior fração.

O décimo sexto capítulo tem como título “Uso de Ferramentas da ACV No Comércio Internacional: estudo de caso sobre rotulagem ambiental” e objetivou avaliar se a rotulagem ambiental, baseada em ACV, contribui para o aumento da competitividade de produtos nacionais em mercados globais. O décimo sétimo capítulo é intitulado

“Avaliação de Interações em Jogos de Guerra por Lógica Fuzzy” e objetivou aplicar a Lógica Fuzzy no apoio a Jogos de Guerra. O décimo oitavo capítulo tem como título “Adaptação Transcultural na Validação da *Survey* UTAUT2 para o Brasil” e objetivou apresentar o método adaptação transcultural de instrumento de coleta de dados aos estudantes, profissionais e pesquisadores do campo do marketing.

O décimo nono capítulo, intitulado “A Identidade e a Cultura Nacional pela Perspectiva da Corrupção”, teve como objetivo apresentar os principais elementos constituintes do que é tido como identidade nacional. O vigésimo capítulo tem como título “Entre Prescrito e o Real: a organização real do trabalho na intervenção em crises suicidas” e buscou compreender, à luz da Psicodinâmica do Trabalho, a organização real do trabalho na intervenção em crises suicidas. O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Hearing for All” e objetivou desenvolver produtos ligados à área de saúde, por meio do desenvolvimento de uma tecnologia de baixo custo.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
ACCOUNTABILTY E TRANSPARÊNCIA: ANÁLISE DAS METAS DO CNJ	
Clerilei Aparecida Bier	
Mariana Pessini Mezzaroba	
Gisiela Klein	
Carlos Roberto de Rolt	
Adrián Sánchez Abraham	
DOI 10.22533/at.ed.1631908051	
CAPÍTULO 2	22
ADMINISTRAÇÃO PUBLICA E A GESTÃO PELA QUALIDADE: USO DA ESCALA SERVQUAL	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim	
Luciane Albuquerque Sá de Souza	
Luciano de Santana Medeiros	
Eduardo Albuquerque de Sá	
Emanoela Moura Toscano	
Simone Moura Cabral	
Odaelson Clementino da Silva	
Manuelle Cristine Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1631908052	
CAPÍTULO 3	41
CLIMA ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS EM UM ÓRGÃO DO MUNICÍPIO DE PONTA PORÃ-MS	
Juliana Gonçalves	
Paulo Sérgio Vasconcelos	
DOI 10.22533/at.ed.1631908053	
CAPÍTULO 4	52
DESENVOLVIMENTO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO E PROATIVIDADE COMO ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE ENTRE DOCENTES DE REDE PÚBLICA DE ENSINO	
Pedro Afonso Cortez	
Heila Magali da Silva Veiga	
DOI 10.22533/at.ed.1631908054	
CAPÍTULO 5	62
ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS COMO FERRAMENTA PARA A EVOLUÇÃO DA CULTURA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA	
Enilton da Silva Santos	
José Moreira da Silva Neto	
DOI 10.22533/at.ed.1631908055	
CAPÍTULO 6	78
EVIDÊNCIAS DO PADRÃO LAMPEDUSA NA POLÍTICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO ESTADO DO TOCANTINS	
Jeany Castro dos Santos	
Fernanda Rodrigues da Silva	
Lauro Santos Pinheiro	
Airton Cardoso Cançado	
DOI 10.22533/at.ed.1631908056	

CAPÍTULO 7	90
GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO EM UM RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO	
Greiciele Macedo Morais	
Valdeci Ferreira dos Santos	
Mário Teixeira Reis Neto	
DOI 10.22533/at.ed.1631908057	
CAPÍTULO 8	107
GESTÃO ESTRATÉGICA EM ÂMBITO PÚBLICO: PROPOSTA DE PLANEJAMENTO PARA POLO EM EAD	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim	
Luciane Albuquerque Sá de Souza	
Luciano de Santana Medeiros	
Eduardo Albuquerque de Sá	
Emanoela Moura Toscano	
Simone Moura Cabral	
Odaelson Clementino da Silva	
Manuelle Cristine Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1631908058	
CAPÍTULO 9	119
INOVAÇÃO E GOVERNANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: REFLEXÕES SOBRE UM PROCESSO ADOTADO NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	
Sandro Trescastro Bergue	
Janaina Mendes de Oliveira	
Matheus Boni Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.1631908059	
CAPÍTULO 10	136
GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO	
Leonardo Ferreira Bezerra	
Marcus Brauer	
Luiz Pereira Pinheiro Junior	
Leonel Estevão Finkelsteinas Tractenberg	
DOI 10.22533/at.ed.16319080510	
CAPÍTULO 11	151
ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA DE SISTEMA FOTOVOLTAICO EM UMA RESIDÊNCIA NA REGIÃO NORTE DO CEARÁ	
Victoria Rodrigues Taumaturgo Pontes	
Adson Bezerra Moreira	
Dandara Martins Ferreira	
Flavia Peroza Ruiz	
DOI 10.22533/at.ed.16319080511	
CAPÍTULO 12	160
RECUPERAÇÃO DE COBRE DE PLACAS DE CIRCUITO IMPRESSO POR MEIO DA LIXIVIAÇÃO ÁCIDA	
Camila Iamamoto de Siqueira	
Roberta Martins da Costa Bianchi	
DOI 10.22533/at.ed.16319080512	

CAPÍTULO 13 168

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO SEMIÁRIDO: A EXPERIÊNCIA DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA FAMILIAR DE CURAÇÁ, UAUÁ E CANUDOS - COOPERCUC

Luama Soraia Coelho Lins
Bruno Emanuel Correia da Silva
Iuric Pires Martins
Alvany Maria dos Santos Santiago

