UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

VALORES ORGANIZACIONAIS, SUPORTE SOCIAL E ORGANIZACIONAL NO TRABALHO: UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO

DISSERTAÇÃO

Taís de Andrade

Santa Maria, RS, Brasil
Janeiro de 2010

VALORES ORGANIZACIONAIS, SUPORTE SOCIAL E ORGANIZACIONAL NO TRABALHO: UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO

por

Taís de Andrade

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração

Orientadora: Profª. Drª. Vania de Fátima Barros Estivalete

Santa Maria, RS. Brasil.
2010

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

VALORES ORGANIZACIONAIS, SUPORTE SOCIAL E ORGANIZACIONAL NO TRABALHO: UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO

elaborado por
Taís de Andrade

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Comissão Examinadora

Vania de Fátima Barros Estivalete, Dr[a].
(Presidente/Orientadora)

Mauri Leodir Löbler, Dr. (UFSM)

Claudia Maria Perrone, Dr[a]. (UFSM)

Santa Maria, 19 de janeiro de 2010.

Á minha mãe, que sempre me inspirou a ir em busca dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não seria possível sem a colaboração de várias pessoas, às quais gostaria de expressar minha gratidão.

Agradeço a Deus, que guia meus passos e me auxilia a superar as dificuldades, me dando forças para seguir sempre em frente.

Ao meu marido, João Vicente (Netto), que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos. Obrigada pelas palavras de incentivo nos momentos difíceis, pela cumplicidade e apoio em todas as minhas decisões.

À minha mãe, minha primeira "mestra", que me ensinou o verdadeiro significado das palavras dedicação, perseverança, superação e amor. Mesmo diante de todas as adversidades da vida, sempre encontrou forças para recomeçar, lutar e vencer. Ela é o meu exemplo de vida.

Às minhas irmãs, Flávia e Tamara, pela compreensão nos momentos de ausência e por todo amor e companheirismo.

Aos meus grandes amigos, Eleusa e Elton, pelo incentivo e pelas inúmeras demonstrações de amizade e carinho durante esse período.

De uma forma muito especial, gostaria de agradecer à minha orientadora, Profª Vania Estivalete, por suas ricas contribuições e, principalmente, por seu incentivo, confiança e amizade, que me permitiram crescer como pessoa e me inspiraram a trilhar novos caminhos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, por seus questionamentos, reflexões e ensinamentos. Gostaria de agradecer também aos professores que participaram da banca de defesa de meu projeto – Prof. Mauri e Profª Lucia, pelas sugestões oferecidas à minha pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Rose, Angelita, Cristina, Alexandra e Monize, com quem compartilhei momentos de insegurança, cansaço, alegrias e superação.

Agradeço também aos meus ex-colegas bancários, pelo apoio e disponibilidade em participar deste estudo. Tenho grande admiração por esta profissão, a qual exerci durante muitos anos. Obrigada por fazerem parte deste momento em que inicio uma nova etapa em minha vida profissional.

Enfim, a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

VALORES ORGANIZACIONAIS, SUPORTE SOCIAL E ORGANIZACIONAL NO TRABALHO: UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO

AUTORA: TAÍS DE ANDRADE
ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 19 de janeiro de 2010.

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de compreender a influência dos valores organizacionais sobre a percepção de suporte social e organizacional no trabalho, sob a perspectiva dos colaboradores e gestores do setor bancário público e privado. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo do tipo *survey*, valendo-se de metodologias quantitativas e qualitativas para o levantamento e análise dos resultados. Inicialmente, participaram da etapa quantitativa 332 colaboradores do setor bancário, aos quais foram aplicados um questionário elaborado a partir do modelo Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004); Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST) de Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004); e Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), validada no Brasil por Siqueira (1995). Em um segundo momento, participaram do estudo nove gestores dos bancos investigados, com os quais realizaram-se entrevistas semiestruturadas, tendo como base a literatura sobre valores organizacionais e suporte social e organizacional no trabalho. Os dados obtidos na etapa quantitativa foram analisados com o apoio do software SPSS para a realização dos testes estatísticos, enquanto os dados obtidos na etapa qualitativa foram analisados através da determinação dos temas e análise de conteúdo. Os principais resultados encontrados expõem que os valores organizacionais prioritários das instituições bancárias, segundo a percepção dos colaboradores e gestores, foram o Domínio e o Prestígio, enquanto os valores Bem-estar, Autonomia e Realização ocuparam lugares inferiores na hierarquia. Em relação ao suporte social no trabalho, a maior incidência foi atribuída ao Suporte Social Informacional, enquanto a menor prioridade foi atribuída ao Suporte Social Emocional. Além disso, o Suporte Organizacional apresentou o menor nível de incidência, quando comparado aos tipos de suporte social no trabalho. Ainda, as análises de regressão múltipla revelaram que o modelo com maior poder de explicação foi representado pela variável Suporte Organizacional, cuja variância foi explicada em 70,2% pelos fatores Autonomia e Realização, Domínio e Bem-estar, seguido do modelo Geral Suporte, onde a variância foi explicada em 45,6% pelos valores Autonomia e Realização, Prestígio e Domínio. Assim, identificou-se que os valores organizacionais exercem influência sobre a percepção de suporte social e organizacional no trabalho.

Palavras-chave: Valores organizacionais; suporte social no trabalho; suporte organizacional.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ORGANIZATIONAL VALUES, SOCIAL AND ORGANIZATIONAL SUPPORT AT WORK: A STUDY IN THE BANKING SECTOR

AUTHOR: TAÍS DE ANDRADE
ADVISER: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE
Date and Place of Defense: Santa Maria, January 19th, 2010.

This research was developed in order to understand the influence of organizational values on the perception of social and organizational support at work, considering the perspective of both employees and managers from the public and private banking sectors. Therefore, a descriptive research of survey type was carried out, drawing on quantitative and qualitative methodologies for the collection and analysis of results. Initially, in the quantitative stage, 332 employees from the banking industry participated, and they answered a questionnaire developed by the Inventory Model Profiles Organizational Values (IPVO) de Oliveira and Tamayo (2004); Scale Perceived Social Support at Work (EPSST) from Gomide Jr., Guimaraes and Damasio (2004), and Perception Scale Organizational Support Office (EPSO), validated in Brazil by Siqueira (1995). In a second step, nine managers from the banks researched participated in the study, and they answered semi-structured interviews, based on the literature about organizational values and organizational and social support at work. Data obtained in the quantitative stage were analyzed with the help of SPSS software to perform statistical tests, while data obtained in the qualitative phase were analyzed qualitatively through the themes determination and the content analysis. The main results show that the main organizational values of banks, as observed for both employees and managers were the Dominion and the Prestige, while the values Well-being, Autonomy and Self-Realization occupied lower positions in the hierarchy. In relation to the social support at work, the highest incidence was attributed to Informational Social Support, and the lowest priority was assigned to Emotional Social Support. In addition, Organizational Support presented the lowest incidence rate, when compared to the types of social support at work. Besides that, the multiple regression analysis revealed that the model with greater explanatory power was often represented by the Organizational Support, whose variance was explained in 70.2% by the Autonomy and Achievement Domain, and Well-being factors, followed by the model General Support, whose variance was explained in 45,6% for the values Autonomy and Achievement, Prestige and Domain. Thus, we found organizational values influence on the perception of social and organizational support at work.

Keywords: Organizational values; social support at work; organizational support.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores.....25
FIGURA 2 - Teorias de suporte social: modelo de efeito principal e de *buffering*.....38
FIGURA 3 - Antecedentes e conseqüências de percepção de suporte organizacional 54
FIGURA 4 - Relação entre os valores e percepção de suporte social no trabalho.....55
FIGURA 5 - Processo de pesquisa 60
FIGURA 6 - Desenho de pesquisa 61
FIGURA 7 - Escalas dos modelos IPVO, EPSST e EPSO 66
FIGURA 8 - Hierarquia dos valores organizacionais para os bancos públicos e privados 90
FIGURA 9 - Influência dos valores organizacionais sobre o suporte social e organizacional no trabalho 122

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Interface entre os valores individuais e organizacionais 28
QUADRO 2 – Escalas de mensuração dos valores organizacionais 31
QUADRO 3 – Resumo dos estudos sobre valores organizacionais 33
QUADRO 4 – Definições de suporte social 35
QUADRO 5 – Tipos de suporte social 40
QUADRO 6 – Resumo dos estudos analisados sobre suporte social no trabalho 43
QUADRO 7 – Resumo dos estudos sobre suporte organizacional 52
QUADRO 8 – População, amostra e percentual de retorno dos instrumentos de coleta de dados 62
QUADRO 9 – Gestores entrevistados 63
QUADRO 10 – Características das escalas utilizadas no estudo 64
QUADRO 11 – Construtos, fatores e variáveis 67
QUADRO 12 – Objetivos da pesquisa e etapas analíticas 70
QUADRO 13 – Percepção dos gestores em relação aos valores organizacionais praticados por sua empresa 92
QUADRO 14 – Percepção dos gestores em relação ao tipo de suporte no trabalho prestado por sua empresa 109

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Perfil dos entrevistados dos bancos públicos e privados e teste Qui-Quadrado 73
TABELA 2 – Perfil das atividades profissionais dos entrevistados dos bancos públicos e privados e teste Qui-Quadrado 75
TABELA 3 – Perfil dos gestores entrevistados 77
TABELA 4 – Percentual de variância explicada por cada fator dos valores organizacionais 80
TABELA 5 – Alfas de *Cronbach* iniciais e finais dos fatores dos valores organizacionais . 80
TABELA 6 – Cargas fatoriais das seis dimensões obtidas com rotação Varimax e fatores originais 81
TABELA 7 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis e fatores dos valores organizacionais 85
TABELA 8 – Testes de diferença de média para os fatores dos valores organizacionais 88
TABELA 9 – Percentual de variância explicada por cada fator do suporte social no trabalho 101
TABELA 10 – Alfas de *Cronbach* dos fatores do suporte social no trabalho 101
TABELA 11 – Cargas fatoriais das três dimensões obtidas com rotação Varimax e fatores originais correspondentes 102
TABELA 12 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis e fatores do suporte social no trabalho 103
TABELA 13 – Testes de diferença de média para os fatores do suporte social no Trabalho 105
TABELA 14 – Suporte organizacional- cargas fatoriais para a solução com um fator 107
TABELA 15 – Média, mediana e desvio-padrão das variáveis do fator Suporte Organizacional 107
TABELA 16 – Matriz de correlação entre os fatores dos valores organizacionais,

suporte social e organizacional no trabalho..... 114
TABELA 17 – Valores da constante, coeficiente Beta, significância e coeficiente de determinação (R^2) para os modelos de regressão..... 118
TABELA 18 – Pressupostos dos modelos de regressão..... 121

LISTA DE SIGLAS

EPSO – Escala de Percepção de Suporte Organizacional

EPSST – Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho

EVO – Escala de Valores Organizacionais

FIV – Fator de Inflação de Variância

IPVO – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais

IVO – Inventário de Valores Organizacionais

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

KS – Kolmogorov-Smirnov

PSO – Percepção de Suporte Organizacional

SPSS 13.0 – Statistical Package for the Social Sciences Versão 13.0

TOL – Tolerância

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.1 Justificativa do Estudo 17
1.2 Problemática de pesquisa 19
1.3 Objetivos 20
1.3.1Objetivo geral 20
1.3.2 Objetivos específicos 20
1.4 Estrutura do trabalho 20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 22
2.1 Valores Humanos: compreendendo a base dos valores organizacionais 22
2.1.2 Valores individuais à luz da teoria dos valores de Schwartz 24
2.1.3 Valores organizacionais e a interface com os valores individuais 26
2.1.4 Valores organizacionais: expressão da identidade empresarial. 29
2.1.5 Valores organizacionais: contribuições empíricas 32
2.2 Suporte no Trabalho. 34
2.2.1. Percepção de suporte social: definições e modelos explicativos 34
2.2.1.1 Tipos de suporte social 38
2.2.1.2 Suporte social no trabalho: efeitos e contribuições empíricas 41
2.2.2 Suporte Organizacional 44
2.2.2.1 Bases do suporte organizacional: troca social e norma de reciprocidade 45
2.2.2.2 Percepção de suporte organizacional: conceitos, perspectivas e medidas 46
2.2.2.3 Suporte organizacional: contribuições empíricas 49
2.3 Desenvolvendo o elo entre valores organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho 54
3. MÉTODO DE PESQUISA 58
3.1 Estratégias de Pesquisa e Método Adotado 58
3.2 Desenho de Pesquisa 60
3.3 População e amostra 61
3.4 Técnica de coleta de dados 63

3.4.1 Etapa quantitativa 64
3.4.2 Etapa qualitativa 66
3.5 Definição de termos e variáveis 67
3.6 Técnica de Análise de Dados 69
3.6.1 Etapa quantitativa 69
3.6.2 Etapa qualitativa 70
4. RESULTADOS 73
4.1 Perfil dos Entrevistados 73
4.2 Hierarquia dos Valores Organizacionais 78
4.2.1 Percepção dos colaboradores acerca dos valores organizacionais 78
4.2.2 Análise qualitativa dos valores organizacionais 91
4.2.3 Análise conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos sobre os valores organizacionais 97
4.3 Percepções sobre Suporte no Trabalho Bancário 99
4.3.1 Suporte social no trabalho: análise quantitativa 100
4.3.2 Suporte organizacional no trabalho: análise quantitativa 106
4.3.3 Suporte social e organizacional no trabalho: análise qualitativa 109
4.3.4Análise conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos sobre o suporte no trabalho 112
4.4 Compreendendo as Relações entre os Valores Organizacionais e o Suporte Social e Organizacional no Trabalho 114
4.5 Valores Organizacionais como Antecedentes da Percepção de Suporte Social e Organizacional no Trabalho 116
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 123
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 128
APÊNDICES 139

1. INTRODUÇÃO

As intensas transformações impulsionadas por exigências do mercado, globalização da economia, informatização e competitividade têm apresentado desafios à gestão das organizações, demandando novas formas de diagnóstico na compreensão do comportamento organizacional. Além disso, as alterações na forma de organizar o trabalho, decorrentes da informatização e da tecnologia da informação, têm modificado a relação entre os sujeitos e o trabalho (MORIN, 2001). Nesse sentido, Schwartz (2005) menciona que os valores exercem um papel fundamental como motivadores do comportamento dos indivíduos, inclusive no ambiente de trabalho.

O estudo dos valores a partir dos indivíduos foi desenvolvido desde a metade do século XX, destacando-se as contribuições de Rockeach (1968), partindo da perspectiva de que os valores são importantes para compreender o pensamento e as ações humanas. Os estudos pioneiros de Rockeach (1968) influenciaram outros pesquisadores como Hofstede (1980), Triandis (1988) e Schwartz (1992). Essa teoria de valores é amplamente utilizada por ser capaz de abarcar a complexidade das relações entre os valores e o comportamento (TAMAYO e PORTO, 2005).

Os estudos internacionais de Schwartz e seus colaboradores (SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ e BARDI, 2001; SCHWARTZ e BILSKY, 1987) reforçaram a importância da temática, enfatizando que os valores transcendem situações específicas e guiam a avaliação e a seleção de comportamentos e eventos. Os tipos motivacionais de valores identificados na teoria proposta por Schwartz (1994) podem ser universais.

Com base na teoria de valores proposta por Schwartz (1992; 1994), Tamayo (2007a) afirma que os valores organizacionais constituem um conjunto dentro do universo dos valores. Conforme Mendes e Tamayo (1999), os valores exercem um papel importante tanto de atender às necessidades dos indivíduos quanto de atender aos objetivos organizacionais.

A partir dessas perspectivas, percebe-se que os valores organizacionais influenciam o comportamento dos indivíduos e orientam a vida da organização, atuando como elementos integradores compartilhados por seus membros (OLIVEIRA e TAMAYO, 2005). Além disso, os valores organizacionais denotam a preferência por certos comportamentos, estratégias e objetivos e constituem-se em componentes essenciais nas organizações, pois funcionam como necessidades que orientam o comportamento dos indivíduos para um fim específico (FEATHER, 1995).

Para Hassan (2007), os valores podem ser considerados, ainda, como convicções e atitudes profundamente enraizadas nas práticas organizacionais que constituem um entendimento coletivo das normas e padrões de comportamento aceitáveis dentro da organização.

A principal contribuição dos estudos nacionais desenvolvidos por Tamayo e Gondim (1996), Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Oliveira e Tamayo (2004), no âmbito dos valores organizacionais, caracteriza-se pela criação de modelos que visam identificar os valores predominantes de determinada organização com base na percepção dos colaboradores. Na visão dos referidos autores, os valores organizacionais assumem sua condição, somente se forem aceitos e compartilhados pelos membros da organização. Corroborando esta perspectiva, Katz e Kahn (1978) afirmam que a organização possui características antropomórficas, já que é constituída por homens e por seus componentes fundamentais (crenças, valores, papéis e normas) que existem somente na mente de seus membros.

Com base nestas colocações, percebe-se que os valores organizacionais, relacionados à cultura de determinada organização, têm sido utilizados para predizer a conduta de seus membros. Observa-se também um crescente interesse pela temática valores organizacionais como preditores do comportamento organizacional (BURKE, 2002, HASSAN, 2007; AMOS e WEATHINGHTON, 2008; TAMAYO, 2007b; SILVA, 2007).

Deduz-se, desta forma, que os valores organizacionais influenciam a percepção de suporte no trabalho, tendo em vista que o suporte é um importante fenômeno psicossocial no ambiente laboral (BERTHELSEN, HJALMERS e SÖDERFELDT 2008), presente nas relações dos colaboradores entre si e destes com a organização. Alguns autores, como por exemplo, Goodwin, Costa e Adonu (2004) e Glazer (2006), propõem uma visão conjunta destas temáticas, confirmando a influência dos valores sobre o suporte social no trabalho. Além disso, a relação entre trabalhador e organização sugere a idéia de troca entre ambos, visando benefícios mútuos, emergindo a percepção de suporte organizacional, caracterizada

como as crenças desenvolvidas pelos colaboradores sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar (EISENBERGER *et al*., 1986).

Nesse contexto, percebe-se que o trabalho é um componente importante na vida das pessoas, despertando nos indivíduos o interesse de ganhar seus salários, ser respeitados e enriquecidos através de competências pessoais (BERTHELSEN, HJALMERS e SÖDERFELDT 2008). Como afirma Padovam (2005), as relações mantidas no dia a dia de trabalho não deixam de representar integrações sociais importantes na vida de um indivíduo, pois é durante o seu trabalho que ele pode conhecer pessoas que o auxiliem em seu crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal. Na visão da referida autora, os indivíduos podem ainda encontrar respaldo nos colegas ou na organização, quando atravessam um momento profissional difícil ou até mesmo pessoal.

Dessa forma, como afirmam Berthelsen, HJalmers e Söderfeldt (2008), os empregadores têm a responsabilidade de garantir o desenvolvimento físico e social, garantindo um ambiente de trabalho saudável, valorizando o bem-estar dos colaboradores.

Há de considerar-se, no entanto, que, quando se analisam as condições e o contexto sócio-cultural em que ocorre o trabalho, nem sempre este é indicador de saúde e bem-estar, tornando-se fonte de desconforto e sofrimento (TAMAYO, 2007b). Em muitos casos, o desequilíbrio entre o indivíduo e seu ambiente laboral, contribui para o crescimento do sofrimento mental e dos distúrbios psicológicos de modo geral (JACQUES E AMAZARRAY, 2006). Além disso, quando os valores organizacionais são antagônicos aos interesses do indivíduo, o trabalho pode contribuir para insatisfações dos colaboradores e o não cumprimento dos objetivos da organização. Como afirma Tamayo (2005, p.170):

> A organização sabe perfeitamente que não conseguirá atingir suas metas de produtividade e eficiência sem se preocupar em atender as metas fundamentais das pessoas que a compõem. Desta forma, as metas da organização integram inevitavelmente as metas e motivações pessoais.

Assim, o suporte no trabalho desempenha um papel importante, podendo atuar de forma direta ou indireta para suprir as necessidades dos colaboradores, em nível emocional, instrumental e informacional (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2008). Ainda, o suporte no trabalho, caracterizado pelo suporte social e organizacional, pode agir como um moderador das doenças ocupacionais (SEEMAN, 1998).

Considerando, então, a importância dos valores organizacionais como antecedentes da percepção de suporte no trabalho (GOODWIN, COSTA e ADONU, 2004), faz-se importante progredir nos estudos acerca desta temática sob uma perspectiva conjunta. Nesse sentido, este estudo pretende avançar nos conhecimentos teóricos e empíricos a respeito da influência dos

valores organizacionais na percepção de suporte social e organizacional. Para a consecução deste objetivo, o trabalho foi realizado através de uma pesquisa *survey*, realizada com colaboradores do setor bancário da cidade de Santa Maria-RS, a partir de uma abordagem quantitativa e qualitativa.

1.1 Justificativa do Estudo

O trabalho, além de ter um caráter utilitário, significa para o trabalhador uma forma de afirmar sua identidade por meio das atribuições individuais inseridas por ele na realização da tarefa (DEJOURS, 1997). Através do trabalho, o ser humano tem buscado atender às suas necessidades, atingir seus objetivos e realizar-se (OLIVEIRA *et al.* 2004). Além disso, o trabalho caracteriza-se como agente de relações sociais e produtor de bens de consumo, podendo proporcionar satisfação pessoal e profissional.

Nesse contexto, os valores organizacionais são construídos em decorrência das necessidades do trabalho a ser realizado, para orientar suas relações internas e externas, tendo origem na interação social entre os membros da organização (MACEDO *et al.*, 2005). Os valores organizacionais definem uma direção comum para todos os trabalhadores de uma empresa e influenciam fortemente o comportamento organizacional (TAMAYO, 2007a), sendo de grande importância, tanto na área da pesquisa quanto na área de diagnóstico e gestão organizacional.

Nos últimos anos, a literatura administrativa e organizacional tem dado muita atenção aos valores que guiam o comportamento organizacional e gerencial de empresas públicas e privadas. No entanto, as investigações empíricas são escassas (DER WAL, GRAAF e LASTHUIZEN, 2008), o que torna ainda mais relevante a realização de pesquisas desta natureza.

Além disso, partindo do pressuposto que os valores organizacionais antecedem a percepção de suporte no trabalho (GOODWIN, COSTA e ADONU, 2004), convém ressaltar os inúmeros benefícios que o suporte social e organizacional oferecem aos colaboradores e à própria organização.

Nesse sentido, Siqueira e Gomide Jr. (2008) destacam que, no contexto do trabalho, os estudos sobre os impactos do suporte social tomaram dois caminhos distintos. No primeiro, investigou-se os efeitos do suporte social sobre indicadores subjetivos de saúde e de produtividade dos trabalhadores e a capacidade amortecedora de suporte social sobre o estresse no trabalho. Já no segundo, o foco dos estudos foi o papel do suporte ofertado no

contexto de trabalho (suporte organizacional e suporte disponibilizado pela rede social existente no ambiente organizacional), relacionando-o com a redução de desgastes emocionais dos trabalhadores, bem-estar, maior comprometimento organizacional, satisfação e envolvimento com o trabalho (RHOADES, EISENBERGER e ARMELI, 2001).

Assim, percebe-se que os estudos sobre a temática apontam que o suporte social e organizacional são fatores imprescindíveis na contribuição para o bem-estar, saúde física e mental dos indivíduos (VAN YPEREN, 1998; TAMAYO e TRÓCCOLI, 2002; PLAISER *et al.* 2007), além de possibilitar vantagens para a organização com o aumento do comprometimento e da satisfação no trabalho. Corroborando essa perspectiva, Rodriguez e Cohen (1998) afirmam que o suporte social e organizacional no trabalho pode amenizar condições estressantes, bem como favorecer o bem-estar dos colaboradores.

Além dessas constatações, verifica-se também uma carência de trabalhos sobre suporte social (MATSUKURA, MARTURANO e OISHI, 2002) e percepção de suporte organizacional no trabalho (ALLEN, *et al.*, 2008). Por conseguinte, pouca investigação tem incidido sobre o que os próprios trabalhadores entendem e como os trabalhadores vivenciam o suporte no trabalho (MCGUIRE, 2007).

Dessa forma, justifica-se a realização deste estudo, que envolve aspectos quantitativos e qualitativos sobre valores organizacionais e percepção de suporte social e organizacional no trabalho, no âmbito do setor bancário da cidade de Santa Maria-RS. Assim, objetiva-se colaborar com a diminuição da lacuna teórico-empírica existente sobre esta temática, principalmente no Brasil.

Ainda, este estudo assume relevância pela contribuição que pode prestar à administração das organizações bancárias, possibilitando a ampliação do olhar em relação às necessidade de novos modos de gestão, que consideram os valores organizacionais e o suporte no trabalho, visando a minimizar a instabilidade e a insegurança que afetam o modo de trabalhar e de ser dos bancários (GRISCI, 2008). Da mesma forma, este estudo pode contribuir na tomada de decisão, fornecendo subsídios aos gestores na adoção de novas posturas, ponderando os benefícios do suporte social e organizacional no enfrentamento de situações de tensão, estresse e mudanças, comumente vivenciadas pelos colaboradores desse setor.

Em suma, esta pesquisa objetiva o aumento do conhecimento empírico a fim de serem geradas ferramentas práticas de gestão para a melhoria dos relacionamentos entre organização e colaboradores, visando a compreender a importância dos valores como preditores do suporte no trabalho.

1.2 Problemática de Pesquisa

Devido às inúmeras transformações do mercado competitivo, as empresas tem vivenciado constantemente mudanças tecnológicas e econômicas num mercado extremamente competitivo. Nesse contexto, a categoria bancária sofreu uma reestruturação, resultando na diminuição das equipes de trabalho, maiores exigências quanto à qualificação, polivalência e flexibilidade. Como afirma Grisci (2008), as novas tecnologias da informática trouxeram a possibilidade do aumento da produtividade humana e de recursos disponíveis, exigindo dos sujeitos bancários a incorporação de novos conhecimentos e a incorporação de novos modos de ser, num ritmo de trabalho caracterizado por uma velocidade até então inimaginável.

Dessa forma, o trabalhador bancário vê-se rodeado de desafios para aumentar a produtividade e os lucros, vivenciando pressões constantes para o cumprimento das metas, exigências de qualificação, medo de assaltos e formas de gerenciamento que estimulam a competitividade. As consequências negativas de todas essas medidas se ilustram em larga escala nos indicadores de redução de postos de trabalho no setor bancário, bem maior desgaste físico e mental da força de trabalho (LARANGEIRA, 1997). Além disso, segundo Grisci, Hofmeister e Cigerza (2006, p. 39): "pede-se ao sujeito da reestruturação produtiva do trabalho bancário um estilo de vida ou modo de existência que o constitua como sujeito da velocidade, do desapego a lugares, pessoas e modos de agir e de ser".

A partir destas perspectivas, percebe-se que, de maneira geral, as relações de trabalho no contexto bancário são incentivadas pela exacerbação do individualismo e pelas políticas de gestão da empresa, deixando de lado a solidariedade, construindo uma categoria fragmentada, evidenciando a ausência de colaboração entre os colegas (GRISCI e BESSI, 2004).

Com base nesse cenário, insere-se um contexto de reflexão sobre a necessidade de um novo modo de gestão para o mundo corporativo, focando os valores organizacionais, os quais têm como função orientar a vida da empresa (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), bem como o suporte social e organizacional no trabalho.

Nesse sentido, este estudo será guiado pelo seguinte problema de pesquisa:

"De que modo os valores organizacionais influenciam a percepção do suporte social e organizacional no trabalho sob a perspectiva dos colaboradores e gestores do setor bancário público e privado"?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender a influência dos valores organizacionais sobre a percepção de suporte social e organizacional no trabalho sob a perspectiva dos colaboradores e gestores do setor bancário público e privado.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus colaboradores e gestores.
2. Analisar a percepção dos colaboradores e gestores em relação ao suporte social e organizacional no ambiente de trabalho.
3. Estabelecer as relações entre os valores organizacionais e o suporte social e organizacional identificados nas empresas estudadas.
4. Verificar a influência dos valores organizacionais na percepção do suporte social e organizacional das empresas estudadas.

1.4 Estrutura do trabalho

Visando a atingir os objetivos apresentados até então, o presente estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada uma visão geral do tema a ser estudado, abordando a justificativa para a realização desse estudo, a definição do problema de pesquisa e os objetivos.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica sobre o tema, sendo dividida em três tópicos principais: valores humanos e organizacionais, suporte no trabalho, compreendendo o suporte social e organizacional e, por fim, a correlação teórica entre os construtos estudados.

O terceiro capítulo descreve o método utilizado no estudo para o levantamento de dados. Desse modo, são abordados a estratégia de pesquisa e o método adotado, desenho de pesquisa, população e amostra, técnica de coleta de dados, definição de termos e variáveis, técnica de análise de dados e limitações do método.

No quarto capítulo são descritos os resultados da pesquisa e, por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Valores Humanos: compreendendo a base dos valores organizacionais

O estudo dos valores humanos tem sido abordado por inúmeras áreas do conhecimento. Na Filosofia, os valores constituem-se como fonte de reflexão, na Sociologia, os valores fundamentam as relações sociais e justificam as ações dos indivíduos e, na Antropologia, são essenciais na compreensão da cultura (TAMAYO e PORTO, 2005). No entanto, foi no âmbito da Psicologia, a partir das contribuições de Rokeach (1968; 1973), que o estudo dos valores unificou os interesses diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano (DIAS e MAESTRO FILHO, 2008).

Na perspectiva de Rokeach (1968), o foco para o estudo da temática foi a percepção dos valores a partir dos indivíduos, pois as atitudes individuais podem ser concebidas como expressivas de valores. Da mesma forma, Schwartz e Bilsky (1990) afirmam que as concepções sobre valores embasam atitudes e comportamentos para todas as pessoas em todos os tempos. Assim, os valores podem ser considerados como "crenças duradouras de que um modo de conduta específico ou finalidade de existência é socialmente preferível em relação a outros modos alternativos de conduta" (ROKEACH, 1968, p. 550).

Como afirma Silva (2007), os estudos desenvolvidos por Rokeach (1973) apoiaram-se em cinco pressupostos sobre a natureza dos valores humanos, sendo eles: o número total de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno; todas as pessoas possuem os mesmos valores em diferentes níveis; os valores são organizados em um sistema; seus antecedentes podem ser sinalizados pela cultura, sociedade e personalidade e suas consequências são manifestadas nos fenômenos sociais.

A partir destas considerações, Rokeach (1968) sugere dois conjuntos de valores: valores terminais, vinculados às necessidades da existência humana, ou seja, posições que as

pessoas se esforçam para atingir na vida (exemplo: vida confortável, harmonia interna, reconhecimento social) e valores instrumentais, associados ao modo preferido de conduta ou modo de comportamento (ambição, perdão, intelectualidade). Assim, os valores instrumentais são aqueles que as pessoas adotam e utilizam para alcançar os valores terminais ou estados de existência. Com base nesta tipologia de valores, o autor desenvolveu um instrumento de pesquisa denominado *Rokeach Value Survey* (RVS) que consta de 36 itens distribuídos em duas listas, sendo 18 valores terminais e 18 instrumentais. Percebe-se que as contribuições de Rokeach foram fundamentais para o desenvolvimento da área (TAMAYO e PORTO, 2005), influenciando o pensamento da maioria dos pesquisadores, como Hofstede (1980), Triandis (1994) e Schwartz e colaboradores (1987; 1990).

Para Hofstede (1980), os valores são programados no início da vida, formando um sistema de valores ou hierarquias, que não necessita estar em um estado de harmonia, pois a maioria das pessoas considera simultaneamente vários valores conflitantes, como a liberdade e a igualdade, por exemplo.

Na visão de Triandis (1994), os valores relacionam-se também a aspectos culturais, especificamente ao individualismo e ao coletivismo. Os valores relacionados ao individualismo visam a promover metas pessoais, como o bem-estar e a promoção de si mesmo. Por outro lado, os valores coletivistas enfatizam as metas do grupo e o bem-estar da coletividade.

Com base nas diferentes concepções existentes na literatura acerca dos valores, Schwartz e Bilsky (1987; 1990) identificaram suas principais características: 1) são crenças; 2) são construtos motivacionais; 3) transcendem a situações e ações específicas (são objetivos abstratos); 4) guiam a seleção e a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e 5) são ordenados pela importância relativa aos demais. Assim, Schwartz e Bilsky (1987, p.551) definiram os valores como: *"princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados finais de existências, que transcendem situações específicas, guiam a avaliação ou seleção de comportamentos e eventos e são ordenados por sua importância relativa"*.

Assim, percebe-se que os valores evidenciam motivações abstratas que guiam, justificam e explicam as atitudes, as normas, as opiniões e as ações (ROKEACH 1968; SCHWARTZ 1994). Além disso, no contexto atual, os valores constituem-se como elementos centrais em diversas abordagens (DAVIDOV, SCHIMIDT E SCHWARTZ, 2008), sendo fundamentais para a compreensão de atitudes e causas de comportamentos observados (ROKEACH, 1968; HITLIN e PILIAVIN, 2004; SCHWARTZ, 2005). Dessa forma, os

valores têm sido utilizados como variáveis independentes para entender atitudes e comportamentos das diferenças básicas entre grupos e categorias sociais (SPINI, 2003).

Como afirma Silva (2007), os valores possuem diversos níveis, sendo o primeiro deles representado pelos valores individuais, abordados a seguir.

2.1.2 Valores individuais à luz da teoria dos valores de Schwartz

Os valores individuais correspondem a representações cognitivas de três exigências humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo; necessidades sociais de interação; necessidades socioinstitucionais de sobrivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ e BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1994). Como afirmam Oliveira e Tamayo (2004), o indivíduo para adaptar-se à realidade, deve reconhecer essas necessidades e buscar formas de satisfazê-las, o que ocorre mediante formas específicas, definidas culturalmente.

Com base nessas exigências e nos pressupostos defendidos por Rokeach (1968), Schwartz e Bilsky (1987) identificaram princípios motivacionais básicos subjacentes aos valores individuais e desenvolveram uma teoria universal dos valores humanos. Esta teoria identificou os tipos de conteúdo de valores (domínios motivacionais) que pessoas de todas as culturas são capazes de distinguir, a partir de um conjunto de requisitos humanos universais (SCHWARTZ e BILSKY, 1987). Segundo Tamayo (2007a), uma das grandes contribuições de Schwartz foi ter identificado as motivações que os valores expressam, ou seja, o que diferencia um valor de outro é o tipo de motivação que ele representa.

Posteriormente, Schwartz (1992), avançando nos estudos de valores humanos, revisou a teoria anteriormente postulada e introduziu um novo instrumento para avaliar valores, denominado SVS (*Schwartz Values Survey*), desenvolvendo uma tipologia, contendo dez tipos motivacionais de valores, a saber:

1) **Autodeterminação**: pensamento e ação independente, criatividade, liberdade e escolha de objetivos próprios;
2) **Estimulação**: excitação, novidade, desafio na vida;
3) **Hedonismo**: prazer ou gratificação sensual (vida de prazer);
4) **Realização**: sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais (ambição, influência);
5) **Poder**: status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos (autoridade, poder social);

6) **Segurança**: harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo;
7) **Conformidade**: obediência, restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a perturbar os outros e que violam normas sociais.
8) **Tradição**: respeito, compromisso e aceitação dos costumes da sociedade;
9) **Benevolência**: preservação e fortalecimento do bem-estar de pessoas próximas.
10) **Universalismo**: compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza.

Como afirmam Oliveira e Tamayo (2004), estes tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões: **abertura à mudança** (autodeterminação, estimulação e hedonismo) versus **conservação** (segurança, conformidade e tradição) e **autopromoção** (poder, realização e hedonismo) versus **autotranscendência** (universalismo e benevolência). Ressalta-se, ainda, que o tipo motivacional hedonismo possui elementos tanto da abertura à mudança quanto da autopromoção (SCHWARTZ, 2005), conforme visualiza-se na Figura 1.

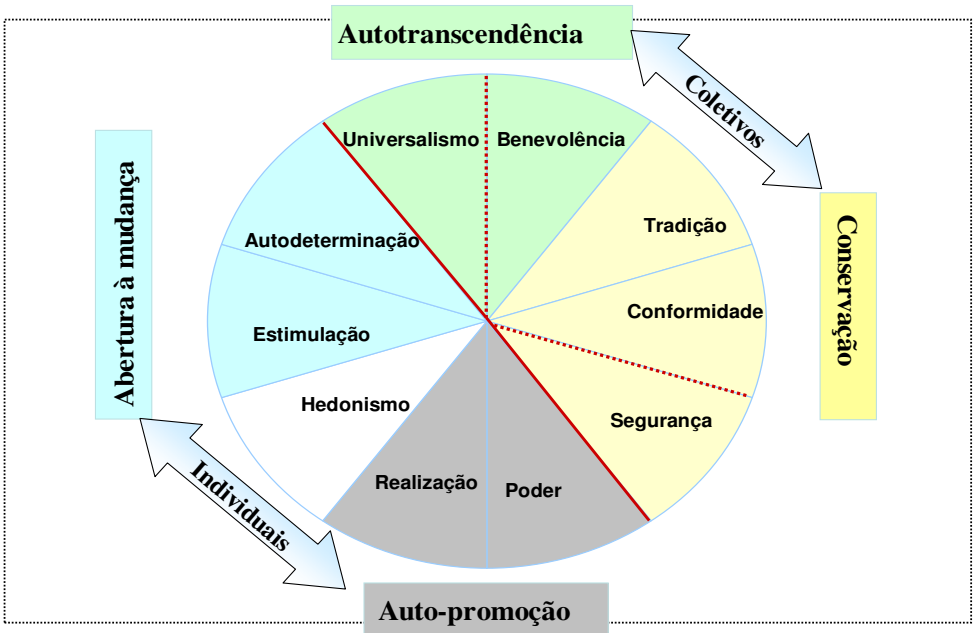

Figura 1 – Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores
Fonte: Adaptado de Schwartz, 1994; Oliveira e Tamayo, 2004

A partir destas definições, percebe-se que os tipos motivacionais à esquerda (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder) servem a interesses individuais (SCHWARTZ, 2005). Já os tipos motivacionais à direita (benevolência, tradição e conformidade) servem a interesses coletivos, enquanto os tipos motivacionais na fronteira

entre esses (universalismo e segurança) têm componentes que servem a ambos os tipos de interesses.

A estrutura circular ilustrada na Figura 1 retrata as relações existentes entre os valores postulados pela teoria. Este arranjo circular dos valores representa um *continuum* motivacional (SCHWARTZ, 1994). Quanto mais próximos os valores estiverem em qualquer uma das direções em torno do círculo, mais semelhantes são suas motivações subjacentes, e quanto mais distantes os valores estiverem, mais antagônicas são suas motivações subjacentes (SCHWARTZ e BOEHNKE, 2004).