DOI 10.22533/at.ed.16319080513

CAPÍTULO 14 183

MODELAGEM DO QUADRO CONCEITUAL DE ACV-SOCIAL PARA A LOGÍSTICA REVERSA DO SETOR DE RESÍDUO DE EQUIPAMENTO ELETROELETRÔNICO NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO

Leonardo Mangia Rodrigues
Thiago da Silva Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.16319080514

CAPÍTULO 15 193

VERIFICAÇÃO DO POTENCIAL DE UTILIZAÇÃO DOS RESÍDUOS ORGÂNICOS PROVENIENTES DO RESTAURANTE ACADÊMICO PARA VERMICOMPOSTAGEM

Vitória Natália Barbosa dos Santos
Carine Maria Ferreira Queiroga
Rossana Barros Silveira

DOI 10.22533/at.ed.16319080515

CAPÍTULO 16 199

USO DE FERRAMENTAS DA ACV NO COMÉRCIO INTERNACIONAL. ESTUDO DE CASO SOBRE ROTULAGEM AMBIENTAL

Antônio José Juliani
Thiago Rodrigues

DOI 10.22533/at.ed.16319080516

CAPÍTULO 17 211

AValiação de Interações em Jogos de Guerra por Lógica Fuzzy

Luiz Octávio Gavião
Annibal Parracho Sant'Anna
Gilson Brito Alves Lima
Pauli Adriano de Almada Garcia
Sergio Kostin

DOI 10.22533/at.ed.16319080517

CAPÍTULO 18 229

ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL NA VALIDAÇÃO DA SURVEY UTAUT2 PARA O BRASIL

Luiz Henrique Lima Faria
Nádia Kassouf Pizzinatto
Christiano França da Cunha
Antônio Carlos Giuliani
Adriano Dias de Carvalho
Rumenning Abrantes dos Santos
Rafael Buback Teixeira
Renata Sossai Freitas Faria

DOI 10.22533/at.ed.16319080518

CAPÍTULO 19	247
A IDENTIDADE E A CULTURA NACIONAL PELA PERSPECTIVA DA CORRUPÇÃO	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Suzana Braga Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.16319080519	
CAPÍTULO 20	255
ENTRE PRESCRITO E O REAL: A ORGANIZAÇÃO REAL DO TRABALHO NA INTERVENÇÃO EM CRISES SUICIDAS	
Silvanir Destefani Sartori	
Eloisio Moulin de Souza	
Jeremias Campos Simões	
DOI 10.22533/at.ed.16319080520	
CAPÍTULO 21	270
HEARING FOR ALL	
Isadora Paloma Linhares Ribeiro	
João Marcelo Soares Bahia	
João Gabriel Alves Ribeiro Rosa	
Eduardo Romeiro Filho	
DOI 10.22533/at.ed.16319080521	
SOBRE O ORGANIZADOR	275

ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS COMO FERRAMENTA PARA A EVOLUÇÃO DA CULTURA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA

Enilton da Silva Santos

Universidade Federal de Rondônia - Unir
Porto Velho - Rondônia

José Moreira da Silva Neto

Universidade Federal de Rondônia - Unir
Porto Velho - Rondônia

RESUMO: Na complexidade do ambiente atual, as organizações públicas são cada vez mais incentivadas a serem resilientes e a procurarem o aperfeiçoamento de suas estratégias, metas e ações, a fim de obter um desempenho mais eficiente e eficaz. Isso implica em adotar políticas e projetos direcionados ao desenvolvimento das pessoas nas organizações públicas, considerando seus interesses, necessidades e anseios individuais alinhados à estratégia organizacional. O Poder Judiciário Nacional e do Estado de Rondônia têm dado especial atenção ao tema com políticas, métodos e práticas voltados ao desenvolvimento e valorização dos servidores e magistrados. Com isso, a instituição procura fortalecer a gestão por competências e a humanização nas relações de trabalho, promovendo o direcionamento da cultura para os resultados desejados pela instituição. Fundamentado nisso, procurou-se com este trabalho estudar os valores organizacionais no PJRO como forma de auxiliar no desenvolvimento de novas

estratégias para a resolução dos problemas e satisfação das necessidades da organização, a fim de produzir conhecimento sobre os princípios, crenças, justificativas e aspirações que atuam na integração das pessoas e dos grupos organizacionais. Dessa forma, o estudo teve como objetivo conduzir uma avaliação no Departamento de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - DRH/TJRO com o intuito de identificar quais os valores organizacionais mais praticados ou compartilhados e quais aqueles que são desejáveis para o desenvolvimento da sua cultura organizacional. Além disso, buscou-se revelar quais fatores motivacionais relacionados a esses valores são relevantes para o desencadeamento de mudanças na organização.

PALAVRAS-CHAVES: Valores Organizacionais, Fatores Motivacionais, Avaliação.

ABSTRACT: In the complexity of the current environment, public organizations are becoming more encouraged to be resilient and to seek the improvement of their strategies, goals and actions in order to achieve a more efficient and effective performance. This implies to adopt policies and projects aimed at the development of people in public organizations, considering their interests, needs and individual wishes aligned with the organizational strategy. The

national and Rondonia judiciary has given special attention to the issue with policies, methods and practices aimed at the development and recovery of servers and magistrates. With this, the institution seeks to strengthen competencies management and humanization in labor relations, promoting the direction of culture for the results desired by the organization. Based on this, this work seeks to study the organizational values in PJRO as a way to assist in the development of new strategies for solving the problems and satisfaction of organization's needs in order to produce knowledge about the principles, beliefs, justifications and aspirations that work in integration of people and organizational groups. This way the study aimed to conduct an evaluation in the Human Resources Department of the Court of the State of Rondonia - HRD / TJRO in order to identify the most practiced or shared organizational values and what those that are desirable for development of their organizational culture. In addition, it attempted to reveal which motivational factors related to these values are relevant for triggering changes in the organization.

KEYWORDS: Organizational Values, Motivational Factors, Evaluation.

1 | INTRODUÇÃO

A tentativa de evoluir num ambiente de complexidade impulsiona as organizações públicas a serem cada vez mais resilientes e procurarem o aperfeiçoamento de suas estratégias, visando um desempenho mais eficiente e eficaz. Atualmente, isso tem implicado na adoção de políticas e projetos direcionados ao desenvolvimento das pessoas nas organizações públicas, considerando seus interesses, necessidades e anseios individuais alinhados à estratégia organizacional.

O Poder Judiciário no Brasil tem dado passos importantes nessa direção. A Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020 proposta pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), contemplou o macrodesafio Melhoria da Gestão de Pessoas, que pretende através de políticas, métodos e práticas para o gerenciamento de comportamentos internos, impulsionar o aproveitamento o potencial humano em todos os órgãos do Poder Judiciário para alavancar seu desempenho e cumprir sua missão institucional de Realizar Justiça. As iniciativas previstas abrangem avaliações e desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores, valorização e humanização dos colaboradores (BRASIL, 2014).

Da mesma forma, o Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO) tem dado especial atenção ao tema, com a previsão de iniciativas para a gestão do comportamento e da cultura organizacional na Estratégia PJRO 2015-2020. Desenhado a partir do desdobramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020 (BRASIL, 2014), o plano estratégico contempla perspectivas e macrodesafios que são orientados para o fortalecimento da aprendizagem e para a promoção da valorização e humanização dos membros na organização (RONDÔNIA, 2015).

Nas iniciativas estão previstas políticas, métodos e práticas voltados ao

desenvolvimento e valorização dos servidores e magistrados. Com isso, a instituição procura fortalecer a gestão por competências e a humanização nas relações de trabalho, promovendo formação e aperfeiçoamento, alocação de pessoas por competência, direcionamento da cultura para os resultados desejados pela instituição, valorização e avaliação do desempenho, gestão democrática e participativa, garantia de clima organizacional favorável, dentre outros (RONDÔNIA, 2015).

Desta forma, com fundamento nas políticas do Poder Judiciário nacional e rondoniense, procurou-se com este trabalho estudar os valores organizacionais no PJRO como forma de auxiliar no desenvolvimento de novas estratégias para a resolução dos problemas e satisfação das necessidades da organização, a fim de produzir conhecimento sobre os princípios, crenças, justificativas e aspirações que atuam na integração das pessoas e dos grupos organizacionais, variáveis que expressam o que é bom, correto e desejável na organização e de grande importância para a cultura e para o funcionamento da instituição.

Desenvolver um estudo para avaliar quais os valores organizacionais mais compartilhados no PJRO, quais valores deveriam ser mais importantes para a organização, bem como quais os fatores motivacionais com maior prioridade na organização, tornaria possível produzir respostas apropriadas para questões como: Quais valores favorecem a evolução da cultura organizacional do PJRO? Quais estratégias implementar com base no estudo sobre os valores da organização? Quais inovações, ideias e/ou pressupostos pode-se inserir na organização a partir desse conhecimento?

Assim, o estudo teve como objetivo conduzir uma avaliação no Departamento de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - DRH/TJRO com o intuito de identificar, com base na percepção dos servidores ocupantes de cargos direção e chefia, quais os valores organizacionais mais praticados e compartilhados e quais aqueles que são desejáveis para o desenvolvimento da instituição. Além disso, buscou-se revelar quais fatores motivacionais que esses valores se relacionam são relevantes para o desencadeamento de mudanças na organização.

Para essa avaliação, utilizou-se como ferramenta de avaliação o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), desenvolvida por Tamayo, Mende e Paz (2000). Diante disso, o trabalho foi fundamentado principalmente nos pressupostos teóricos sobre valores organizacionais apresentados por esses autores.

2 | VALORES ORGANIZACIONAIS

O sistema de valores de uma organização é fator fundamental para sua cultura. Conforme ensina Hofstede (1980, apud MACÊDO et al., 2005), o núcleo da cultura organizacional é formado fundamentalmente por um sistema de valores que é responsável pela “programação mental” dos indivíduos na organização. Essa

programação, segundo Peter Senge (2008) é denominada modelos mentais, que “[...] são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”.

Logo, os valores “são considerados como indicadores das motivações da pessoa, motivações que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização”. “[...] são as justificativas e as aspirações ideológicas mais generalizadas”, que “atuam como elementos integradores”, segundo Oliveira e Tamayo (2004).

Schwartz (1992 apud BILSKY, 2009) acrescenta que “os valores são crenças e metas conscientes que guiam a seleção e avaliação de ações, objetivos, pessoas e situações. Podem ser interpretados como constructos motivacionais que transcendem situações e ações específicas”. Ou seja, é com base nos valores que indivíduos, grupos ou organizações se motivam, definem objetivos, tomam atitudes, interagem entre si e produzem o necessário para alcançar resultados específicos.

Essas imagens, que Schwartz denomina valores, segundo Peter Senge (2008) limitam a forma de pensar das pessoas e, conseqüentemente, de agir, em qualquer circunstância, local ou grupo que estejam inseridas. Embora não se comportem sempre de forma coerente com aquilo que dizem, as pessoas comportam-se de forma coerente com seus modelos mentais (SENGE, 2008), ou seja, com seus valores.