A partir dos postulados da teoria de valores e do SVS, Schwartz e seus colaboradores (SCHWARTZ, 1995; 2005; SCHWARTZ e BOEHNKE, 2004) realizaram testes empíricos com amostras pertencentes a mais de 67 países para confirmar os pressupostos da teoria dos valores humanos. As pesquisas realizadas estabeleceram a existência de uma estrutura quase universal de relações entre os 10 tipos motivacionais (SCHWARTZ e BARDI, 2001).

Assim, os tipos motivacionais de valores podem ser universais, porque eles são baseados em requisitos da existência humana, podendo representar as motivações cruciais das pessoas (SCHWARTZ, 2005). Além disso, indivíduos e grupos podem diferir na importância que atribuem aos valores, no entanto a mesma estrutura motivacional organiza seus valores (DAVIDOV, SCHMIDT e SCHWARTZ, 2008).

A partir da perspectiva dos valores individuais, busca-se compreender aspectos relacionados aos valores organizacionais, identificando semelhanças e particularidades inerentes a estes construtos.

2.1.3 Valores organizacionais e a interface com os valores individuais

As organizações, caracterizadas como sistemas sociais, buscam reduzir a variabilidade humana, lançando mão de forças como a imposição de regras, valores e expectativas compartilhadas sobre como agir, visando a realização de objetivos comuns. (KATZ e KAHN, 1978). Sob este enfoque, a função dos valores individuais e dos organizacionais é semelhante, ou seja, os primeiros orientam a vida das pessoas e os segundos a vida das organizações (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Sob esta perspectiva, Oliveira e Tamayo (2004) definem os valores organizacionais como princípios ou crenças hierarquicamente organizados, relativos a modelos de comportamento desejáveis, os quais orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses

individuais, coletivos ou mistos. Nessa definição, os autores enfatizam alguns elementos dos valores organizacionais, como:

a) o aspecto cognitivo: referente às crenças valorizadas e enfatizadas na vida organizacional, que constituem uma forma de conceber a realidade e a resposta aos problemas da empresa;

b) o aspecto motivacional: que expressa os interesses e desejos de indivíduos específicos ou de um grupo;

c) a função dos valores: que orienta a vida das pessoas, delimitando sua forma de pensar e agir;

d) a hierarquização dos valores: que implica preferência e distinção entre o importante e o secundário.

Os aspectos evidenciados por Oliveira e Tamayo (2004) salientam que os valores organizacionais correspondem a elementos integradores, compartilhados por todos ou pela maioria dos membros da organização. Além disso, os valores organizacionais indicam um grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias.

Hofstede (1980), corroborando estes aspectos, afirma que os valores organizacionais poderiam ser definidos como uma grande tendência nas organizações para preferir alcançar certos estados e objetivos em detrimento de outros. Da mesma forma, Tamayo e Gondim (1996) mencionam que uma das funções fundamentais dos valores organizacionais é criar nos membros da empresa modelos mentais, semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização.

Além disso, os valores organizacionais respondem a três problemas fundamentais que a organização enfrenta: a) a relação entre o indivíduo e o grupo, considerando ser difícil realizar a conciliação das metas e dos interesses dos indivíduos e do grupo; b) a necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização; e c) a relação contínua com o ambiente físico, sociedade e outras organizações (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Assim, ao tentar dar respostas a estas exigências, as organizações criam padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que irão orientar suas rotinas.

A partir destas perspectivas, percebe-se que existe uma interface entre os valores organizacionais e os valores individuais, principalmente devido à raiz motivacional e à função semelhante de ambos. Como afirmam Tamayo e Gondim (1996), a raiz dos valores organizacionais é motivacional, pois eles expressam interesses e desejos de alguém, sendo introduzidos por pessoas, como o fundador, os gestores ou os próprios colaboradores.

Com base nestas constatações, Oliveira e Tamayo (2004), ao estudarem valores organizacionais a partir da teoria dos valores individuais, proposta por Schwartz (1992),

propuseram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), composto por 48 itens, dispostos em oito fatores:

1. Autonomia: busca constante de aperfeiçoamento do colaborador e da organização através da valorização da criatividade, competência, desafios e atitudes pró-ativas.

2. Tradição: caracteriza-se pela busca de preservação dos costumes e práticas consagradas da organização.

3. Conformidade: priorização de regras e normas, visando a definir os limites das ações organizacionais e o comportamento de seus membros.

4. Bem-estar: preocupação da organização em propiciar satisfação aos empregados, especialmente à qualidade de vida.

5. Realização: valores relacionados à busca de sucesso a partir da competência da organização e de seus membros.

6. Domínio: relação com o poder, obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos.

7. Prestígio: caracteriza a busca pelo prestígio e influência sobre a sociedade em função da qualidade dos seus produtos.

8. Preocupação com a coletividade: relacionamento com indivíduos próximos e com a comunidade.

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), os resultados obtidos no IPVO confirmam a similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais, através da correspondência dos oito fatores a nove das motivações pessoais do modelo Schwartz (1992), como ilustra o Quadro 1.

Dimensões	Valores individuais Schwartz (1992)	Valores organizacionais Oliveira e Tamayo (2004)	Metas
Abertura à mudança	Autodeterminação	Autonomia	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a criatividade e a inovação.
	Estimulação		
	Hedonismo		
Conservação	Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
	Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no ambiente e o respeito às normas da organização.
	Segurança	-	
Autopromoção	Hedonismo	Bem-estar	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
	Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
	Poder	Domínio	Obter lucros, ser

			competitiva e dominar o mercado.
		Prestígio	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Autotranscendência	Benevolência	Preocupação com a coletividade	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.
	Universalismo		

Quadro 1- Interface entre os valores individuais e organizacionais
Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004)

Convém ressaltar, também, que o valor organizacional Autonomia, pertencente à dimensão Abertura à mudança, opõe-se aos valores Tradição e Conformidade, relacionados à dimensão Conservação. Da mesma forma, os valores organizacionais Bem-estar, Realização, Domínio e Prestígio, alocados na dimensão Autopromoção, encontram-se opostos ao valor Preocupação com a coletividade, alinhado à dimensão Autotranscendência (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Estas evidências confirmam a similaridade dos valores organizacionais com os valores individuais, inclusive na correspondência entre as dimensões bipolares propostas por Schwartz (1992).

Tendo em vista a semelhança entre os valores individuais e os organizacionais, pode-se constatar que, da mesma forma que os valores individuais expressam a motivação dos indivíduos, os valores organizacionais refletem a identidade organizacional.

2.1.4 Valores organizacionais: expressão da identidade empresarial

Os valores organizacionais constituem-se em componentes importantes que norteam as práticas e o comportamento dos colaboradores, expressando a identidade da organização. Segundo Tamayo (2007b), por meio dos valores, a organização promulga suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado. Assim, as prioridades evidentes podem distinguir uma organização da outra, devido à importância atribuída aos valores e não por terem valores diferentes.

Para Pereira (2006), as organizações expressam seus valores de diversas formas, como em seus estatutos, em suas publicações, nas declarações públicas de seus membros e em seus sítios na Internet. Porém, como afirma o referido autor, essas são expressões formais de seus valores, aqueles que geralmente são expostos num quadro dentro da empresa, e que fazem parte da imagem pública da organização.

Nesse sentido, Kabanoff e Daly (2002) diferenciam os valores esposados dos valores percebidos. Os valores esposados são aqueles que as pessoas expressam em nome do coletivo, como uma organização, já os valores percebidos são aqueles vivenciados e identificados pelos colaboradores. Conforme os autores, os valores são esposados, principalmente pela alta direção, refletindo práticas organizacionais e, na maioria dos casos, traduzem o que os gestores acreditam que a organização deve ser. No entanto, pode haver uma diferença entre os valores esposados da organização e os valores percebidos pelos colaboradores. (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Segundo Tamayo (2007b), tradicionalmente existem três estratégias de identificação dos valores organizacionais: documentos oficiais da empresa, levantamento dos valores pessoais dos colaboradores e percepção dos membros da organização. Segundo o referido autor, a primeira abordagem pode demonstrar incongruência entre os valores apresentados e os que são realmente praticados na organização. Da mesma forma, a segunda perspectiva pode apresentar inconsistência, devido à divergência entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais, não expressando de forma adequada os valores coletivos da organização. Já a terceira abordagem, desenvolvida particularmente no Brasil, que utiliza a percepção dos trabalhadores para avaliar os valores praticados pela organização, possui a vantagem de utilizar observadores internos envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Dessa forma, ao analisar os valores da organização, segundo a percepção de seus colaboradores, é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização. (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Segundo Tamayo (2007b), os valores só existem efetivamente na mente de seus membros, sendo que a aceitação e a ratificação por parte dos trabalhadores são essenciais para a existência dos valores organizacionais. O autor afirma também que os valores organizacionais somente assumem o seu *status* se forem compartilhados pelos membros da empresa.

Tendo como base a percepção dos colaboradores para avaliar os valores da organização, Tamayo e seus colaboradores desenvolveram três escalas: a Escala de Valores Organizacionais (EVO), desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004). Como afirma Tamayo (2007a), o método de avaliar os valores organizacionais a partir da percepção dos

colaboradores permite identificar a importância acordada a cada um dos valores e determinar o grau ou a intensidade de compartilhamento entre os membros da organização.

Conforme Tamayo e Gondim (1996), a Escala de Valores Organizacionais (EVO) foi construída através de um levantamento empírico com colaboradores de instituições públicas e privadas com a intenção de identificar os valores das organizações pesquisadas. Obteve-se uma lista com mais de 500 valores que, após análise de conteúdo e similaridade, foram reduzidos a 38 valores (TAMAYO, 2007a).

Outro instrumento de medida de valores organizacionais foi o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000), integrando as abordagens empírica e teórica. O desenvolvimento do IVO baseou-se na Escala de Valores Organizacionais e na inclusão de novos valores, a partir da análise teórica. O IVO é composto por 36 itens, configurando em 3 pólos opostos: 1) Autonomia (individualismo) versus Conservadorismo (coletivismo), 2) Hierarquia versus Igualitarismo e 3) Domínio versus Harmonia. O inventário permite avaliar tanto a percepção do que é praticado pela organização quanto do que é desejado pelos funcionários (PORTO, 2005).

Posteriormente, Oliveira e Tamayo (2004) desenvolveram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) com o objetivo de avaliar os valores organizacionais baseado no conteúdo motivacional dos valores pessoais, descrito na seção anterior. Visando à melhor compreensão dos objetivos, variáveis e fatores destas três escalas, elaborou-se o Quadro 2.

Escala/Autores	Objetivos	Nº de itens	Fatores
Escala de Valores Organizacionais (EVO) Tamayo e Gondim (1996)	Identificar os valores organizacionais a partir de uma amostra representativa de valores organizacionais.	38	Eficácia/eficiência Interação no trabalho Gestão Inovação Respeito ao servidor
Inventário de Valores Organizacionais (IVO) Tamayo, Mendes e Paz (2000)	Identificar os valores organizacionais reais e os desejados a partir da EVO e da abordagem cultural dos valores.	36	Autonomia Conservadorismo Hierarquia Igualitarismo Domínio Harmonia
Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) Oliveira e Tamayo (2004)	Identificar os perfis de valores organizacionais a partir dos tipos motivacionais de valores pessoais.	48	Autonomia Tradição Conformidade Bem-estar Realização Domínio Prestígio Preocupação com a coletividade

Quadro 2- Escalas de mensuração dos valores organizacionais
Fonte: Elaborado a partir de Tamayo e Gondim (1996); Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Oliveira e Tamayo (2004).

Através das concepções apresentadas, percebe-se que os valores fazem parte de uma dialética de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as instituições que desejam adaptar comportamentos em função de seus interesses (MENDES e TAMAYO, 1999).

2.1.5 Valores organizacionais: contribuições empíricas

Os valores organizacionais exercem um papel importante tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos (MENDES e TAMAYO, 1999). Nesse sentido, alguns estudos foram desenvolvidos, visando a melhor compreensão dos valores organizacionais relacionados a variáveis do comportamento individual e organizacional.

Burke (2002) estudou o impacto e o suporte dos valores organizacionais sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, satisfação no trabalho, bem-estar psicológico e estresse. Os principais resultados deste estudo mostraram o aspecto preditivo dos valores organizacionais em relação ao estresse e aos indicadores do bem-estar psicológico. Além disso, evidenciou-se maior correlação entre os valores organizacionais de suporte ao trabalho e equilíbrio na vida pessoal entre os homens, do que entre as mulheres. Possíveis explicações para essa incidência, demonstram que os homens poderiam beneficiar-se mais de tais valores organizacionais.

Outro estudo acerca da temática foi desenvolvido por Hassan (2007) com o objetivo de analisar a relação existente entre as práticas de desenvolvimento de Recursos Humanos e os valores organizacionais. Como principais resultados, foram identificadas relações positivas entre práticas de RH, como avaliação de desempenho e promoção e os valores organizacionais colaboração, criatividade, qualidade, delegação e tratamento humanitário. Na visão do autor, a organização irá conseguir maior eficácia à medida que os valores fundamentais forem disseminados através das políticas e práticas de Recursos Humanos.

Amos e Weathington (2008) identificaram a congruência entre os valores individuais dos colaboradores e os valores organizacionais em relação à satisfação profissional, à satisfação com a organização, ao comprometimento organizacional, e ao *turnover*. Os resultados sugerem que a percepção de congruência entre os valores dos colaboradores e os valores organizacionais está positivamente associada com a satisfação profissional, com a

organização e com o comprometimento organizacional. Os resultados apontam uma relação negativa entre a congruência dos valores individuais e organizacionais com o *turnover*.

Der Wal, Graaf e Lasthuizen (2008) realizaram um estudo comparativo entre organizações públicas e privadas para investigar os valores organizacionais que guiam o seu comportamento organizacional e gerencial. Através dos dados coletados com uma amostra de 382 gestores, os principais resultados ilustraram que existe um núcleo comum de valores organizacionais nas empresas públicas e privadas, representado pelos valores responsabilidade, experiência, confiabilidade, eficiência e eficácia. No entanto, as organizações públicas priorizam mais os valores: legalidade, incorruptibilidade e imparcialidade, enquanto as organizações privadas atribuem maior importância aos valores rentabilidade, inovação e honestidade.

No contexto nacional, destaca-se o estudo proposto por Tamayo (2007b) que verificou o efeito dos valores organizacionais sobre o estresse no trabalho com uma amostra de 626 colaboradores de uma instituição bancária. Os resultados revelaram que os valores Autonomia, Preocupação com a coletividade e Realização relacionaram-se negativamente com o estresse. Por outro lado, o valor Conformidade exerce influência positiva sobre o estresse. A partir destas constatações, o autor concluiu que a prioridade dada pela empresa aos valores organizacionais pode agir como estressor ou como fator de prevenção ao estresse.

Outro estudo realizado no contexto brasileiro foi desenvolvido por Silva (2007) que investigou o impacto dos valores organizacionais e pessoais no bem-estar ocupacional, considerando que a similaridade na hierarquia dos valores organizacionais percebidos e os valorizados pessoalmente pelos empregados resultam em níveis mais elevados de bem-estar ocupacional. Como principais resultados, evidenciou-se que os valores organizacionais influenciam o bem-estar ocupacional e que os valores pessoais moderam essa relação.

Assim, visando a um melhor entendimento destes estudos, elaborou-se o Quadro 3, que apresenta a temática e o resumo das principais contribuições das pesquisas.

Autores	Temática	Principais contribuições
Burke (2002)	Valores organizacionais, trabalho e vida pessoal, satisfação no trabalho, bem-estar e estresse	Os valores constituem-se como antecedentes do estresse e do bem-estar psicológico.
Hassan (2007)	Valores organizacionais e práticas de desenvolvimento de Recursos Humanos	Relação positiva dos valores organizacionais às práticas de RH de avaliação de desempenho e promoção.
Amos e Weathington (2008)	Valores individuais, organizacionais, satisfação profissional, comprometimento	A congruência dos valores individuais e organizacionais está positivamente relacionada à satisfação profissional e

	organizacional e *turnover*	comprometimento e negativamente com o *turnover*.
Der Wal, Graaf e Lasthuizen (2008)	Valores organizacionais em empresas públicas e privadas	Existência de um núcleo comum de valores organizacionais e também de valores específicos nas empresas públicas e privadas.
Tamayo (2007b)	Valores organizacionais e estresse	A prioridade dada pela empresa aos valores organizacionais pode agir como estressor ou como fator de prevenção ao estresse.
Silva (2007)	Valores individuais, organizacionais e bem-estar ocupacional	Os valores organizacionais exercem influência positiva no bem-estar ocupacional.

Quadro 3: Resumo dos estudos sobre valores organizacionais
Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que os valores organizacionais exercem funções importantes, impactando no comportamento organizacional, na conduta e na interação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Dessa forma, à medida que os valores da organização orientam a conduta dos indivíduos em prol das metas da organização (TAMAYO e GONDIM, 1996), estes podem impactar também, sua percepção de suporte social e organizacional no trabalho.

2.2 Suporte no trabalho

O trabalho assume um papel central na sociedade, sendo caracterizado como agente de relações sociais, proporcionando a superação das necessidades individuais e realização profissional (MORIN, 2001; ANTUNES e ALVES, 2004). Nesse contexto, as relações sociais mantidas no ambiente de trabalho reforçam a noção de que o suporte é um componente importante e sugerem que existem várias vias através das quais o suporte pode influenciar resultados relacionados ao trabalho (MCGUIRE, 2007).

A partir dessas perspectivas, percebe-se a relevância do suporte no trabalho, especificamente os suportes social e organizacional, discutidos a seguir.

2.2.1 Percepção de suporte social: definições e modelos explicativos

Os estudos sobre suporte social ganharam ênfase a partir de 1970, principalmente com os estudos pioneiros de Cassel (1976) e Cobb (1976). Esses autores enfatizaram a influência do suporte social na predisposição e proteção contra doenças, principalmente, aquelas relacionadas a situações de estresse.

As formulações de Cassel (1976) reforçam o papel do suporte social na compreensão das causas de doenças, sugerindo que o suporte social é uma forma viável e eficiente de reduzir os efeitos do estresse sobre a saúde física e psicológica. Da mesma forma, Cobb (1976), através de uma revisão de literatura sobre a temática, identifica que os efeitos protetores do suporte social facilitam o enfrentamento de crises e adaptação à mudança em situações de estresse. Corroborando com estes pressupostos, Seeman (1998) afirma que o suporte social pode ser um mediador entre os estressores sociais e seus efeitos para a saúde. Assim, o suporte social aparece com um conceito central na área da Psicologia da Saúde (SYMSTER e FRIEND, 2003).

Sob esta perspectiva, um conjunto substancial de investigações tem documentado as relações entre a extensão e a qualidade das relações sociais e uma melhor saúde mental e física (RODRIGUEZ e COHEN, 1998; COBB, 1976; COHEN, 2004; THOITS, 1982; SEEMAN, 1998; MEICHIOR *et al*., 2003; SYMSTER e FRIEND, 2003). Conforme Padovam (2005), o interesse em estudar suporte social deve-se principalmente à importância de achados referentes à relação do suporte social com indicadores de presença/ausência de diversas doenças, incluindo sua relação de prognóstico para o restabelecimento do indivíduo.

Apesar do consenso em relação aos efeitos benéficos do suporte social tanto na saúde mental quanto na física, existe uma diversidade de conceituações dentro da comunidade científica, refletindo que o suporte social é um construto teórico complexo, multidimensional que foi concebido e medido de várias maneiras (RODRIGUEZ e COHEN, 1998). O Quadro 4 exemplifica as diversas definições e as diferenças teóricas entre os autores.