Tamayo e Gondim (1996) reforçam a ideia e definem os valores organizacionais como princípios ou crenças, dispostos em ordem hierárquica, concernentes a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que funcionam como diretrizes orientadoras da vida das organizações e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Contudo, Bordignon e Gracindo (2009) alertam para o fato que “Toda ação humana é condicionada pelo conjunto de ideias e valores adotados (consciente ou inconscientemente) pelo grupo em que essas ideias e valores se desenvolvem” e qualquer projeto de mudança no curso dessa ação requer, necessariamente, a mudança do sistema de ideias e valores que lhe dá sustentação.

Tamayo e Gondim (1996) esclarecem ainda, que há quatro elementos que podem demonstrar como as organizações podem utilizar os valores organizacionais para o seu desenvolvimento, são eles:

Aspecto cognitivo - aponta os valores organizacionais como elemento básico, por serem formas de conhecer a realidade da organização. São crenças que funcionam como respostas cognitivas prontas para os problemas organizacionais. Com isso, os valores podem ser relacionados com diversas dimensões da vida organizacional como produção, qualidade, interações interpessoais, respeito às autoridades gerenciais etc.

Aspecto motivacional – é a expressão de interesses, desejos ou metas conscientes de indivíduos ou grupos influentes em uma organização. Essas características determinam que a raiz dos valores organizacionais é motivacional.

Quanto à função - a finalidade dos valores é orientar, guiar, direcionar a vida de

uma empresa e de seus membros. A rotina diária, as formas de pensar, sentir e agir são fortemente influenciadas pelos valores organizacionais. Assim, os “valores podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por elas fixadas”.

Aspecto hierárquico - a essência dos valores organizacionais parece permitir sua organização de acordo com sua importância, com sua ordem de preferência. Dessa forma, as diferenças entre pessoas, organizações e culturas são mais evidentes pela organização hierárquica dos valores do que pelo fato de possuírem valores diferentes.

2.1 Avaliação dos valores organizacionais

Dentre os estudos com abordagem para medir valores individuais empiricamente, tem-se como exemplo o *Rokeach Value Survey* (RVS), trabalho desenvolvido por Rokeach (1973), um instrumento universal e econômico que compreende uma lista de valores instrumentais e outra com valores terminais, contendo 18 elementos cada (BILSKY, 2009).

No RVS, o conjunto de valores terminais é referente às condições de existência desejáveis, enquanto os valores instrumentais referem-se aos meios para se chegar às metas dos valores terminais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Vários estudos feitos a partir do RVS confirmaram que existe grande variação nos valores de um grupo para outro, o que mostra que existem similaridades nos valores de pessoas de mesma categoria ocupacional (ROBBINS, et al., 2010).

Estudos de Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999), ambos citados por Tamayo e Gondim (1996) demonstraram a possibilidade de se analisar os valores pessoais nos níveis individual e cultural. Eles postularam que os problemas e dilemas básicos das sociedades para regular a atividade humana são expressos pelas dimensões culturais dos valores.

Assim, no nível cultural, os autores consideram três dimensões fundamentais que formam os eixos da cultura da sociedade, que são expressão das soluções dadas aos problemas relacionados às relações entre indivíduos e grupos, às formas de assegurar o comportamento responsável para o sustento da estrutura da sociedade e à relação da humanidade com o meio ambiente físico e social (TAMAYO et al., 2000).

Com base nessa teoria, Tamayo et al. (2000) apontaram três problemas ou necessidades fundamentais que as organizações enfrentam: “1) A relação entre o indivíduo e o grupo; relação que é e será sempre conflituosa já que é difícil conciliar as metas e os interesses do indivíduo e do grupo que a constitui; 2) A necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização. Para poder subsistir a organização tem que definir papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações entre eles, estratégias de trabalho etc.; e 3) A relação da organização com o meio ambiente natural e social já que toda organização existe num ponto determinado do planeta e inserida numa sociedade concreta. Para poder subsistir, tem que interagir continuamente com o ambiente físico (por exemplo, extração de matéria-prima), com

a sociedade e com outras organizações”.

A partir dessas necessidades, eles definiram três dimensões bipolares, que são representativas de respostas da organização para essas necessidades: 1) Autonomia *versus* Conservadorismo; 2) Hierarquia *versus* Igualitarismo; e 3) Domínio *versus* Harmonia.

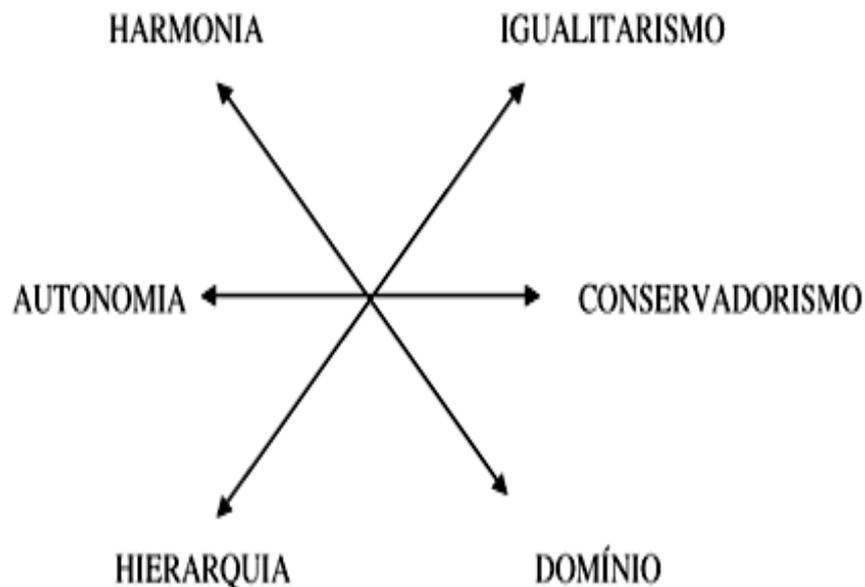


Figura 1 – Estrutura teórica dos valores organizacionais

Fonte: Tamayo et al. (2000)

Estas três dimensões formaram a principal base teórica imediata para construir a ferramenta de avaliação denominada Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Cada polo corresponde a um fator ou tipo motivacional desse instrumento e servem para avaliar os valores compartilhados na organização ou em suas unidades administrativas, bem como identificar os principais componentes da cultura organizacional (TAMAYO et al., 2000).