Autores	Definições de Suporte Social
Cobb (1976)	O suporte social é definido como a informação que permite ao sujeito acreditar que é querido, amado e estimado, sendo membro de uma rede das obrigações sociais mútuas.
Kaplan, Cassel e Gore (1977)	Suporte social refere-se ao grau em que as necessidades sociais básicas de uma pessoa são satisfeitas através de sua interações com os outros.
Thoits (1982)	O suporte social visa a satisfazer as necessidades sociais individuais através da interação com outras pessoas, podendo ser tanto emocional quanto instrumental, através da disponibilização de recursos tangíveis e práticos.
Sarason *et al*. (1983)	Suporte social refere-se à existência ou disponibilidade de pessoas em quem podemos confiar, que nos valorizam e nos mostram que gostam e se preocupam conosco.
Rodriguez e Cohen (1998)	Suporte social consiste no processo pelo qual os indivíduos administram os recursos psicológicos e materiais disponíveis através das suas redes sociais, para reforçar o seu enfrentamento a eventos estressantes, satisfazer as suas necessidades sociais, e alcançar seus objetivos.
Seeman (1998)	Suporte social refere-se aos vários tipos de suporte que as pessoas recebem dos outros, e é geralmente classificado em duas grandes

	categorias: emocional e instrumental .
Hogan, Linden e Najarian (2002)	Suporte social é uma forma trivial de trocas interpessoais entre fornecedores e receptores, podendo ser disponibilizado através de sistemas naturais de apoio (familiares e amigos) ou sistemas mais formais (médicos, profissionais de saúde).
Cohen (2004)	O suporte social refere-se a uma rede social de prestação de recursos psicológicas e materiais, destinados a beneficiar as habilidades do indivíduo para lidar com o estresse.

Quadro 4: Definições de Suporte Social
Fonte: elaborado a partir de Cobb (1976); Kaplan, Cassel e Gore (1977); Thoits (1982); Sarason *et al.* (1983), Rodriguez e Cohen (1998), Seeman (1998), Hogan, Linden e Najarian (2002) e Cohen (2004).

Analisando essas definições, percebe-se que há um consenso na literatura de que o suporte social deve ser compreendido como uma experiência pessoal, reconhecendo o papel da intensidade com que o indivíduo sente-se desejado, respeitado e envolvido em seu meio social (PADOVAM, 2005). Outro aspecto relevante, refere-se ao papel do suporte social como moderador, protegendo os indivíduos em situações estressantes. Além disso, verifica-se a importância atribuída por todos os conceitos à rede de relacionamentos, denominadas de rede social, (HOGAN, LINDEN e NAJARIAN, 2002) como identificação e referência para os indivíduos no processo de suporte.

Sob este enfoque, convém ressaltar que existem diferenças entre os conceitos de redes sociais e suporte social. Como afirmam Siqueira e Gomide Jr. (2008), redes são as fontes por meio das quais são obtidos suportes sociais por seus integrantes. As redes sociais caracterizam-se pelo conjunto de pessoas que um indivíduo elege como identificação e referência de sua vida, prestando auxílio nos momentos em que necessitar (BERKMAN, 1995). Segundo Cohen (2004), as redes fornecem suporte social, regulando o comportamento e oferecendo oportunidades para o compromisso social. Assim, as redes possuem funções determinadas como suporte social, suporte emocional, guia cognitivo, regulação social, ajuda material e de informações e acessos a novos contatos (PADOVAM, 2005).

Partindo destas perspectivas, conforme a conceituação e o tipo de medida utilizada, os estudos sobre suporte social podem ser divididos em duas categorias: estruturais e funcionais do suporte (SEIDL e TRÓCCOLI, 2006). Os aspectos estruturais relacionam-se à frequência ou quantidade das relações sociais, tendo como objetivo principal a integração do indivíduo com sua rede social, sendo comumente utilizados indicadores como tamanho, homogeneidade e papéis sociais dos membros da rede. Por outro lado, os aspectos funcionais referem-se à percepção quanto à disponibilidade e ao tipo de suporte recebido, relacionando-se à satisfação com o mesmo. No entanto, como afirmam McNally e Newmam (1999), alguns pesquisadores argumentam que os estudos sobre suporte estrutural e o nível de integração social não valorizam o significado das relações sociais para o indivíduo, pois não compreendem os

aspectos subjetivos implicítos no conceito. Na visão dos referidos autores, grande parte dos estudos utiliza o suporte social na perspectiva funcional, pois esta valoriza a avaliação individual e a satisfação com o suporte.

Assim, os estudos iniciais sobre suporte social abordaram o suporte social como uma variável situacional e, posteriormente o conceberam como uma variável individual (UCHINO, CACIOPPO e KIECOLT-GLASER, 1996). Corroborando com essa premissa, Siqueira (2008) menciona que as primeiras medidas voltaram-se para a estrutura e o funcionamento das redes, enquanto que as mais recentes avaliam dimensões psicossociais, tais com percepções de tipologias e satisfações com o suporte social. A partir destas perspectivas, a literatura sobre suporte social tem apontado duas teorias principais como norteadoras desse processo: o modelo de efeito principal ou direto e o modelo de *buffering (stress buffering)* (COHEN e WILLS, 1985; THOITS, 1982).

O modelo de **efeito principal** sugere que o suporte social tem efeitos benéficos, independentemente dos indivíduos vivenciarem ou não uma situação de estresse (COHEN, 2004). O foco desse modelo é a avaliação do grau de integração da pessoa a uma grande rede social comunitária que influi sobre o seu bem-estar físico e emocional (COHEN e WILLS, 1985).

Assim, efeitos diretos são mais frequentemente observados quando medidas de aspectos estruturais do suporte são usadas, particularmente integração em redes sociais (RODRIGUEZ e COHEN, 1998). Sob este enfoque, percebe-se que esse modelo evidencia a associação entre suporte social e bem-estar, atribuída a um efeito benéfico geral do apoio social, a partir da avaliação do grau de isolamento versus a integração da pessoa em uma rede social (SEIDL e TRÓCCOLI, 2006).

Por outro lado, o modelo de ***buffering*** estabelece que as conexões sociais trazem benefício para a saúde, fornecendo os recursos materiais necessários para lidar com o stress (COHEN, 2004). O modelo prevê que o suporte social é benéfico para aqueles que sofrem adversidade, mas não desempenha um papel significativo para aqueles que não vivenciam situações estressantes. Confirmando este enfoque, Cohen e Wills (1985) mencionam ainda que suporte social poderá proteger as pessoas das influências negativas potenciais dos eventos estressantes.

Nesse sentido, Ganster, Fusilier e Mayes (1986) defendem que indivíduos que dispõem de suporte social possuem maior predisposição para enfrentar situações de estresse e tensão do que aqueles com menores níveis de suporte. Assim, a hipótese deste modelo aponta que “indivíduos com um forte sistema de suporte social devem lidar melhor com as principais

mudanças na vida; aqueles com pouco ou nenhum suporte estariam mais vulneráveis às mudanças, em especial aquelas indesejáveis" (THOITS, 1982, p. 145).

Com base nessas perspectivas, percebe-se que o modelo de *buffering* relaciona os efeitos positivos do suporte social diretamente à vivência de situações estressantes. Diante disso, Seidl e Tróccoli (2006) destacam que as características funcionais do suporte têm sido mais adequadas para avaliar o modelo, pois o suporte social poderia diminuir a percepção de ameaça ou perda, funcionando como um recurso ambiental importante no processo de enfrentamento.

Comparando os modelos de *buffering* e de efeito principal, Cohen e Wills (1985) mencionam que ambos têm ação benéfica sobre as pessoas, representando diferentes processos nos quais os recursos sociais influenciam o bem-estar. Assim, o suporte funcional, associado ao modelo de *buffering,* favorece o enfrentamento de eventos estressantes, enquanto que o suporte estrutural, associado principalmente ao modelo de efeitos diretos, é importante para manter sentimentos de auto-estima, mesmo na ausência de uma situação de tensão. A Figura 2 ilustra estes modelos e seus aspectos.

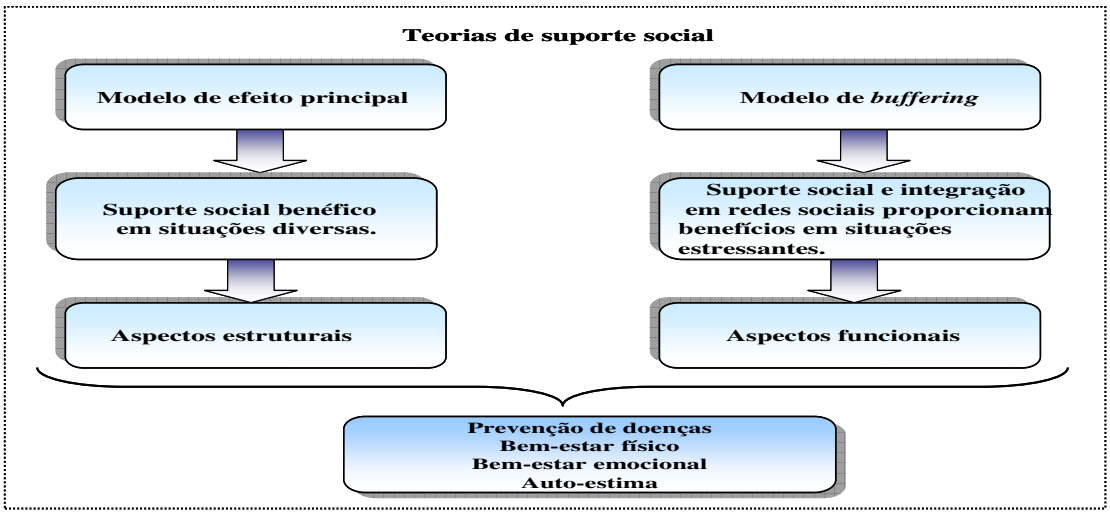

Figura 2:Teorias de suporte social: modelo de efeito principal e de *buffering*
Fonte: elaborado a partir de Cohen e Wills (1985); Rodriguez e Cohen (1998); Thoits (1982).

2.2.1.1 Tipos de suporte social

Os recursos disponibilizados nos relacionamentos interpessoais são diferenciados em termos de tipos distintos de suporte social (RODRIGUEZ e COHEN, 1998). Estas tipologias de suporte fornecem uma base para determinar a eficácia de diferentes tipos de suporte que diferem pela natureza dos acontecimentos estressantes ou pelas características das pessoas que sofrem adversidade (COHEN, 2004).

Para Moraes (2007), o tipo de função determina qual é o tipo de suporte que uma determinada pessoa pode disponibilizar ao indivíduo: se for alguém que acolhe, escuta e apoia disponibilizará suporte social emocional, se for alguém que pode lhe prestar uma ajuda tangível, é denominado suporte social instrumental e, por fim, alguém que forneça informações importantes e sinceras prestará o suporte informacional. Assim, diferentes dimensões de suporte social estão contidas na literatura, referindo-se aos diversos tipos de apoio que alguém pode receber da rede social, sendo três os mais estudados: suporte social emocional, instrumental e informacional (RODRIGUEZ e COHEN, COHEN, 2004; GOMIDE JR, GUIMARÃES e DAMÁSIO, 2004; SIQUEIRA e GOMIDE JR. 2008).

Segundo Seeman (1998), a primeira categoria de suporte social refere-se ao suporte recebido de pessoas próximas, como familiares e colegas de trabalho, com as quais se mantêm fortes vínculos de amizade e confiança, sendo denominado de suporte social emocional. Este tipo de suporte manifesta-se através de sentimentos como a preocupação com o outro, empatia e feedback positivo, comumente disponibilizados por pessoas mais íntimas.

O suporte emocional envolve a comunicação verbal e não verbal de atenção e preocupação de um indivíduo para com outro (HOGAN, LINDEN e NAJARIAN, 2002), significa estar presente, confortar, dar segurança e atenção em uma situação delicada pela qual um indivíduo esteja passando, assumindo formas intangíveis de assistência (BERKMAN, 1995; SEEMAN, 1998). Além disso, Seeman (1998) complementa, afirmando que o suporte emocional pode restabelecer a auto-estima, permitindo a expressão de sentimentos e a redução do distresse psicológico.

Outro aspecto relevante destacado por Seeman (1998) refere-se ao suporte social emocional ser o primeiro tipo de suporte que emerge das relações com colegas de trabalho e também em outros contextos sociais que a pessoa convive, contribuindo para sua estabilidade emocional. Como afirma Padovam (2005, p.47):

> O suporte social emocional que um trabalhador recebe dos colegas pode fazer com que ele supere as crises com maior tranqüilidade e recupere abalos em sua auto-estima. Os relacionamentos entre os trabalhadores tendem a se fortalecerem em função deste contato freqüente, formando vínculos sociais e laços afetivos, que também podem proporcionar aos indivíduos sensação de bem-estar.

A segunda categoria é o suporte social instrumental, relacionado aos vários tipos de auxílio tangível que um indivíduo possa receber de outra pessoa, através de sua rede social (ou organização), relacionado aos cuidados instrumentais que sejam importantes para ele (RODRIGUEZ e COHEN, 1998). O suporte instrumental diz respeito aos recursos materiais disponibilizados a um indivíduo, através de assistências tangíveis.

Seeman (1998) menciona ainda, que este tipo de suporte refere-se as diversas formas de auxílio concreto que outros podem fornecer (por exemplo, ajuda com tarefas domésticas, fornecimento de transporte ou dinheiro), visando suprir necessidades materiais. Neste sentido, o suporte instrumental pode também ajudar a diminuir sentimentos de perda de controle em situações de crise (HOGAN, LINDEN e NAJARIAN, 2002).

Já a terceira categoria, denominada suporte social informacional, representa um tipo de suporte fundamental para o apoio ao indivíduo, relacionado à ajuda que outros podem oferecer através do fornecimento de informações (SEEMAN, 1998). Este tipo de suporte envolve a prestação de informações utilizadas para orientar ou aconselhar, aumentando a percepção de controle, contribuindo para a redução de incertezas em situações de crise e mudanças.

Convém ressaltar que o suporte informacional, algumas vezes, acaba por ser incluído na categoria de suporte instrumental (SEEMAN, 1998), no entanto, mesmo havendo divergências quanto sua classificação, há um consenso sobre a importância da disponibilidade de informações ao indivíduo como forma de suporte social, pois é justamente nas informações sinceras, transparentes e confortáveis que a pessoa encontra sustentação (MORAES, 2007).

Assim, percebe-se que o suporte emocional tem sido classificado como apoio intangível em contraste com as funções concretas do suporte instrumental e informacional. No entanto, alguns autores argumentam que o suporte instrumental e informacional implicam suporte emocional, pois além de fornecer assistência prática ou material, estas atividades podem ser interpretadas pelo destinatário como expressão de preocupação e afeto (DUCHARME e MARTIM, 2000; THOITS, 1982). O Quadro 5 reúne as definições comumente atribuídas a estes três tipos de suporte.

Tipos de suporte	Definição	Autores
Suporte social emocional	Envolve a comunicação verbal e não verbal de atenção e preocupação de um indivíduo para com outro	Hogan, Linden e Najarian (2002)
Suporte social instrumental	Refere-se às diversas formas de auxílio concreto que outros podem fornecer visando a suprir necessidades materiais.	Seeman (1998)
Suporte social informacional	Relacionado a ajuda que outros podem oferecer através do fornecimento de informações.	Seeman (1998)

Quadro 5: Tipos de suporte social
Fonte: elaborado a partir de Hogan, Linden e Najarian (2002) e Seeman (1998).

Baseados nas definições e tipologias de suporte social, diversos estudos transpuseram estes conceitos para o contexto do trabalho (BARUCH-FELDMAN *et al.* 2002;

BERTHELSEN, HJALMERS e SÖDERFELDT, 2008; BOWLING, BEEHR e SWADER, 2005; DUCHARME e MARTIN, 2000; MORAES, 2007), tendo em vista que as relações interpessoais, mantidas no ambiente de trabalho, representam integrações sociais importantes na vida dos indivíduos.

Neste sentido, Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) mencionam que o suporte social no trabalho sustenta-se na crença global do empregado de que a organização empregadora oferece os três tipos de suporte social no trabalho (emocional, instrumental e informacional) necessários para a execução das ações dos empregados.

2.2.1.2 Suporte social no trabalho: efeitos e contribuições empíricas

O suporte social é um importante fenômeno psicossocial no ambiente de trabalho (BERTHELSEN, HJALMERS e SÖDERFELDT, 2008). Como afirmam Park, Wilson e Lee (2004), o suporte social no trabalho tem efeitos benéficos sobre o bem-estar psicológico, incluindo a redução dos efeitos nocivos do estresse no ambiente laboral, tendo consequências positivas sobre a saúde do trabalhador (PLAISIER *et al*. 2007; MEICHIOR *et al*. 2003; VAANANEN *et al*. 2003) e sua satisfação no trabalho (DUCHARME e MARTIN, 2000).

Partindo do pressuposto que o suporte social no trabalho traz inúmeros benefícios para o trabalhador e consequentemente para a organização, alguns estudos abordaram a temática, sob diversos enfoques. Em relação ao suporte social e satisfação no trabalho, destaca-se o estudo desenvolvido por Durcharme e Martin (2000). Esta pesquisa avaliou os efeitos do suporte social, principalmente o suporte de colegas de trabalho, sobre a satisfação profissional, com especial atenção para a natureza e a influência do suporte emocional e instrumental. Através dos dados extraídos de uma amostra probabilística de 2505 empregados de uma cidade dos Estados Unidos, os principais resultados refletiam que o suporte social emocional e instrumental exerce influência sobre a satisfação profissional.

Outro enfoque atribuído aos estudos sobre a temática, refere-se à relação entre suporte social e saúde do trabalhador, concentrando o maior número de estudos. Sob esta ótica, Meichior *et al*. (2003) propôs uma investigação para determinar se as relações sociais (redes sociais, suporte social individual e satisfação nas relações sociais) e características psicossociais do trabalho (demandas psicológicas e suporte social no trabalho) exercem efeitos sobre a incidência de afastamentos do trabalho por motivo de doença. Os resultados indicam que a qualidade do ambiente de trabalho e das relações sociais afetam os índices de absenteísmo por motivo de doenças.

Ainda em relação ao suporte social e saúde, destaca-se também o estudo de Väananen *et al*. (2003) cujo objetivo foi identificar os antecedentes psicossociais do absenteísmo, relacionado a problemas de saúde no setor industrial privado. Foram investigados o suporte social dos colegas e supervisores e as características do trabalho (autonomia e complexidade) como antecedentes do absenteísmo. Os resultados indicaram que os fatores psicossociais, principalmente o suporte social, estão associados à ausência dos trabalhadores por motivos de doença, corroborando com os resultados encontrados por Meichior *et al*. (2003).

Outra contribuição relevante acerca desta temática foi o estudo desenvolvido por Park, Wilson e Lee (2004), com o objetivo de examinar os efeitos do suporte social sobre a depressão e a produtividade dos colaboradores de um hospital americano. Os principais resultados ilustram que o suporte social no trabalho tem efeitos diretos sobre o bem-estar do trabalhador e a produtividade organizacional.

Nessa mesma linha, Brough (2005) investigou os efeitos do suporte social sobre o estresse e a satisfação no ambiente de trabalho de profissionais paramédicos. Os principais resultados do estudo revelaram que o suporte dos supervisores moderou a tensão resultante das experiências sofridas por estes profissionais. Além disso, o suporte fornecido por colegas de trabalho e supervisores foram preditores de satisfação no trabalho.

O estudo desenvolvido por Plaisier *et al*. (2007) buscou identificar se o suporte social no trabalho pode atuar contra o desenvolvimento de depressão ou ansiedade. Através dos dados do *Netherlands Mental Health Survey and Incidence Stud,* os principais resultados da pesquisa indicaram que o suporte social protege os indivíduos contra incidência de depressão e ansiedade.

Peterson *et al*. (2007) analisaram o potencial impacto do suporte social na incidência de doenças cardiovasculares, partindo da perspectiva de que a falta de suporte social em um local de trabalho estressante pode aumentar a probabilidade dessas doenças. A pesquisa foi desenvolvida durante 10 anos, sendo que neste período 91 mulheres e 195 homens sofreram de doenças cardíacas. A principal conclusão evidenciou que o suporte social no trabalho foi um preditor de doenças cardiovasculares. Além disso, os baixos níveis de suporte social no trabalho, associadas a condições passivas de trabalho, indicaram um aumento do risco de futuras doenças cardiovasculares, comprovando também, a relação entre o suporte social no trabalho e a saúde dos indivíduos.

Por fim, outro estudo relevante sobre a temática foi proposto por Berthelsen, Hjalmers e Söderfeldt (2008), visando a identificar se o porte da empresa (clínicas odontológicas) e as relações de trabalho configuram-se como antecedentes do suporte social no trabalho. O

principal resultado deste estudo foi identificar que os funcionários pertencentes a empresas de grande porte evidenciaram maiores possibilidades de apoiar-se mutuamente. Além disso, constatou-se que as mulheres perceberam mais o suporte emocional que seus colegas do sexo masculino.

A temática suporte social no trabalho assume relevância no contexto nacional, evidenciada principalmente pelo estudo de Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004). Com base nas premissas defendidas por Rodriguez e Cohen (1998) e Seeman (1998), os autores propõem o desenvolvimento da Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST), com o intuito de verificar a percepção de empregados acerca do suporte social oferecido. Desta forma, o instrumento original foi construído com 32 frases que abarcavam as três dimensões de suporte social adaptadas a situações de trabalho (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2008),

Assim, a EPSST caracteriza-se por uma escala multidimensional, contendo 18 questões com três fatores: *Suporte Social Informacional* no trabalho, podendo ser definido como as crenças que o trabalhador possui sobre o processo de comunicação que atua no sentido de repassar informações precisas e confiáveis; o *Suporte Social Emocional* no trabalho, que inclui as crenças de que existem pessoas confiáveis, preocupadas umas com as outras, que se valorizam e se gostam; e por fim, *Suporte Social Instrumental* que avalia as crenças de que a organização provê materiais, insumos financeiros, técnicos e gerenciais para o desenvolvimento das atividades laborais.

Essa escala foi validada por especialistas e posteriormente submetido a 210 empregados de empresas públicas e privadas, demonstrando índices de confiabilidade satisfatórios, evidenciando a existência de três fatores, os quais relacionam-se aos tipos de suporte predominantes na literatura, sendo utilizada em diversos estudos acerca da temática (MORAES, 2007; GOMIDE JR. *et al*. 2005; GOMIDE JR., GUIMARÃES e DAMÁSIO, 2004).

Assim, visando a melhor compreensão destes estudos, elaborou-se o Quadro 6 que sintetiza a temática em que foram realizados e as principais contribuições.

Autores	Temática	Principais contribuições
Durcharme e Martin (2000)	Suporte social no trabalho (tipos de suporte) e satisfação profissional	Suporte social instrumental e emocional influenciam na satisfação dos colaboradores.
Meichior *et al*. (2003)	Relações sociais, características psicossociais do trabalho (suporte social no trabalho) e absenteísmo	Qualidade do ambiente de trabalho e das relações sociais afetam os índices de absenteísmo.
Väananen *et al*. (2003)	Antecedentes psicossocias	Fatores psicossociais, principalmente o

	(suporte social no trabalho e características do trabalho) e absenteísmo	suporte social, estão associados à ausência dos trabalhadores por motivos de doença.
Park, Wilson e Lee (2004)	Suporte social no trabalho, depressão e produtividade dos colaboradores	Suporte social no trabalho tem efeitos diretos sobre o bem-estar e produtividade organizacional, protegendo os indivíduos contra a ansiedade e depressão.
Brough (2005)	Suporte social no trabalho, estresse e satisfação profissional	Suporte social como moderador do estresse no trabalho e preditor de satisfação profissional.
Plaisier *et al*. (2007)	Suporte social no trabalho, depressão e ansiedade	Suporte social no trabalho protege os indivíduos contra incidência de depressão e ansiedade.
Peterson *et al*. (2007)	Suporte social no trabalho, estresse e doenças cardiovasculares	Suporte social no trabalho como moderador de doenças cardiovasculares.
Berthelsen, Hjalmers e Söderfeldt (2008)	Porte da empresa e relações de trabalho como antecedentes do suporte social no trabalho	Maior percepção de suporte social no trabalho em empresas (clínicas) de grande porte.
Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004)	Percepção de suporte social no trabalho (emocional, instrumental e informacional)	Desenvolvimento da EPSST, visando a verificar a percepção de empregados acerca do suporte social oferecido no contexto do trabalho.

Quadro 6: Resumo dos estudos analisados sobre suporte social no trabalho
Fonte: elaborado pela autora

Além destes estudos, convém ressaltar que as pesquisas sobre o suporte social relacionado ao contexto do trabalho, também foram investigados a partir da perspectiva do suporte organizacional (EISENBERGER, FASOLO e LAMASTRO, 1990; EISENBERGER *et al.*, 1997; EISENBERGER *et al.*; 2001; RHOADES e EISENBERGER, 2002; entre outros). Assim, percebe-se que o suporte social pode ser oferecido não somente por pessoas, mas também por organizações, consideradas como importantes fontes de oferecimento de suporte para os trabalhadores (PADOVAM, 2005), sendo tratados na próxima seção.

2.2.2 Suporte Organizacional

A relação entre trabalhador e organização pressupõe a idéia de troca entre ambos, visando a benefícios mútuos. Por um lado, os colaboradores entram na organização com certas expectativas sobre o que eles poderão realizar profissionalmente e sobre o que a organização poderá oferecer-lhe como recompensa e para facilitar o seu trabalho (TAMAYO e TRÓCOLLI, 2002). Por outro lado, a organização comumente espera de seus colaboradores dedicação e lealdade, visando ao comprometimento com os objetivos organizacionais (RHOADES e EISENBERGER, 2002).

Neste contexto, conforme Rhoades e Eisenberger (2002), o suporte organizacional visa a satisfazer necessidades de apoio emocional, afiliação, estima e aprovação, favorecendo os colaboradores e a própria organização.

2.2.2.1 Bases do suporte organizacional: troca social e norma de reciprocidade

As organizações, caracterizadas como sistemas sociais, estabelecem relações de trocas sociais que compõem a própria estrutura da vida organizacional (KATZ e KAHN, 1978; SLUSS, KLIMCHAK, HOLMES, 2008). Nesse contexto, Cropanzano e Mitchel (2005) afirmam que a teoria das trocas sociais configura-se entre os mais influentes paradigmas conceituais para a compreensão do comportamento organizacional.

Partindo desta perspectiva, Blau (1964) ressalta que essas interações de troca entre duas partes podem assumir uma dimensão tanto econômica, quanto social. Para o autor, a troca econômica está relacionada em um contrato em que se estipulam exatamente o que será negociado entre as partes. Sob um outro prisma, a troca social, envolve o princípio de que favores prestados criam obrigações e expectativas de rendimento futuros, sendo que a natureza exata não é fixada previamente. Assim, dentro de uma configuração organizacional, incluem-se tanto os recursos tangíveis, tais como recompensas monetárias, promoções, oportunidades de formação, bem como recursos intangíveis, tais como, motivação e suporte (CROPANZANO e MITCHELL, 2005).

Neste sentido, a fundamental e mais importante distinção é que a troca social implica obrigações não especificadas, gerando, entre os envolvidos, sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança (BLAU, 1964). Além disso, com base na teoria de troca social, pesquisadores argumentam que a percepção de apoio social por parte da organização é substancialmente influenciada por ações que os colaboradores percebem como sendo voluntárias e não obrigatórias (ALLEN *et al*., 2008). Sob este enfoque, Eisenberger *et al*. (1986) afirmam ainda, que através das ações organizacionais percebidas como voluntárias, os empregados irão avaliar positivamente a organização. Esse auxílio voluntário seria acolhido como um indício de que o doador genuinamente valoriza e respeita o destinatário (BLAU, 1964; EISENBERGER *et al*. 2001; GOULDNER, 1960).

Por outro lado, Eisenberger *et al*. (1986) mencionam que as interações do trabalhador com a organização se caracterizam por relações de troca influenciadas por expectativas de reciprocidade. Conforme Gouldner (1960), a reciprocidade, caracterizada como princípio universal e norma social, define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido, embora

não ocorra em todos os casos de interação social. O autor sugere que uma unidade social se torna mais bem disposta a prestar auxílio a outra unidade, quando a última se mostra capaz de retribuir-lhe o benefício. Corroborando esses pressupostos, Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) afirmam que a reciprocidade está relacionada ao padrão de trocas mutuamente dependentes entre duas unidades sociais.

Como os pressupostos da norma da reciprocidade podem ser compreendidos como percepções dos empregados acerca do quanto a organização está vinculada a seus empregados (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004), a troca positiva de recursos pode resultar em reciprocidade generalizada (SLUSS, KLIMCHAK e HOLMES, 2008). Como afirmam Rhoades e Eisenberger (2002), à medida que tanto o empregado quanto o empregador aplicarem a norma de reciprocidade em sua relação, o tratamento favorável recebido por qualquer das partes é recíproco, o que conduz a resultados benéficos para ambos.

Nesse sentido, baseado nos pressupostos defendidos por Gouldner (1960) de que a percepção de suporte organizacional irá conduzir a um sentimento de obrigação em virtude da norma de reciprocidade, Edwards (2009) afirma que este sentimento de gratidão irá incentivar a um retorno psicológico, podendo contribuir até mesmo com a identificação organizacional dos colaboradores. Além disso, a qualidade das trocas sociais está associada a diversos resultados em nível individual, como satisfação no trabalho e desempenho (CROPANZANO e MITCHELL, 2005).

Desta forma, como resultado do processo subjacente à norma da reciprocidade, Rhoades e Eisenberger (2002) afirmam que a percepção de suporte organizacional poderia influenciar também o senso de obrigação dos colaboradores em cuidar da organização e ajudá-la a atingir seus objetivos. Isso porque, as trocas sociais levam os colaboradores a esperar que a organização proporcione uma variedade de resultados positivos, aumentando nos trabalhadores a percepção do suporte fornecido pela organização (EISENBERGER *et al.*, 1997).

2.2.2.2 Percepção de suporte organizacional: conceitos, perspectivas e medidas

A expectativa de reconhecimento e retribuição dada pela organização como recompensa ao trabalho realizado encontram-se diretamente relacionadas à percepção de suporte organizacional (PSO), revelando a existência de expectativas de reciprocidade nas interações entre indivíduo e organização. Eisenberger *et al.* (1986) definem o conceito de

suporte organizacional como crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar.

Nesse sentido, suporte organizacional refere-se às percepções do trabalhador sobre a qualidade do tratamento recebido da organização como retribuição ao esforço que despende no trabalho (EISENBERGER et. al 1986; EISENBERGER *et al*. 1997). Como afirmam Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, recompensas materiais e sociais e ao esforço dos recursos humanos da organização.

De acordo com a teoria de suporte organizacional, o desenvolvimento da PSO é estimulado pela tendência dos colaboradores em atribuir a organização características humanas (EISENBERGER *et al*., 1986). Conforme os autores, essas atribuições de características antropomórficas à organização, são consequências do comportamento dos trabalhadores ao perceber as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização. Tamayo e Trócolli (2002) complementam ainda, afirmando que a organização atua por meio do comportamento individual de membros-chave, ocupantes de posições de gerência ou de liderança, e não como uma entidade abstrata.

Para Levinson (1965) a personificação da organização pode ocorrer devido a vários fatores, como: (1) a organização possui responsabilidades legais, morais e financeiras pelas ações de seus agentes; (2) a organização possui políticas que permitem uma grande similaridade de comportamento por agentes da organização em momentos diferentes e em diferentes localizações geográficas; (3) estas políticas são complementadas pelas tradições, políticas e normas organizacionais que definem a permanência ou extinção de certos papéis comportamentais e, (4) a organização, através de seus agentes, exerce poder sobre cada um dos colaboradores.

Dessa forma, mesmo os colaboradores atribuindo à organização características humanas e acreditando manter relações sociais com ela, os idealizadores de percepção de suporte organizacional não exploraram os papéis sociais representados pelos atores (empregados e organização) na relação social (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004). Portanto, na visão dos autores, a percepção de suporte organizacional refere-se especificamente às crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores de doações organizacionais durante o intercâmbio social.

Outro aspecto relevante destacado por Rhoades e Eisenberger (2002) refere-se ao senso de obrigação e comprometimento afetivo que a percepção de suporte organizacional pode estimular nos colaboradores, no sentido de cuidar e ajudar a organização a atingir seus

objetivos. Da mesma forma, a sensação de que a organização oferece cuidados, reconhecimento e respeito aos seus colaboradores pode levá-los a satisfazer necessidades sociomocionais, pois os colaboradores sentem-se membros da organização (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2008).

Com base nas perspectivas de suporte organizacional, Eisenberger *et al.* (1986) desenvolveram o instrumento de medida de Percepção de Suporte Organizacional (Survey of Perceived Organizational Support – SPOS), com a intenção de medir variáveis que afetam diretamente o desempenho e o comprometimento do trabalhador com a organização. Segundo os autores, o SPOS tem a finalidade de medir a avaliação feita pelos colaboradores a respeito do valor das retribuições e benefícios dados pela organização em troca do seu esforço no trabalho. A referida escala possui um conjunto de 36 frases, compreendendo possíveis julgamentos da organização sobre seus empregados e algumas situações diversas que podem resultar em benefícios ou prejuízos a eles.

A Escala de Percepção de Suporte Organizacional tem sido amplamente utilizada em diversos estudos (RHOADES, EISENBERGER e ARMELI, 2001; VALENTINE, GRELLER e RICHTERMEYER, 2006; SLUSS, KLIMCHAK e HOLMES, 2008; EDWARDS, 2009), principalmente em sua versão reduzida, contendo 8 itens (EISENBERGER *et al*. 1997; EISENBERGER *et al*., 2001).

No contexto nacional, Siqueira (1995) foi a primeira a traduzir e validar o instrumento de Eisenberger *et al*. (1986). O instrumento foi denominado de Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) construído de forma reduzida, com base nos pressupostos teóricos da PSO desenvolvidos por Eisenberger e seus colaboradores. Conforme Siqueira e Gomide Jr (2008), os procedimentos aplicados à adaptação da EPSO, envolvendo a redução do conjunto originário de 36 itens para apenas nove, mesmo produzindo uma diminuição do Alfa de *Cronbach* de 0,97 para 0,86, continuaram mantendo um índice de confiabilidade satisfatória. A referida escala também possui uma versão reduzida de 6 itens, possuindo o mesmo índice de confiabilidade da versão ampliada.

Outra escala desenvolvida no contexto nacional com base na teoria de Eisenberger *et al*. (1986) foi proposta por Oliveira-Castro, Pilatti e Borges-Andrade (1999). A escala de percepção de suporte organizacional possui 50 itens, produzindo quatro sub-escalas de suporte organizacional denominadas de gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material e práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários. Com este mesmo enfoque, Tamayo *et al*. (2000) desenvolveram a Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), composta por 42 itens e pelos fatores: estilos de gestão da chefia, gestão do

desempenho, sobrecarga de trabalho, suporte material, suporte social no trabalho e ascensão e salários.

Assim, a principal diferença destas escalas é que estas buscam obter uma medida das percepções do trabalhador a respeito do comportamento predominante da organização em relação ao seu corpo de funcionários e não a visão do respondente, como as escalas de Eisenberger *et al*. (1986) e a versão traduzida de Siqueira (1995).

Com base nos pressupostos teóricos sobre percepção de suporte organizacional, alguns estudos evidenciaram antecedentes e consequências da PSO, ressaltando a importância desta temática no âmbito das organizações.

2.2.2.3 Suporte organizacional: contribuições empíricas

Uma característica atraente da teoria do suporte organizacional é que ela fornece previsões claras e facilmente testáveis em relação a antecedentes e resultados da PSO, assumindo a facilidade de análise empírica destes processos (RHOADES e EINSENBERGER, 2002).

Partindo dessa concepção, estudos têm enfatizado as contribuições do suporte organizacional em nível individual e principalmente as conseqüências para a organização, sob diversas perspectivas.

O estudo de Eisenberger *et al.* (1986), um dos pioneiros no assunto, utilizou uma amostra de trabalhadores de diversas organizações para investigar os processos envolvidos na inferência que os empregados atribuem a PSO e à contribuição de tal percepção para o comprometimento organizacional. A principal evidência apresentada pela pesquisa reflete que os empregados possuem crenças globais sobre a forma com que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar, sendo este resultado a base para o conceito de PSO disseminado pelos autores. Outra constatação refere-se a influência da percepção de suporte organizacional no comprometimento afetivo com a organização. Além disso, os resultados também revelaram indícios de que o suporte organizacional reduz o absenteísmo, sendo que a relação entre eles é maior para empregados com uma forte ideologia de troca com a organização.

Dando continuidade às pesquisas sobre a temática, Eisenberger e seus colaboradores realizaram diversas pesquisas sobre PSO em diferentes contextos, relacionando-a a diversos construtos. Estes estudos revelaram que a percepção de suporte organizacional é uma das variáveis de maior poder explicativo para muitos comportamentos e desempenhos no

trabalho, podendo ser analisada como variável antecedente, mediadora ou consequente (RHOADES e EISENBERGER, 2002). Sob essa perspectiva destacam-se os estudos de Eisenberger, Fasolo e LaMastro (1990), Eisenberger *et al.* (1997), Eisenberger *et al.* (2001), Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001) Rhoades e Eisenberger (2002).

Essas pesquisas revelaram contribuições importantes na compreensão dos antecedentes e consequências do suporte organizacional. Eisenberger, Fasolo e LaMastro (1990) concluíram que PSO foi positivamente relacionada com a assiduidade no trabalho, comprometimento e desempenho. Utilizando uma amostra de funcionários de diversas empresas, Eisenberger *et al.* (1997) evidenciaram que o suporte social da empresa está associado ao aumento da satisfação com o trabalho. Outra contribuição relevante refere-se aos achados da pesquisa de Eisenberger *et al*. (2001) que confirmaram os pressupostos da teoria de suporte organizacional de que PSO aumenta o comprometimento afetivo e o desempenho dos colaboradores através de processos de reciprocidade.

Nessa mesma linha, Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001) identificaram que as condições favoráveis de trabalho operam através da PSO para aumentar o comprometimento afetivo que, por sua vez, irá diminuir os comportamentos retaliatórios. Por fim, Rhoades e Eisenberger (2002) realizaram uma revisão de literatura com mais de 70 estudos sobre a temática, configurando-se como uma das mais relevantes contribuições para as pesquisas sobre PSO (ALLEN *et al*., 2008). Através desse estudo, os autores identificaram três principais categorias de antecedentes de PSO: equidade, suporte do supervisor, recompensas organizacionais e condições favoráveis de trabalho. Além disso, a percepção de suporte organizacional relacionou-se com maior satisfação no trabalho, humor positivo, comprometimento afetivo, desempenho e redução do comportamento retaliatório.