A ferramenta permite estudar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados, referente aos valores existentes e praticados em uma organização, pois o discurso cotidiano é fonte para identificar e observar os valores da organização, uma vez que a visão dos empregados sobre os valores predominantes na organização é mais clara (TAMAYO et al., 2000). Aqui o interesse não está no fato de ser uma percepção certa ou errada, mas em se saber o quanto ela influencia no comportamento dos trabalhadores.

Desse modo, a avaliação e análise podem ser feitas em relação aos seis aspectos que são fundamentais para a vida organizacional: 1) “a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade e de independência na execução do trabalho (Autonomia)”;

2) “a ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo)”;

3) “a relevância dos papéis hierárquicos na

estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia)”; 4) “a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo)”; 5) “a importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio)”; e 6) “o respeito à natureza e a procura de complementaridade organizacional (Harmonia)”. (TAMAYO et al., 2000).

3 | METODOLOGIA

À luz dos postulados teóricos apresentados, foi realizado estudo empírico para avaliar quais os valores organizacionais prioritários para o bom desempenho do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO) na visão dos diretores e chefes do DRH/TJRO. Para essa finalidade, utilizou-se uma abordagem quali-quantitativa, haja vista a necessidade de compreender o comportamento, a opinião e as expectativas dos participantes da pesquisa utilizando como ferramenta o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), proposto por Tamayo et al. (2000), para se determinar o nível de importância dos valores organizacionais.

3.1 Coleta de dados

Para o levantamento dos dados da pesquisa, foram disponibilizados aos diretores e chefes do DRH questionários impressos, no modelo adaptado do IVO, compostos por trinta itens que representam os valores organizacionais, que podem ser avaliados nos níveis real e desejável em uma escala de mensuração de 0 a 6: Nada Importante; Importante; Extremamente Importante. A imagem abaixo mostra o modelo utilizado para a coleta de dados.

Prezado servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO), com o fim de atender o propósito de uma pesquisa sobre Valores Organizacionais que pode favorecer o desenvolvimento da Gestão de Pessoas no TJRO, por favor, avalie quão importantes são os itens (valores) abaixo para você e para a sua organização.

Esta avaliação deve ser feita em dois níveis:
 Real: quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização.
 Desejável: quanto cada valor deveria ser importante para sua organização.

Lembre-se de que quanto mais próximo do número 6 mais importante é o valor, conforme abaixo:

Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos – Real e Desejável - na coluna correspondente.
 Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Nº	ITEM	O QUANTO É PRATICADO NO TJRO?						O QUANTO DEVERIA SER IMPORTANTE NO TJRO?							
		REAL						DESEJÁVEL							
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1	Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3	Introdução de novidades no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5	Busca constante de informação e novidades	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7	Fidelidade à organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8	Segurança de pessoas e bens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9	Preservação dos costumes vigentes da organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10	Tradição de respeito às ordens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11	Clima de ajuda mútua	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13	Tratamento proporcional ao mérito	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19	Controle do serviço executado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20	Respeito aos níveis de autoridade	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26	Complementariedade de papéis entre organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28	Proteção ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29	Intercâmbio com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30	Atuação conjunta com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

Figura 2 – Modelo do questionário de avaliação

Fonte: adaptado de Tamayo et al. (2000)

3.2 Procedimentos metodológicos

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados para se proceder à hierarquização dos itens representativos dos valores organizacionais de acordo com a média dos pontos recebidos, de forma a demonstrar quais os valores são mais importantes para o desempenho organizacional do TJRO, conforme opinião de todos os servidores que participaram da pesquisa.

Depois de hierarquizar os valores conforme descrito acima, obteve-se o média para cada um dos tipos/fatores motivacionais, para se determinar as diferenças de opinião entre diretores, chefes e a média geral do DRH a partir dos aspectos fundamentais da vida organizacional, descritas por Tamayo *et al.* (2000): “(1) a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade, e de independência na execução do trabalho (Autonomia); (2) a ênfase na interdependência dos membros da

organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo); (3) a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia); (4) a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo); (5) a importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio) e (6) o respeito à natureza e a procura de complementariedade organizacional (Harmonia)”.

4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A aplicação do IVO evidenciou os valores organizacionais de forma hierarquizada, conforme percepção de todos os diretores e chefes pertencentes ao DRH/TJRO. As figuras abaixo mostram apenas os quinze primeiros valores em nível real e desejável para a organização.

4.1 Valores organizacionais reais (compartilhados) no TJRO

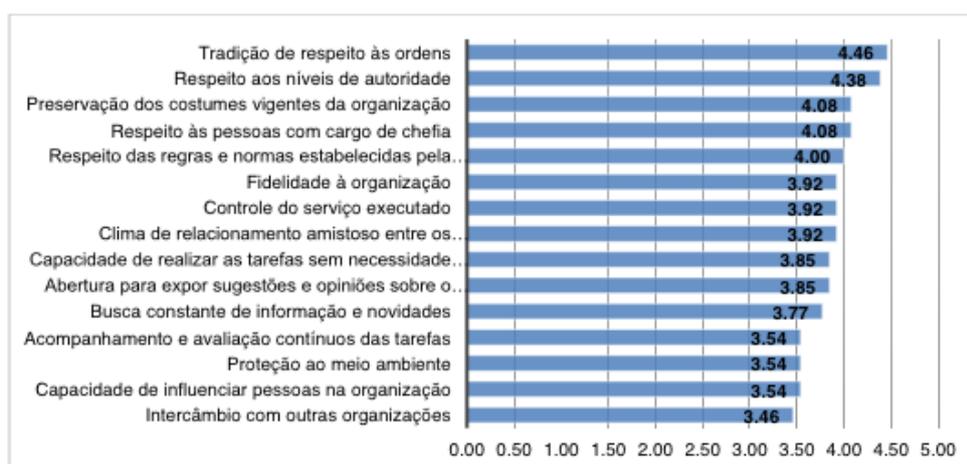


Figura 3 - Valores Organizacionais Reais

Fonte: autoria própria (2016)