Como afirma Allen *et al*. (2008), poucos têm estudado percepção de suporte organizacional, sendo de grande relevância as contribuições de Eisenberger e seus colaboradores. No entanto, algumas pesquisas recentes revelam a pertinência da temática no contexto atual, destacando-se os estudos de Valentine, Greller e Richtermeyer (2006), Allen *et al.* (2008), Sluss *et al.* (2008), Edwards (2009) e Kennedy *et al.* (2009).

Valentine, Greller e Richtermeyer (2006) investigaram a relação entre os valores éticos corporativos, percepção de suporte organizacional, satisfação no trabalho e turnover. A PSO foi medida através da versão reduzida do instrumento de Eisenberg *et al.* (1986) e os principais resultados evidenciaram a relação entre as variáveis estudadas, sugerindo que os efeitos dos valores éticos do trabalho fomentam a percepção de suporte organizacional. Sob essa perspectiva, organizações podem construir a percepção positiva dos empregados,

enfatizando práticas éticas que sustentam o bem-estar das partes interessadas e aumentam congruência entre valores pessoais e organizacionais (VALENTINE, GRELLER e RICHTERMEYER, 2006).

Sob uma outra perspectiva, Allen *et al*. (2008) investigaram os fatores do trabalho que influenciam a percepção do suporte organizacional dentro de um ambiente de trabalho de TI de uma empresa governamental. Como principais resultados, os autores encontraram que os fatores: ambigüidade de papel, conflito de papel, exaustão no trabalho, orientação de carreira e pagamento por desempenho explicaram 62% da variância da PSO. Conforme Allen *et al*. (2008, p. 561): "orientação de carreira foi mais estreitamente associada a PSO; talvez a proteção da orientação seja especialmente importante para proteger os colaboradores em tempos de mudança".

Em seus estudos, Sluss, Klimchak e Holmes (2008) abordaram a percepção de suporte organizacional como um mediador entre troca relacional e identificação organizacional. O construto suporte organizacional foi mensurado através do instrumento proposto por Eisenberger *et al*. (1986), sendo que os principais achados revelaram que a POS relaciona-se positivamente com a identificação organizacional. Os empregados que recebem um apoio não só irão retribuir com maior comprometimento e esforço, mas também sua identidade será reforçada (SLUSS, KLIM,CHAK e HOLMES 2008).

Edwards (2009) investigou o papel que a percepção do colaborador sobre o ambiente de Recursos Humanos desempenha no sentido de incentivar a identificação organizacional e a importância da percepção de suporte organizacional nessa relação. Através de um estudo longitudinal realizado numa empresa pública do Reino Unido, os resultados mostram que fatores relacionados ao RH predizem a identificação organizacional, sendo este efeito percebido através da PSO. Os resultados demonstram também, que existem algumas mudanças interessantes em que aspectos do ambiente de RH predizem a identificação e percepção de suporte organizacional (EDWARDS, 2009).

Outro estudo realizado recentemente que traz contribuições importantes para os estudos sobre a temática foi realizado por Kennedy *et al*. (2009). Neste estudo, os autores buscaram identificar a percepção de suporte organizacional dos membros de equipes, como antecedente de processos de equipe e potência (convicção de que a equipe pode ser eficaz). Através da análise de 39 equipes de seis organizações, os autores encontraram como principal resultado uma relação positiva entre suporte organizacional e potência, que é mediado por processos eficazes das equipes. Na visão dos autores, entender como o suporte organizacional

afeta a potência é importante, pois esta é fortemente associada ao desempenho, trazendo inúmeros benefícios para a organização.

No âmbito nacional, destaca-se o estudo proposto por Tamayo e Tróccoli (2002) que investigou a relação entre exaustão emocional, percepção de suporte organizacional e estratégias de *coping* no trabalho. Os principais resultados evidenciaram que as variáveis de suporte organizacional que envolvem processos de gestão e gerenciamento da chefia podem diminuir a exaustão emocional. Além disso, os autores constataram que a implementação de políticas de ascensão, promoção e salários dentro da organização podem ter efeitos redutores sobre a exaustão emocional.

Ainda no contexto nacional, Padovam (2005) analisou a capacidade preditiva das percepções de suporte organizacional e social no trabalho e justiça sobre o bem-estar no trabalho. Os resultados desse estudo revelaram que a percepção de suporte social e organizacional podem ser consideradas antecedentes diretos do bem-estar no trabalho.

Um melhor entendimento dos estudos realizados sobre essa temática, pode ser visualizado no Quadro 7 que apresenta as principais contribuições dos estudos sobre suporte organizacional no trabalho, bem como a temática em que foram realizados:

Autores	Temática	Principais contribuições
Eisenberger *et al.* (1986)	Percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional em trabalhadores de diversas organizações	Comprovação empírica sobre o conceito de PSO. POS estava associado com diminuição do absenteísmo, sendo maior quando o empregado possui uma forte troca de ideologia com a organização.
Eisenberger, Fasolo e LaMastro (1990)	Percepção de suporte organizacional, diligência dos colaboradores, comprometimento e inovação	PSO foi positivamente relacionada com a assiduidade no trabalho, comprometimento e desempenho.
Eisenberger *et al.* (1997)	Percepção de suporte organizacional, tratamento discricionário e satisfação no trabalho	Distinção entre satisfação e percepção de suporte organizacional, apesar de uma forte relação positiva entre os dois construtos. PSO está fortemente relacionado às ações do empregador e políticas da empresa que os trabalhadores acreditam ser voluntárias.
Eisenberger *et al.* (2001)	Reciprocidade, percepção de suporte organizacional, comprometimento afetivo e desempenho profissional.	PSO relacionou-se positivamente com comprometimento afetivo e desempenho dos colaboradores através de processos de reciprocidade.
Rhoades, Eisenberger e Ameli (2001)	Comprometimento afetivo, percepção de suporte organizacional e turnover	Através de dois estudos concluíram que PSO pode aumentar o comprometimento afetivo, bem como diminuir os comportamentos retaliatórios e o turnover.
Rhoades e Eisenberger (2002)	Revisão de literatura sobre percepção de suporte organizacional	Categorias de tratamento benéfico recebido pelos empregados associadas a PSO: equidade, suporte do supervisor, recompensas organizacionais e condições

		favoráveis de trabalho. Consequências da PSO: maior satisfação no trabalho, humor positivo, comprometimento afetivo, desempenho e redução do comportamento retaliatório.
Valentine, Greller e Richtermeyer (2006)	Valores e contexto ético e percepção de suporte organizacional e satisfação no trabalho	A maneira em que organizações apóia e demonstras os valores éticos podem determinar se PSO é desenvolvido através de processos corporativos.
Allen *et al.* (2008)	Fatores impactantes na percepção de suporte organizacional	Principais fatores que explicaram a PSO: ambigüidade de papel, conflito de papel, exaustão no trabalho, orientação de carreira e pagamento por desempenho.
Sluss, Klimchak e Holmes (2008)	Percepção de suporte organizacional, troca relacional e identificação organizacional	PSO influencia positivamente a identificação organizacional, proporcionando também maior comprometimento e esforço.
Edwards (2009)	Recursos humanos, percepção de suporte organizacional e identificação organizacional	O ambiente e os fatores relacionados ao RH predizem a identificação e percepção de suporte organizacional.
Kennedy *et al.* (2009)	Percepção de suporte organizacional e potência (eficácia) de equipes	Existência de relação positiva entre suporte organizacional e potência, que é mediado por processos eficazes das equipes.
Tamayo e Tróccoli (2002)	Exaustão emocional, percepção de suporte organizacional e estratégias de *coping* no trabalho	Variáveis de suporte organizacional que envolvem processos de gestão e gerenciamento da chefia podem diminuir a exaustão emocional.
Padovan (2005)	Bem-estar, suporte social e organizacional, percepção de justiça	Percepções de suporte social e organizacional podem ser consideradas antecedentes diretos do bem-estar no trabalho.

Quadro 7: Resumo dos estudos sobre suporte organizacional
Fonte: elaborado pela autora

Existem ainda evidências na literatura sugerindo que a percepção de suporte organizacional é um mecanismo importante em modelos que abordam o grau em que os indivíduos são susceptíveis de se envolver psicologicamente com a sua organização (EDWARDS, 2009). Suporte organizacional é também valorizado como garantia para a realização de um trabalho eficaz, bem como um apoio para lidar com situações estressantes (GEORGE *et al*., 1993). Além disso, variáveis de suporte organizacional que envolvem processos de gestão e gerenciamento da chefia podem diminuir a exaustão emocional (TAMAYO e TRÓCOLLI, 2002).

A percepção de suporte organizacional em alto nível pode oferecer ainda inúmeras vantagens, como a redução do absenteísmo e intenção de sair da empresa, aumento do desempenho, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento afetivo com a organização, comprometimento afetivo com a equipe de trabalho e comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2004).

Desta forma, a Figura 3 simplifica e ilustra estas constatações, bem como as principais contribuições dos estudos empíricos analisados acerca dos antecedentes e consequências da percepção de suporte organizacional.

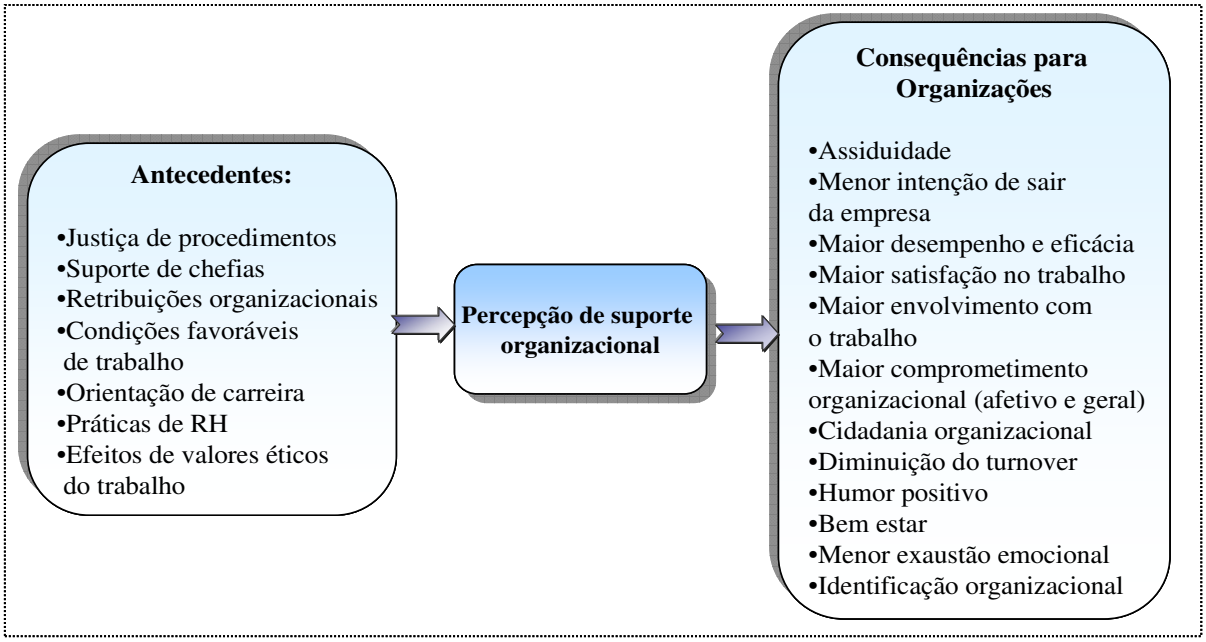

Figura 3: Antecedentes e consequências de percepção de suporte organizacional
Fonte: elaborado a partir de Siqueira e Gomide Jr. (2004); Eisenberger, Fasolo e LaMastro (1990); Eisenberger *et al.* (2001); Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001); Rhoades e Eisenberger (2002); Valentine, Greller e Richtermeyer (2006); Allen *et al.* (2008); Sluss *et al.* (2008);Edwards (2009), Kennedy *et al*. (2009); Tamayo e Tróccoli (2002) e Padovan (2005).

Assim, conforme Siqueira e Gomide Jr. (2004) a percepção de suporte organizacional pode ser compreendida como uma cognição com capacidade de influenciar não somente vínculos com o trabalho e vínculos afetivos com a organização, como também de impactar positivamente ações individuais que podem contribuir para a efetividade organizacional. Sob este enfoque, Valentine, Greller e Richtermeyer (2006) sugerem, ainda, que a PSO pode ser monitorada para ajudar na compreensão do impacto dos programas organizacionais, para que as intervenções possam ter mais efeitos ainda mais favoráveis no comportamento dos colaboradores.

2.3 Desenvolvendo o elo entre valores organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho

Para se analisar o vínculo entre colaboradores e organização torna-se relevante destacar a importância exercida pelos valores organizacionais. Os valores da organização constituem o núcleo da cultura organizacional, sendo que estes são responsáveis também pela

"programação mental" de seus membros (HOFSTEDE, 1980). Nesse sentido, Hassan (2007) afirma que os valores organizacionais possuem muitos propósitos, como definir o tom do ambiente e obrigações dos indivíduos no grupo, facilitar a realização do trabalho, orientar comportamentos e compartilhar objetivos da organização.

A partir dessas perspectivas, percebe-se que os valores organizacionais podem influenciar a percepção de suporte social e organizacional no trabalho. Como afirmam Goodwin, Costa e Adonu (2004), a percepção de formas de suporte faz parte de um sentimento generalizado de relacionamento e bem-estar, podendo ter como antecedentes valores individuais e também organizacionais.

Em relação ao suporte social no trabalho, os valores organizacionais podem exercer um papel impactante, à medida que influenciam na promoção do comportamento pró-social (GOODWIN, COSTA e ADONU, 2004) e nos tipos de suporte oferecidos pela organização. Quanto ao suporte organizacional, os valores da empresa poderão influenciar a percepção dos indivíduos no reconhecimento do tratamento digno por parte da organização em proporcionar benefícios socioemocionais (SHORE e TETRICK, 1991), promover o bem-estar dos colaboradores e priorizar a realização e satisfação no trabalho (RHOADES e EINSENBERGER, 2002).

Com base nessas premissas, Goodwin, Costa e Adonu (2004), através de um estudo realizado em quatro países, constataram a influência dos valores na percepção de suporte social no trabalho. A Figura 4 ilustra os resultados encontrados.

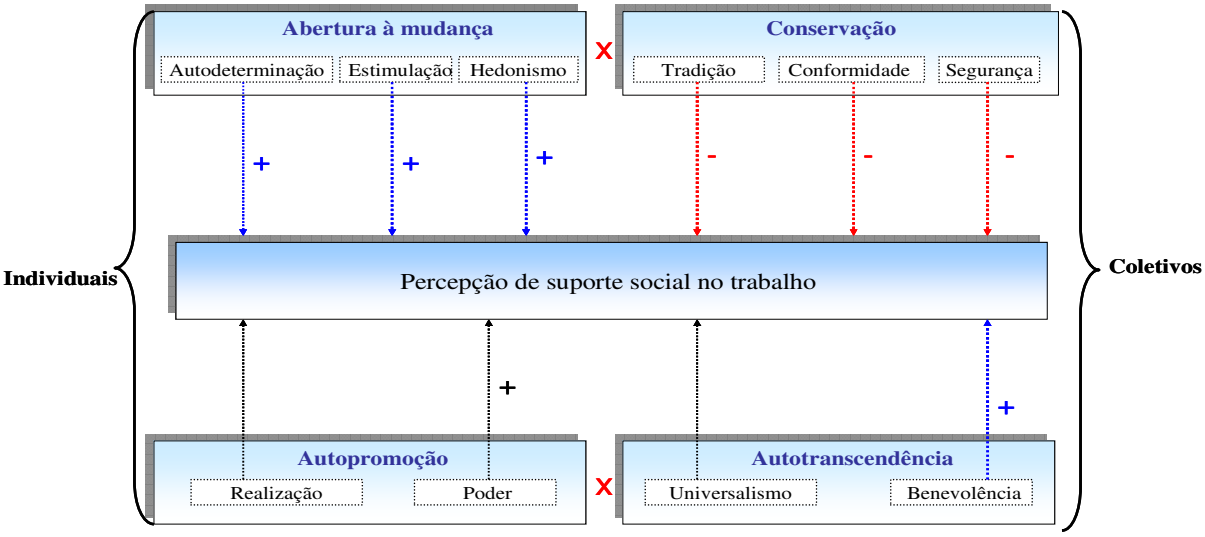

Figura 4: Relação entre os valores e percepção de suporte social no trabalho
Fonte: elaborado a partir de Goodwin, Costa e Adonu (2004)

Os principais resultados evidenciaram que os valores autodeterminação, estimulação, hedonismo e benevolência exercem uma influência positiva significativa na percepção de

suporte social, enquanto os valores Tradição, Conformidade e Segurança afetam negativamente a percepção de suporte social no trabalho. Ressalta-se também, que o valor poder demonstrou influência positiva na percepção de suporte social no trabalho, contrariando a hipótese do estudo. Além disso, os valores realização e universalismo não demonstraram influência na percepção de suporte social no trabalho.

Na visão de Sagiv e Schwartz (2000 apud GOODWIN, COSTA e ADONU, 2004), os valores de estimulação, hedonismo, universalismo e benevolência são positivos e saudáveis, sendo priorizados por pessoas geralmente satisfeitas com suas vidas. Da mesma forma, Roccas *et al.* (2002) menciona que os indivíduos que priorizam estes valores são suscetíveis de ser extrovertidos, sociáveis, gostam de participar de grandes redes sociais, procurando ajuda destas pessoas como um mecanismo de enfrentamento em situações de tensão e estresse. Por outro lado, indivíduos que priorizam os valores Tradição, Conformidade e Segurança demonstram menores evidências de bem-estar psicológico e emocional, tendo menos recursos necessários para interagir positivamente com os outros (SAGIV e SCHWARTZ, 2005).

Nesse sentido, Glazer (2006) menciona ainda que em sociedades onde predominam os valores conservadores (Tradição, Conformidade e Segurança), o suporte social instrumental é priorizado em detrimento do suporte social emocional. Sob o enfoque conservador, quando um supervisor ou colaborador fornece suporte social emocional a um indivíduo, o *status quo* do grupo pode ser quebrado, refletindo também que os colaboradores podem estar desajustados aos padrões impostos pela organização (GLAZER, 2006).

Conforme Goodwin, Costa e Adonu (2004), os resultados encontrados em seu estudo podem refletir ainda, que indivíduos que priorizam valores coletivos, como a Tradição, Conformidade e Segurança, desejam participar de uma grande e integradora rede social, sendo que os indivíduos de seu ambiente podem não fornecer este tipo de suporte. Assim, o suporte social poderia ser fornecido por pessoas que priorizam a estimulação e o hedonismo, relacionados aos interesses individuais, e possuem características de entusiasmo para formar uma grande rede social.

Além disso, outra explicação para estes achados pode ser percebida através das constatações de Kim, Sherman e Taylor (2008) sobre as dimensões culturais coletivistas e individualistas dos valores. Os autores mencionam que indivíduos de culturas coletivistas utilizam menos o suporte social por serem mais cautelosos em compartilhar seus problemas pessoais com as outras pessoas que partilham o mesmo sentimento de obrigação social. Em contraste, pessoas pertencentes a culturas mais individualistas podem solicitar maior suporte

social, pois compartilham o pressuposto de que a cultura individualista deve priorizar ativamente o seu bem-estar, sendo que os outros têm a liberdade de escolha para ajudar, conforme sua própria vontade.