A figura 1 mostra os quinze primeiros valores organizacionais mais praticados e importantes na organização de forma hierarquizada. Os resultados da avaliação demonstram um elevado grau de importância para a organização, haja vista os itens apresentarem valores escalares entre 03 e 05, conforme percepção de todos os diretores e chefes do DRH/TJRO.

Observa-se que os cinco primeiros valores em nível real são referentes ao fator motivacional da Hierarquia (tradição de respeito às ordens, respeito aos níveis de autoridade, etc.). Os valores “controle do serviço executado”, “acompanhamento e avaliação contínuos de tarefas” e “proteção ao meio ambiente” também são valores que compõem o polo da Hierarquia. Esses valores são vistos pelos participantes da pesquisa como os mais praticados e importantes para o TJRO. Os valores referentes

ao fator motivacional do Conservadorismo (fidelidade à organização, clima de relacionamento amistoso entre os empregados e capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante) também prevaleceram em grau de importância na organização.

Percebe-se, com isso, que o comportamento, as justificativas e o comprometimento dos servidores do DRH são determinados primordialmente pelos valores que “ênfaticamente a legitimidade da definição e distribuição hierárquica de recursos e de papéis sociais na organização” (Hierarquia) e a “manutenção do *status quo* na organização, da interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa” (Conservadorismo) (TAMAYO et al., 2000).

Os valores “abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho” e “busca constante de informação e novidades” também ganharam ênfase na avaliação com pontuação 3,85 e 3,77, respectivamente. Esses valores são componentes do fator motivacional da Autonomia e, por isso, designam maior importância para metas que desenvolvam e incentivem criatividade individual, inovação, testes de novas formas de pensar, agir e executar tarefas (TAMAYO et al., 2000).

4.2 Valores organizacionais desejáveis para a o TJRO



Figura 4 - Valores Organizacionais Desejáveis

Fonte: autoria própria (2016)

A figura 2 mostra a classificação dos quinze primeiros valores organizacionais em nível desejável para o TJRO, os quais obtiveram valores escalares entre de 5,00 e 6,00. O valor de pontuação mais alta (5,77) é o de “proteção ao meio ambiente”, seguido de “utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente” (5,69) e “respeito às normas e regras estabelecidas pela organização” (5,62).

Tais valores estão relacionados ao fator motivacional da Hierarquia e deveriam ganhar maior relevância na organização, de acordo com a avaliação feita a partir da visão dos participantes da pesquisa. Esses resultados, além de enfatizar que a organização precisa priorizar mais o compromisso dos membros com a sua missão,

expressam, ainda, a necessidade de utilização dos seus recursos de forma mais sustentável.

A ordem de importância dos valores desejáveis também contempla cinco valores do Igualitarismo, onde o item “oportunidades iguais para todos os empregados” obteve pontuação média de 5,69 e os itens “tratamento proporcional ao mérito”, “imparcialidade nas decisões administrativas” e “complementariedade de papéis entre organizações” obtiveram pontuação média de 5,54. Esse resultado mostra o desejo por uma estrutura mais igualitária “que expressa a preocupação com o bem-estar dos outros, da organização em geral” e a “opção por um gerenciamento de tipo participativo” na organização (Tamayo *et al.*, 2000).

Por fim, entre os quinze itens que a avaliação considerou desejável e muito importante para o TJRO, estão os valores pertencentes ao polo do Conservadorismo, quais sejam “capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante” (5,54), “segurança de pessoas e bens” (5,54), “fidelidade à organização” (5,62), “clima de ajuda mútua” (5,62) e “clima de relacionamento amistoso entre os empregados” (5,69). Esses valores designam uma manutenção maior dos usos, costumes e estruturas de poder na organização.

4.3 Aspectos fundamentais para o desenvolvimento do TJRO

A tabela abaixo mostra os resultados da avaliação no DRH/TJRO nos níveis real e desejável para cada tipo motivacional.

Tipos/Fatores	Nível Real			Nível Desejável		
	Média Geral	Média Diretores	Média Chefes	Média Geral	Média Diretores	Média Chefes
Autonomia	3,52	3,75	3,45	5,52	5,50	5,53
Conservadorismo	3,65	3,87	3,58	5,60	5,53	5,62
Hierarquia	3,50	3,83	3,40	5,19	4,83	5,30
Igualitarismo	3,42	4,33	3,15	5,58	6,00	5,45
Domínio	3,89	4,53	3,70	5,34	5,27	5,36
Harmonia	3,11	3,57	2,97	5,52	5,67	5,47

Tabela 1 – Fatores Motivacionais Reais e Desejáveis

Fonte: autoria própria (2016)

Os resultados indicam que, no nível real, o tipo motivacional do Domínio é o que obteve maior média geral. Esse fator se mostrou o mais compartilhado na realidade administrativa do DRH/TJRO, tendo a maior média geral (3,82) entre todos os fatores. A avaliação feita pelos diretores de divisão obteve pontuação média maior (4,53) do que a obtida pelos chefes de seção (3,70). Isso quer dizer que, para os servidores, os valores ligados ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes, aqui entendidos como todos os cidadãos usuários dos serviços da organização, são importantes e praticados no TJRO.