No entanto, na visão de Goodwin, Costa e Adonu (2004), estas constatações parecem estar em contradição com as dimensões culturais de individualismo e coletivismo propostas por Triandis, Bontempo e Villareal (1988). Nessas dimensões, os valores coletivistas, tais como Tradição e Segurança, são características das sociedades com níveis mais elevados de suporte e, quando realizadas em nível individual, preveem um indivíduo com uma forte rede de suporte. Porém, como ressalta Louback (2006), deve-se ter cuidado para não confundir o serviço dos valores aos interesses individuais e coletivos com valores "individualistas" e "coletivistas", pois, dessa maneira, estariam sendo confundidos valores de nível individual com valores de nível cultural.

A partir destas constatações, percebe-se que os achados das pesquisas sobre valores e suporte no trabalho ajudam a enfatizar a polêmica relação entre as dimensões individuais e culturais dos valores, atualmente, um assunto em um debate na literatura multicultural (GOODWIN e GILES, 2003). Além disso, percebe-se que, mesmo reconhecendo a influência dos valores sobre a percepção do suporte no trabalho, existem poucas evidências na literatura sobre as relações positivas ou negativas entre estes construtos, ressaltando a necessidade de ampliar os estudos acerca desta temática.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para se alcançar os objetivos do trabalho. Dessa forma, essa seção irá descrever as estratégias de pesquisa e método adotado, o desenho de pesquisa e a população e amostra. Posteriormente são apresentados as técnicas de coleta e análise de dados, a definição dos termos e variáveis do estudo, estratégias de análise dos dados e as limitações do método.

3.1 Estratégias de Pesquisa e Método Adotado

Visando a atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, que tem como principal objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno (TRIVIÑOS, 2007). Além disso, segundo Gil (1999), os estudos descritivos visam à descrição das características de determinada população ou fenômeno e também o estabelecimento de relações entre variáveis.

Como estratégia de pesquisa, efetuou-se uma *survey* que, segundo Baker (2001), permite descobrir fatos, determinar atitudes e opiniões, bem como ajudar a entender comportamentos, utilizando-se de uma avaliação, análise e descrição de uma população baseada em uma amostra. Além disso, as pesquisas desse tipo fornecem descrições quantitativas de uma população através do uso de um instrumento predefinido (FREITAS, OLIVEIRA e SACCOL, 2000).

Ainda, em relação a pesquisa *survey*, Hair *et al*. (2005b) afirmam que esta recai sobre duas categorias: administração de questionários aos respondentes e entrevista. Nesse sentido, o autor menciona que as entrevistas pessoais são tradicionalmente usadas para obter

informações qualitativas detalhadas a partir de um número relativamente pequeno de indivíduos, caracterizando uma pesquisa *survey* em profundidade. Como afirma Hart (1987 apud BAKER, 2001), a pesquisa *survey* fornece aos pesquisadores meios de adquirir os dados quantitativos e qualitativos essenciais para encontrar dados comportamentais, factuais ou atitudinais. Embora algumas pesquisas *survey* sejam realizadas com métodos auto-administrados, o uso de entrevistas é certamente um procedimento notório no processo de investigação (FOWLER, 2002). Assim, apesar deste tipo de pesquisa ser basicamente quantitativa, o fato de serem realizadas entrevistas confere ao estudo um caráter misto (quantitativo e qualitativo).

A partir desta perspectiva, este estudo utilizou metodologias quantitativas e qualitativas para o levantamento e análise dos resultados. Como afirma Richardson (1989), a pesquisa quantitativa impõe a estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo a heterogeneidade da coleta dos dados e assim, inferindo mais confiabilidade aos resultados. Por outro lado, a pesquisa qualitativa possibilita aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, atribuindo importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem (VIEIRA, 2005). Assim, o ideal é que os problemas sejam investigados de maneira complementar, a partir de visões tanto qualitativas como quantitativas (AMARATUNGA, *et al*., 2002).

A combinação de tais métodos é sugerida por alguns autores (AMARATUNGA *et al*., 2002, VIERA, 2006, GIL, 1999) por considerarem que a utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação na análise dos fenômenos pode contribuir para o seu melhor entendimento, diminuindo o risco de o estudo tornar-se inconsistente, sendo preferível às demais abordagens. Como afirma Vieira (2005), a comparação de resultados oriundos de investigações que utilizam métodos diferentes sobre o mesmo problema pode contribuir para enriquecer sobremaneira o conhecimento sobre administração e organizações. Além disso, por tratar-se de uma temática pouco estudada (GOODWIN, COSTA e ADONU, 2004), o uso em conjunto de tais abordagens proporciona à investigação uma visão mais aprofundada.

Desta forma, através de tais meios, o presente trabalho verificou a influência dos valores organizacionais na percepção do suporte social e organizacional no trabalho bancário. Para isto, a pesquisa quantitativa foi realizada com a população de bancários da cidade de Santa Maria, através da aplicação de um questionário, enquanto a pesquisa qualitativa foi aplicada aos gestores dos respectivos bancos através de uma entrevista semiestruturada.

3.2 Desenho de Pesquisa

O desenvolvimento do estudo baseou-se no processo de pesquisa sugerido por Hair *et al.* (2005b), o qual compreende três fases: formulação, execução e análise. A fase de formulação teve como foco a definição da problemática, dos objetivos e justificativa do estudo, a revisão de literatura e a definição dos construtos analisados. A fase de execução contemplou a definição das estratégias e o método de pesquisa, especificação da população-alvo e sujeitos investigados e a técnica de coleta dos dados. Por fim, a etapa analítica, contemplou a análise e a discussão dos dados, visando a responder a questão de pesquisa, bem como as considerações finais do estudo.

Para uma melhor compreensão dessas fases, a Figura 5 apresenta uma síntese da trajetória do estudo.

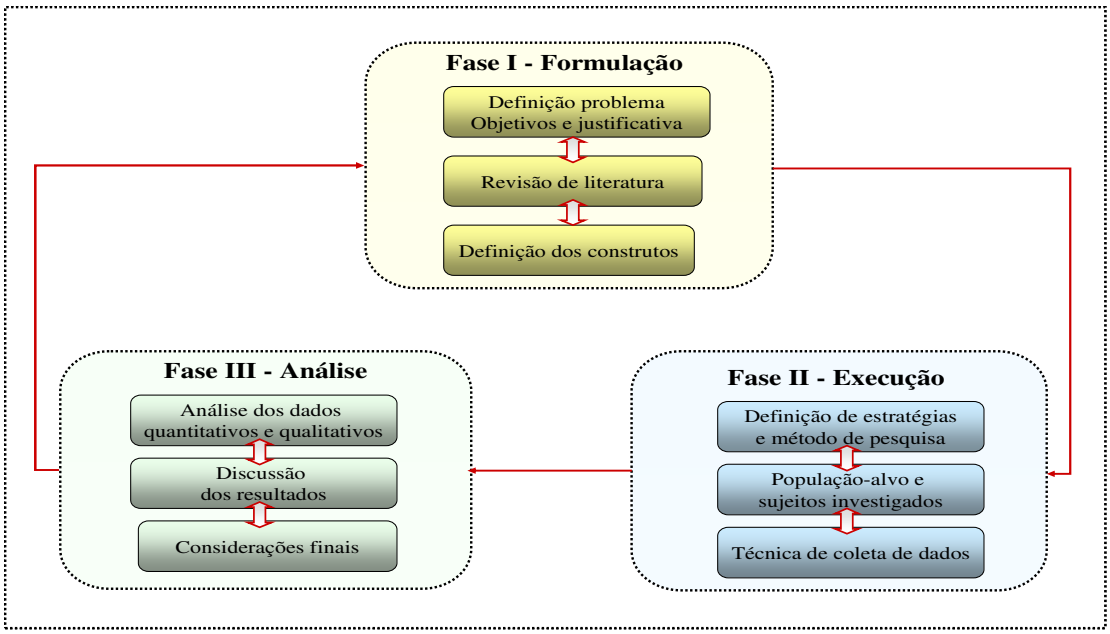

Figura 5 – Processo de pesquisa
Fonte: elaborado pela autora

Assim, na fase de formulação, identificou-se que os valores organizacionais norteiam o comportamento dos indivíduos na organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), podendo exercer influência na percepção do suporte social e organizacional no trabalho. Corroborando este enfoque, Goodwin, Costa e Adonu (2004) afirmam que os valores atuam como antecedentes da percepção de formas de suporte no trabalho.

A partir destas concepções, a fase de execução, baseou-se nos modelos de Oliveira e Tamayo (2004), Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) e Siqueira (1995), para identificar

a influência dos valores organizacionais na percepção de suporte social e organizacional no trabalho, sob a perspectiva de colaboradores do setor bancário. Por fim, na fase de análise, descrita no próximo capítulo, apresentou-se a análise e discussão dos resultados obtidos.

Para facilitar o entendimento, apresenta-se o desenho de pesquisa, como base para a coleta de dados e o consequente atingimento dos objetivos propostos, como ilustra a Figura 6:

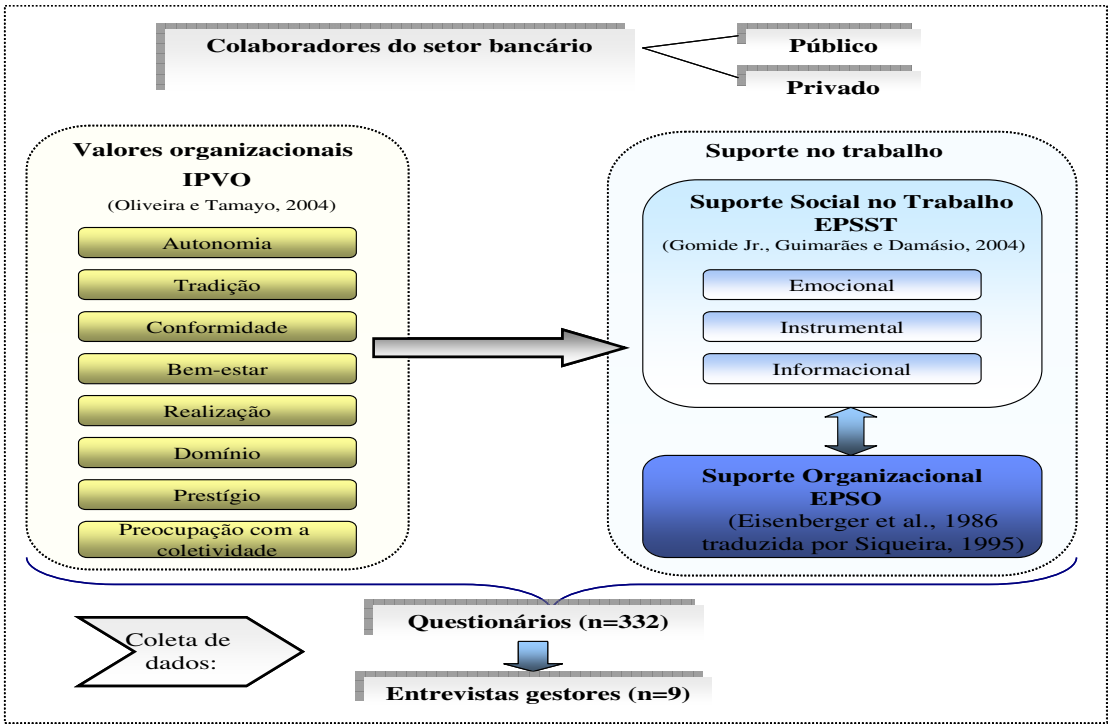

Figura 6 – Desenho de Pesquisa
Fonte: elaborado pela autora

3.3 População e amostra

A população-alvo desta pesquisa foi composta de colaboradores e gestores do setor bancário da cidade de Santa Maria - RS pertencentes a agências bancárias públicas e privadas, a fim de possibilitar uma análise comparativa entre estas organizações. Como afirma Malhotra (2006), a população-alvo consiste na coleção de elementos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências.

O setor bancário de Santa Maria possui atualmente 3 bancos públicos, compreendendo 15 agências, e 6 bancos privados, que possuem 8 agências. A categoria bancária da cidade é composta por 599 indivíduos, sendo que 445 atuam nos bancos públicos e 154 atuam nos bancos privados, conforme dados do Sindicato dos Bancários de Santa Maria e Região (2009).

Ressalta-se que foram incluídos apenas colaboradores e gestores de agências bancárias de Santa Maria-RS, caracterizadas pelo atendimento ao público e venda de produtos (GRISCI e BESSI, 2004), excluindo-se Postos de Atendimento Bancário (PAB), áreas departamentais e superintendências dessas organizações, bem como Cooperativas de Crédito e Financeiras.

Com o intuito de preservar a empresa e os dados da pesquisa, não foram divulgados seus nomes. Assim, a unidade de análise do estudo serão os indivíduos, os quais serão classificados em colaboradores e gestores de bancos públicos e privados.

Na pesquisa quantitativa, os questionários foram aplicados nos meses de abril e maio de 2009 a toda população bancária da cidade de Santa Maria-RS, totalizando 599 investigados (colaboradores e gestores). Considerando as taxas de não retorno da pesquisa quantitativa, realizou-se ainda, um cálculo amostral utilizando-se a técnica de amostragem probabilística aleatória, sugerida por Lopes *et al.* (2007), com um nível de confiança de 95%, e erro de 4%. Chegou-se a um total de 234 questionários, conforme o cálculo abaixo:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \,.\, p.q.\ N}{e^2\ (N-1) + Z^2_{\alpha/2} \,.\, p.q} = \frac{(1{,}96)^2 \,.\, 0{,}5.\ 0{,}5.\ 599}{(0{,}05)^2\ (599-1) + (1{,}96)^2 \,.\, 0{,}5 \,.\, 0{,}5} = 234$$

Assim, obteve-se um retorno superior ao valor determinado pelo cálculo amostral, totalizando 332 respondentes, os quais compuseram a amostra do estudo. O Quadro 8 ilustra a população, a amostra, e o retorno dos instrumentos de coleta de dados.

Categoria	Banco	Agência	Questionários enviados (População)	Questionários recebidos (Amostra)	Retorno (%)
Público	Banco A	A1	53	26	49%
		A2	21	16	76%
		A3	30	12	40%
		A4	20	13	65%
		A5	18	7	39%
	Banco B	B1	27	12	44%
		B2	14	10	71%
		B3	81	42	52%
		B4	40	15	38%
		B5	27	10	37%
		B6	8	4	50%
	Banco C	C1	11	5	45%
		C2	56	19	34%
		C3	17	11	65%
		C5	22	20	91%
	Total Bancos Públicos		445	222	50%
Privado	Banco D	D1	27	25	93%

	Banco E	E1	18	9	50%
	Banco F	F1	26	22	85%
	Banco G	G1	12	7	58%
		G2	5	3	60%
	Banco H	H1	19	12	63%
	Banco I	I1	36	26	72%
		I2	11	6	55%
	Total Bancos Privados		154	110	71%
Total Bancos Públicos e Privados			**599**	**332**	55%

Quadro 8: População, amostra e percentual de retorno dos instrumentos de coleta de dados
Fonte: Sindicato dos Bancários de Santa Maria (2009) e dados da pesquisa

A amostra do estudo foi composta por 222 colaboradores dos bancos públicos (67%) e 110 dos bancos privados (33%), o que representa um percentual de 55% de retorno dos questionários enviados. Ressalta-se, ainda, que todas as agências bancárias de Santa Maria participaram do estudo, sendo que o percentual de retorno variou de 34% a 93% .

Na etapa qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um gestor de cada banco, compreendendo os gerentes gerais ou gerentes administrativos, totalizando 9 entrevistas. Assim, participaram da pesquisa 5 gerentes gerais e 4 gerentes administrativos, denominados G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8 e G9, de modo a garantir a confidencialidade e anonimato, como ilustra o Quadro 9, a seguir.

Categoria	Banco	Entrevistado	Cargo ocupado
Público	A	G1	Gerente Geral
	B	G2	Gerente Geral
	C	G3	Gerente Geral
Privado	D	G4	Gerente Administrativo
	E	G5	Gerente Geral
	F	G6	Gerente Administrativo
	G	G7	Gerente Geral
	H	G8	Gerente Administrativo
	I	G9	Gerente Administrativo

Quadro 9: Gestores entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

3.4 Técnica de Coleta de Dados

O estudo foi realizado através de duas etapas distintas. A primeira consistiu na aplicação dos questionários a população de colaboradores do setor bancário. Após esta etapa quantitativa, com a intenção de aprofundar a compreensão dos resultados, foram realizadas as entrevistas.

3.4.1 Etapa Quantitativa

Como método de coleta de dados foi aplicado um questionário elaborado a partir de três modelos:

Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), composto por 48 questões, distribuídas em oito dimensões: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-estar, Tradição, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a coletividade.

Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST): construída por Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004), a escala é composta por 18 itens, agrupados em três dimensões: percepção de Suporte Social Emocional, Suporte Social Instrumental e Suporte Social Informacional no trabalho.

Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO): essa medida foi originalmente desenvolvida por Eisenberger *et al.* (1986) e adaptada e validada no contexto brasileiro por Siqueira (1995). A ESPO, composta em sua versão reduzida por 6 questões, caracteriza-se por uma escala unidimensional.

Convém ressaltar, ainda, que os índices de confiabilidade das dimensões dos três instrumentos originais, foram superiores a 0,80, com exceção dos fatores do IPVO Conformidade e Tradição (alfa = 0,75) e do fator da EPSST percepção de Suporte Social Instrumental no trabalho (alfa = 0,72), indicando um nível muito bom de consistência interna, conforme Hair *et. al*. (2005b). O Quadro 10 apresenta um resumo dos instrumentos utilizados neste estudo.

Instrumento	Autores	Fatores	Alpha de *Cronbach*	Número de questões
Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)	Oliveira e Tamayo (2004)	Autonomia	0,87	48
		Tradição	0,75	
		Conformidade	0,75	
		Bem-estar	0,87	
		Realização	0,80	
		Domínio	0,80	
		Prestígio	0,81	
		Preocupação com a coletividade	0,86	
Escala de Percepção de Suporte Social no	Gomide Jr., Guimarães e	Suporte Social Emocional	0,83	18
		Suporte Social Instrumental	0,72	

Trabalho (EPSST)	Damásio (2004)	Suporte Social Informacional	0,85	
Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO):	Siqueira (1995)	Suporte Organizacional	0,86	6

Quadro 10: Características das escalas utilizadas no estudo
Fonte: Elaborado a partir de Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004), Siqueira (1995) e Oliveira e Tamayo (2004).

Dessa forma, o instrumento final foi composto por 72 questões das escalas acima mencionadas e 9 questões de identificação do perfil, tempo de empresa, setor de atuação, cargo ocupado, tempo no cargo e carga horária diária. Como o questionário proposto possui um grande número de alternativas e as escalas dos três instrumentos utilizados possuem variações diferentes, as escalas do IPVO, EPSST e EPSO foram adaptadas para uma escala *likert* de 5 pontos. Como afirmam Vieira e Dalmoro (2008) em questionários que envolvem um grande número de questões, deve-se optar por escalas menores para diminuir o número total de opções a serem analisadas. Do mesmo modo, na visão dos referidos autores, deve-se evitar o uso de escalas com formatos diferentes para não confundir os entrevistados.

Ressalta-se, que a escolha por realizar esta alteração deve-se também ao fato da EPSST possuir uma escala de 4 pontos, sem a opção de uma resposta neutra. Como afirmam Coelho e Esteves (2007), a resposta neutra deixa o respondente mais à vontade no momento de expressar seu ponto de vista, principalmente nos casos em que o mesmo não possui uma opinião ou experiência relacionada a um atributo específico.