Porém, esse fator está 1,45 pontos abaixo da média geral no nível desejável

(5,34), ou seja, a avaliação considerou que o compartilhamento e as práticas dos valores relacionados ao fator Domínio devem ter um grau maior de importância dentro da organização. A pontuação média, em nível desejável, obtida pela avaliação diretores participantes do estudo, foi de 5,27, bem próxima da que foi obtida pela avaliação dos chefes de seções (5,36).

Segundo Tamayo et al. (2000), os valores organizacionais deste fator podem promover ações para conquistar o controle e a exploração do meio ambiente, de forma a satisfazer os interesses da organização. Esse fator enfatiza a importância dada ao sucesso da organização e à satisfação dos usuários dos seus serviços, um dos aspectos fundamentais da vida organizacional. Ainda segundo os autores, as “organizações nas quais predominam os valores de Domínio apresentam uma marcada tendência ao sucesso mesmo às custas de dimensões ecológicas do meio ambiente”.

O Conservadorismo se mostrou ser o segundo fator mais relevante no cotidiano organizacional do TJRO. Assim, em nível real, a média geral desse fator motivacional foi de 3,65, o que representa que as alternativas de respostas da organização são constituídas por um conjunto de valores organizacionais sociocêntricos (TAMAYO et al., 2000). No nível desejável, no entanto, a média geral ficou em 5,60 e é representativa da necessidade de se fortalecer o compartilhamento dos valores componentes deste tipo motivacional.

Em relação às diferenças entre as médias obtidas pela avaliação de diretores (3,87) e chefes (3,58) em nível real, os resultados mostram que os primeiros atribuíram uma maior importância ao Conservadorismo na organização do que os chefes de seção. Entretanto, essas médias estão próximas da média geral (3,65), o que pode representar certo grau de homogeneidade na opinião dos participantes da pesquisa.

O terceiro fator de maior importância para a organização é o da Autonomia com média geral igual a 3,52. A média dos diretores de divisão (3,75) e dos chefes de seção (3,45), também mostra certa homogeneidade no grau de importância que é dado a tal fator. Da mesma forma, em nível desejável, esse fator obteve médias de diretores e chefes aproximadas da média geral obtida na avaliação (5,52).

O que se vê com esses resultados é que, na prática cotidiana do DRH/TJRO, tem sido importante o compartilhamento dos valores que percebem o servidor como indivíduo autônomo, apto a buscar os próprios interesses e estabelecer metas em harmonia com as metas e normas da organização (TAMAYO et al., 2000). Os valores desse polo buscam garantir o direito das pessoas de perseguir as próprias diretrizes intelectuais e desenvolver a criatividade e responsabilidade pessoal.

O fator motivacional da Hierarquia aparece como o quarto mais compartilhado, tendo obtido uma média geral de 3,50 na avaliação. Porém, na visão dos diretores de divisão, esse fator possui um nível maior de compartilhamento, com média de 3,83. Já na percepção dos chefes de seção, o nível de compartilhamento da Hierarquia uma importância relativamente menor (3,40) em relação à média geral e a dos diretores.

No nível desejável, a média geral do fator Hierarquia é de 5,19, maior que a

média dos diretores (4,83) e menor que a dos chefes (5,30). Ou seja, a avaliação considerou que se deve dar uma importância bem maior às respostas que possam garantir o funcionamento da organização, através da elaboração de uma estrutura que favoreça mais a participação e compromisso dos seus membros.

A média geral no nível real do fator motivacional do Igualitarismo (3,42) exprime importância que o coloca em quinto lugar na prática cotidiana do DRH/TJRO. Mas na visão dos diretores de divisão, esse fator tem nível de compartilhamento bem maior (4,33). Diferentemente da média geral e da média obtida pela avaliação dos diretores, os chefes de seção consideraram que na realidade organizacional é dada menor importância para os valores componentes desse polo motivacional.

No entanto, em nível desejável, o fator recebeu uma pontuação média geral de 5,58. Já na visão dos diretores de divisão, esse fator se mostrou extremamente importante para a organização, haja vista ter obtido a pontuação média máxima (6,00) na escala de mensuração. Em relação à avaliação dos chefes de seção, esse fator obteve pontuação média de 5,45, o que é bem próxima da média geral.

Os resultados obtidos no polo do Igualitarismo exprimem que a organização, apesar de já viver os valores de justiça social, igualdade, responsabilidade e equidade, precisa elevar mais ainda a sua preocupação com o bem-estar das pessoas na organização, isso pode implicar redução dos níveis de autoridade, gerenciamento mais participativo, maior reconhecimento da responsabilidade no exercício das atribuições de cada membro.

Por último, tem-se o fator motivacional da Harmonia, que obteve média geral 3,11 e, por isso, também foi considerado importante e compartilhado no cotidiano organizacional do DRH/TJRO. Mas, embora a avaliação com os diretores de divisão ter apontado um grau maior de importância e compartilhamento (3,57) que a média geral, a percepção por parte dos chefes implicou em um resultado abaixo do ponto médio (2,97).

Esse polo enfatiza a harmonia com a natureza e com outras organizações (TAMAYO *et al.*, 2000). Seus valores refletem a necessidade de acomodamento agradável e equilibrado com o meio ambiente. Dar prioridade aos elementos que integram esse fator motivacional é promover o crescimento e desenvolvimento organizacional com tolerância, paz e cooperação, seja com a natureza ou com outras organizações.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos com a interpretação dos dados e com a análise da avaliação, o estudo demonstrou que os valores organizacionais que os servidores do DRH/TJRO percebem como mais importantes e compartilhados na organização são a tradição de respeito às ordens, o respeito aos níveis de autoridade, a preservação dos

costumes vigentes da organização, respeito às pessoas com cargo de chefia, respeito das regras e normas estabelecidas pela organização. Esses valores compõem o polo da Hierarquia.

No entanto, o estudo apontou ainda que é desejável que o TJRO priorize os seguintes valores componentes da Hierarquia: proteção ao meio ambiente, utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente e respeito às normas e regras estabelecidas pela organização. Isso define que, embora seja importante compartilhar valores que fortaleçam o compromisso com a missão e metas organizacionais, há necessidade de maior compartilhamento de elementos que enfatizem a utilização dos recursos e o estabelecimento de metas para um desenvolvimento organizacional de forma mais sustentável.

Outros valores avaliados como importantes são os pertencentes ao polo do Conservadorismo, que na realidade organizacional se definem com a priorização da fidelidade à organização, do clima de relacionamento amistoso entre os empregados e da capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante. Apesar disso, a avaliação considerou que os servidores almejam que esses valores deveriam ganhar prioridade ainda maior na organização, e ainda considerou como desejáveis os valores segurança de pessoas e bens e clima de ajuda mútua. Isso evidencia que é importante no cotidiano do TJRO manter seus usos e costumes, de forma que seja impedida qualquer tentativa de desequilibrar ou causar desordem que afetem as normas e tradições estabelecidas na organização.

Em relação aos valores pertencentes ao polo da Autonomia, os mais compartilhados na organização foram abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho e busca constante de informação e novidades. Esses valores possibilitam ver os servidores do TJRO como entidades autônomas, aptas para perseguir interesses e metas pessoais sem interferir nos objetivos da organização. A criatividade e responsabilidade individuais dos servidores são de grande importância, o que possibilita maior oportunidade para os servidores pensar, agir, executar as tarefas, inovar, testar novas soluções e produzir.

Embora o estudo tenha mostrado que os valores organizacionais vistos como mais priorizados, compartilhados e importantes para o desenvolvimento da cultura organizacional do TJRO girem em torno dos polos da Hierarquia, do Conservadorismo, da Autonomia e do Igualitarismo, o resultado dentro de cada uma das três dimensões bipolares (Autonomia *versus* Conservadorismo, Hierarquia *versus* Igualitarismo e Domínio *versus* Harmonia) apresentou o fator do Domínio como o polo mais importante no cotidiano da organização. Isso quer dizer que os valores ligados ao sucesso organizacional e à satisfação de todos os cidadãos usuários dos serviços da organização são compartilhados e de elevada importância para o TJRO.

Foi observado que a importância dada aos valores do fator Harmonia não superou a dos valores do Domínio. Na realidade, esse polo se mostrou o menos importante dentre os seis fatores, o que pode representar baixo interesse da organização em

compartilhar os seus valores. Essa predominância dos valores do Domínio deve ser vista com cuidado pelos gestores do TJRO, pois as organizações em que esses valores têm elevada importância tendem a buscar o sucesso sem se preocupar com o meio ambiente, promovendo ações que desequilibram a natureza.

O fator motivacional que, na percepção dos participantes do estudo, deveria ser mais praticado e compartilhado no TJRO foi o do Conservadorismo. Esse fator enfatiza os interesses do grupo, não se importando com as diferenças existentes entre estes e os interesses individuais. A importância dada a esse fator pode dificultar mudanças que favoreçam o desenvolvimento da organização, haja vista seus valores estarem ligados à necessidade de manutenção dos costumes e estruturas de poder na organização. Qualquer comportamento que de alguma forma venha a prejudicar as normas, regras e tradições da organização não será tolerado, caso seus valores ganhem maior grau de importância dentro do TJRO.

Em relação às vantagens que se pode obter com o conhecimento produzido com os resultados da pesquisa, o TJRO poderá perceber melhor a realidade da organização, pelo menos a partir da análise do microambiente organizacional representado pelo DRH/TJRO, bem como compreender em que princípios ou crenças estão baseados os interesses, os desejos ou as metas conscientes de indivíduos ou grupos organizacionais. A partir disso, a organização poderá se utilizar desse conhecimento para estabelecer metas que auxiliem na orientação e direção dos seus membros, de maneira a provocar mudanças importantes na cultura organizacional.

Quanto às limitações que o estudo apresenta, tem-se que a avaliação dos valores organizacionais foi administrada apenas em um departamento do TJRO. Assim, resultados mais próximos da realidade organizacional poderão ser obtidos a partir da aplicação nas demais unidades administrativas. Dessa forma, sugere-se que a avaliação abranja todos os departamentos do TJRO, de forma a possibilitar a análise e diferenciação entre eles.

REFERÊNCIAS

BILSKY, Wolfgang. A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, N. 3 São Paulo, SP, maio/jun. 2009, ISSN 1678-6971. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ram/v10n3/a03v10n3.pdf>>. Acesso em 08 abr. 2016.

BORDIGNON, G. e GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. (orgs.): **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. S. Paulo: Cortez, 2009.

MACÊDO, K.B., et al. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. Vol. 8. 31. 2005.

OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Inventário de Perfis e Valores Organizacionais. **R. Adm.**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr./maio/jun. 2004. Disponível em: <<http://200.232.30.99/download.asp?file=V3902129.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020**. Brasília: Grupo de Trabalho – CNJ. 2014.

RONDÔNIA. Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO). **Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia 2015-2020**. Porto Velho: Grupo de Trabalho – PJRO. 2015.

ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A., SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 139. 2010.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3102062.pdf>>. Acesso em 08 abr. 2016.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>>. Acesso em 05 jan. 2016.

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-316-3