Além disso, visando a facilitar a compreensão e a atribuição de uma resposta pelos entrevistados, a pontuação do IPVO também foi invertida, pois como afirma Barnette (2000), as escalas devem apresentar claramente um contínuo de direção, evitando formatos diferentes com inversão do sentido num mesmo instrumento.

Assim, a escala do IPVO contou com as variações: (1) não se parece em nada com minha empresa, (2) não se parece com minha empresa, (3) é mais ou menos parecida com minha empresa, (4) é parecida com minha empresa e (5) é muito parecida com minha empresa (5). Já as escalas EPSST e EPSO tiveram as seguintes variações: (1) discordo totalmente, (2) apenas discordo, (3) indiferente, (4) apenas concordo e (5) concordo totalmente.

Visando uma maior compreensão das alterações efetuadas nas escalas dos modelos IPVO, EPSST e EPSO, elaborou-se a Figura 7.

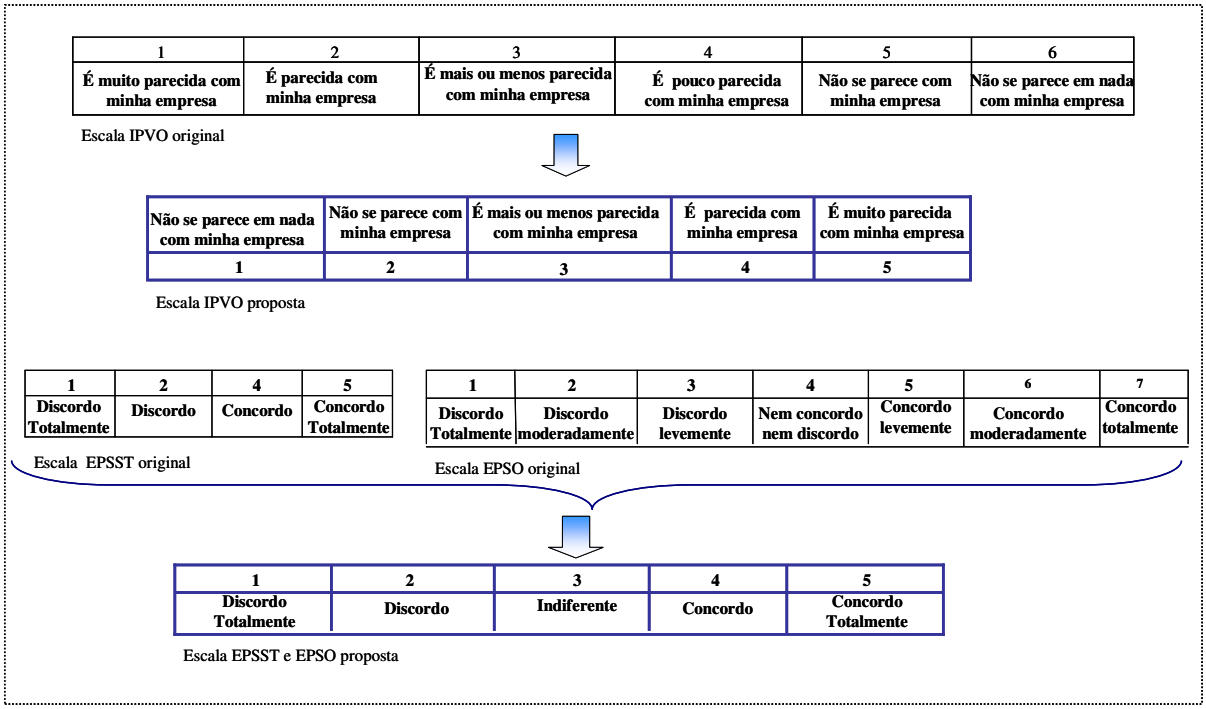

Figura 7 – Escalas dos modelos IPVO, EPSST e EPSO
Fonte: elaborado com base em Oliveira e Tamayo (2004), Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) e Siqueira (1995).

O referido questionário, apresentado no Anexo I, foi aplicado à população de bancários de Santa Maria (N= 599) dos bancos públicos e privados. Previamente foram contatados os gerentes gerais ou gerentes administrativos para a autorização e aplicação da pesquisa. Em seguida, foram entregues a um funcionário responsável, envelopes contendo os questionários a serem distribuídos a todos os colaboradores das agências, os quais deveriam depositá-los preenchidos nos respectivos envelopes, de modo a garantir a máxima confidencialidade. Os envelopes foram recolhidos após uma semana, sendo que, em algumas agências, procedeu-se o recolhimento em duas etapas.

3.4.2 Etapa Qualitativa

Após a etapa quantitativa, foram realizadas 9 entrevistas semiestruturadas com os gestores (gerentes gerais ou gerentes administrativos) de cada um dos bancos investigados, com questões relativas à sua percepção quanto aos valores organizacionais e tipos de suporte fornecidos pela empresa, buscando complementar os achados da etapa quantitativa. Conforme Minayo (1992), as entrevistas possibilitam a revelação de condições estruturais, de sistemas de valores e normas, ao mesmo tempo em que podem transmitir as representações de grupos, em condições históricas e culturais específicas.

Optou-se por realizar as entrevistas com os gestores, pois a organização atua por meio do comportamento individual de membros chaves, ocupantes de posições gerenciais (TAMAYO e TRÓCOLLI, 2002), que exercem certa influência sobre os demais colaboradores. Assim, a realização de entrevistas com os gestores contribuiu para a maior compreensão do fenômeno investigado.

Durante as entrevistas, foi apresentada a proposta do estudo, garantindo o anonimato dos entrevistados. Todos concordaram que as entrevistas fossem gravadas para facilitar a transcrição e posterior análise das mesmas.

O roteiro da entrevista, apresentado no Anexo II, foi composto por 13 perguntas abertas, tendo como base a literatura sobre valores organizacionais e suporte social e organizacional no trabalho. As primeiras 9 questões identificaram os valores organizacionais praticados pelas organizações, conforme a percepção de seus gestores, enquanto as 4 últimas questões verificaram a percepção dos entrevistados sobre o suporte social e organizacional no trabalho.

3.5 Definição de termos e variáveis

As variáveis e fatores analisados neste estudo, abordados na revisão de literatura, apoiaram-se nos estudos de Oliveira e Tamayo (2004), Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) e Siqueira (1995). A partir destes modelos, o instrumento de pesquisa, que sustentou o levantamento de dados quantitativos e qualitativos, analisou os valores organizacionais, o suporte social e organizacional no trabalho a partir da percepção dos colaboradores e gestores investigados.

O Quadro 11 ilustra os construtos, seus fatores, variáveis que os compõem, bem como sua definição.

Construtos	Fatores	Variáveis (questionário)	Variáveis (entrevista)	Definição
Valores Organizacionais	Autonomia	01A, 13A, 23A, 26A, 29A, 30A, 40A, 46A	8	Congrega questões referentes à busca de aperfeiçoamento constante do colaborador e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade e variedade de experiência.
	Tradição	06A, 12A, 19A, 31A, 47A	7	Contém itens relativos à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento.

	Conformidade	11A, 17A, 27A, 28A, 34A, 41A, 43A	3	O conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos.
	Bem-estar	05A, 09A, 14A, 22A, 32A, 48A	6	Os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao colaborador, atentando para a qualidade de vida no trabalho.
	Realização	04A, 08A, 20A, 24A, 36A	2	Agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados.
	Domínio	10A, 18A, 37A, 39A, 42A, 45A	5	Congrega itens relativos ao Poder, cuja meta central é a obtenção de *status*, controle sobre pessoas e recursos, e o domínio de mercado.
	Prestígio	07A, 25A, 33A, 35A	4	Os itens estão relacionados ao Poder, associados à busca de prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.
	Preocupação com a coletividade	02A, 03A, 15A, 16A, 21A, 38A, 44A	9 e 10	Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.
Suporte Social no Trabalho	Suporte Social Emocional	1B, 2B, 3B, 6B, 7B, 15B	11	Os itens deste fator expressam as crenças dos colaboradores de que, na organização, existem pessoas em quem se possa confiar e que se mostram preocupadas umas com as outras.
	Suporte Social Instrumental	4B, 5B, 10B, 11B, 14B	13	O conteúdo dos itens deste fator revela as crenças do colaborador de que a organização o provê de insumos materiais, financeiros e técnicos.
	Suporte Social Informacional	8B, 9B, 12B, 13B, 16B, 17B, 18B	12	Congrega questões associadas às crenças do colaborador de que a organização possui uma rede de comunicação comum que veicula informações.
Suporte Organizacional	Suporte Organizacional	19B, 20B, 21B, 22B, 23B, 24B	11, 12 e 13	Contém itens que visam a medir a avaliação feita pelos colaboradores acerca do valor das retribuições e benefícios dados pela organização em troca do seu esforço no trabalho.

Quadro 11: Construtos, fatores e variáveis
Fonte: elaborado com base em Oliveira e Tamayo (2004), Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) e Siqueira (1995).

Com base nessas definições, partiu-se para a análise dos dados, apresentada a seguir.

3.6 Técnica de Análise de Dados

A análise dos dados também foi realizada em etapas distintas, sendo a primeira quantitativa e a segunda qualitativa.

3.6.1 Etapa Quantitativa

Os dados obtidos na etapa quantitativa do estudo foram analisados com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para realização dos testes estatísticos. Inicialmente, realizou-se a análise descritiva da amostra, através dos cálculos de média, mediana e da realização do teste T e Qui-Quadrado.

Posteriormente, foram explorados os dados dos modelos propostos por Oliveira e Tamayo (2004), Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) e Siqueira (1995), através da análise fatorial. Conforme Hair *et. al.* (2005a), a análise fatorial aborda o problema de como analisar a estrutura de inter-relações existentes entre as variáveis com a definição de uma série de dimensões subjacentes comuns, designadas fatores ou dimensões. Em seguida, foi utilizado o indicador de consistência interna *Alpha de Cronbach*, com o propósito de verificar a confiabilidade dos construtos teóricos do referido questionário.

Além disso, foram realizados testes T para amostras independentes para cada fator identificado, visando a identificar diferenças relacionadas à natureza das organizações (públicas e privadas), através da comparação da média de uma variável num grupo com a média da mesma variável em outro grupo, conforme Pestana e Gageiro (2003).

Após estas análises, com o intuito de estabelecer a relação entre os fatores dos valores organizacionais, do suporte social e organizacional no trabalho, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson, o qual indica a força de associação entre quaisquer duas variáveis (HAIR *et al*., 2005a).

Por fim, com a intenção de analisar a influência dos valores organizacionais na percepção de suporte social e organizacional no trabalho, foram realizadas análises de regressão múltipla. Conforme Gujarati (2006), a regressão múltipla se ocupa do estudo da dependência de uma variável em relação a uma ou mais variáveis explicativas ou independentes, com o objetivo de visualizar os pesos que representam a contribuição de cada variável independente, na explicação da variável dependente (HAIR *et. al.,* 2005a). Assim, no presente estudo, a variável dependente refere-se ao suporte social e organizacional no trabalho e as variáveis independentes referem-se aos valores organizacionais.

3.6.2 Etapa Qualitativa

Os dados foram analisados qualitativamente através da transcrição das entrevistas gravadas. Para garantir uma análise profunda, as referidas entrevistas foram codificadas por temas, conforme a abordagem seletiva, sugerida por Van Manen (1990), onde se destacam orações ou parte de orações que parecem ser temáticas da experiência vivida. A codificação foi feita de forma manual, através da identificação de palavras-chave na lateral do texto, utilizando diferentes cores para diferenciar as temáticas, segundo especificações de Coffey e Atkinson (1996).

Posteriormente, foram determinados os temas essenciais e incidentais, sendo os primeiros relacionados aos temas fundamentais para compreender o fenômeno e os segundos relacionados de forma secundária (VAN MANEN, 1990). Assim, os dados foram analisados através do procedimento análise de conteúdo, descrito por Bardin (1979, p.42) como:

> um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de mensagens.

Em suma, os dados qualitativos foram analisados em três fases fundamentais: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial (BARDIN, 1979). Conforme Minayo (1992) a expressão mais comumente usada para representar o tratamento de dados de uma pesquisa qualitativa é a análise de conteúdo que faz parte de uma histórica busca teórica e prática no campo das investigações sociais.

Visando ao maior entendimento das etapas da análise dos dados, elaborou-se o Quadro 12 com as categorias analíticas, instrumentos utilizados e formas de análise para a consecução dos objetivos propostos.

Objetivos	Categorias analíticas	Instrumento de coleta de dados	Análise
Identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus colaboradores	Valores Organizacionais (Fatores)	**Quantitativa:** IPVO **Qualitativa:** Entrevistas semi-estruturadas	**Quantitativa:** análise descritiva (média, mediana), teste T, Qui-quadrado, análise fatorial, Alfa de *Cronbach*. **Qualitativa:** análise de conteúdo
Analisar a percepção dos colaboradores em relação	Suporte Social no Trabalho Suporte Organizacional	**Quantitativa:** EPSST	**Quantitativa:** análise descritiva (média,

ao suporte social e organizacional no ambiente de trabalho.	(Fatores)	EPSO **Qualitativa:** Entrevistas semi-estruturadas	mediana), teste T, Qui-quadrado, análise fatorial, Alfa de *Cronbach*. **Qualitativa:** análise de conteúdo
Estabelecer as relações entre os valores organizacionais e o suporte social e organizacional identificados nas empresas estudadas.	Valores organizacionais (Fatores) Suporte Social no Trabalho (Fatores) Suporte Organizacional (Fatores)	**Quantitativa:** IPVO EPSST EPSO	**Quantitativa:** Correlação de Pearson
Verificar a influência dos valores organizacionais na percepção do suporte social e organizacional das empresas estudadas	Valores Organizacionais (Fatores) Suporte Social no trabalho (Fatores) Suporte Organizacional (Fatores)	IPVO EPSST EPSO	**Quantitativa:** regressão múltipla

Quadro 12: Objetivos da pesquisa e etapas analíticas
Fonte: elaborado pela autora

3.8 Limitações do Método

A utilização de abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas após a aplicação da pesquisa quantitativa, foi de extrema importância para a melhor compreensão dos resultados encontrados. No entanto, mesmo reconhecendo as vantagens desta abordagem, devem ser considerados os limites do estudo, principalmente quanto à sua abrangência, uma vez que a pesquisa qualitativa foi aplicada somente aos gestores, o que pode ter revelado uma percepção parcial da categoria investigada.

Além disso, deve ser considerada a subjetividade da coleta, registro e análise das informações obtidas através das entrevistas (YIN, 2006), fato inerente à natureza do processo de comunicação, em que os processos de codificação e decodificação da informação passam pelas experiências anteriores do entrevistador e entrevistados. Ainda, como as entrevistas foram desenvolvidas tendo como base a percepção e a narrativa de terceiros, pode haver uma tendência de que os mesmos tenham omitido, deturpado ou esquecido fatos ou informações relevantes.

Outra questão a ser considerada, trata da escolha pela identificação dos valores organizacionais e suporte social e organizacional no trabalho, a partir da percepção dos colaboradores. Em nenhum momento esgota-se a possibilidade de que somente esta seja a melhor forma de responder à problemática desta pesquisa. Outras formas de identificação,

como a análise documental e observação, certamente poderão possibilitar outras pesquisas com este mesmo enfoque.

4. RESULTADOS

Após a análise da amostra, os resultados foram analisados através de quatro enfoques. O primeiro buscou identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus colaboradores. O segundo procurou analisar a percepção dos colaboradores em relação ao suporte social e organizacional no ambiente de trabalho. Já o terceiro enfoque buscou estabelecer as relações entre os construtos estudados, enquanto a última seção visou a analisar a influência dos valores organizacionais na percepção do suporte social e organizacional das empresas estudadas, atendendo assim ao objetivo geral do estudo.

4.1 Perfil dos entrevistados

Em relação aos respondentes, na etapa quantitativa, foram investigados 332 bancários, sendo 222 colaboradores pertencentes a três bancos públicos e 110 de seis bancos privados. A Tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados e a significância do teste do Qui- Quadrado (χ^2), que analisa a relação entre duas variáveis nominais, bem como a relação entre uma variável ordinal e uma nominal que tenha mais de duas categorias (PESTANA e GAGEIRO, 2003).

Tabela 1: Perfil dos entrevistados dos bancos públicos e privados e teste Qui-Quadrado

Variáveis	Entrevistados	Bancos Públicos (n= 222)		Bancos Privados (n= 110)		Total (n= 332)	χ^2
		Freqüência	%	Freqüência	%	Total %	Sig
Sexo	Homens	118	53,2%	46	41,8%	49,4%	0,047
	Mulheres	104	46,8%	64	58,2%	50,6%	
Idade	17 a 29 anos	55	25,0%	52	47,3%	32,4%	0,000
	30 a 44 anos	70	31,8%	46	41,8%	35,2%	
	45 a 60 anos	95	43,2%	12	10,9%	32,4%	

Estado civil	Solteiro	57	25,7%	37	33,9%	28,4%	0,263
	Casado	125	56,3%	48	44,0%	52,3%	
	Divorciado	13	5,9%	7	6,4%	6,0%	
	Viúvo	1	0,5%	0	0,0%	0,3%	
	União Estável	26	11,7%	17	15,6%	13,0%	
Escolaridade	Ensino Médio	22	9,9%	2	1,8%	7,2%	0,000
	Curso Técnico	10	4,5%	3	2,7%	3,9%	
	Ensino Superior incompleto	69	31,1%	62	56,4%	39,5%	
	Ensino Superior completo	66	29,7%	33	30,0%	29,8%	
	Pós-Graduação (incompleto e completo)	55	24,8%	10	9,1%	19,6%	
Curso	Administração e Adm. Comércio Exterior	62	33,9%	45	51,1%	39%	0,006
	Ciências Contábeis e Ciências Econômicas	56	30,6%	18	20,5%	27%	
	Informática e Ciência da Computação	3	1,6%	6	6,8%	3%	
	Matemática	15	8,2%	5	5,7%	7%	
	Outros	47	25,7%	14	15,9%	23%	

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra foi composta por 49,5% de homens e 50,6% de mulheres, possuindo, em média, 37,31 anos de idade, sendo que destes, 35,2% têm de 30 a 44 anos. Sobre o estado civil dos mesmos, predominou em 52,3% os indivíduos casados e 28,4% solteiros.

Em relação à escolaridade, a maioria dos entrevistados possui curso superior incompleto (39,5%), seguido do ensino superior completo (29,8%) e pós-graduação (19,6%), havendo o predomínio dos cursos de Administração e Administração Comércio Exterior (39%). Tais resultados corroboram as perspectivas de Segnini (1999) e Silva, Pinheiro e Sakurai (2008), de que a categoria bancária distingue-se de outras categorias profissionais no Brasil, por ser altamente escolarizada, crescendo o número de bancários com curso superior, mesmo não fazendo parte das exigências do conteúdo próprio de trabalho da maioria dos cargos. Nesse sentido, Batista (2008) afirma que a elevação da escolaridade não foi fruto de uma exigência do conteúdo do trabalho bancário e sim de implicações consideradas num plano mais amplo de reestruturação dos bancos no bojo da internacionalização financeira e competitividade. Além disso, na visão da referida autora, a presença do "diploma" assume muito mais um caráter elitizador do posto de trabalho ocupado do que mediador do conhecimento.

Convém ressaltar ainda que, a partir da aplicação do teste Qui-Quadrado (χ^2), foi possível avaliar a relação entre as variáveis de perfil e a natureza das instituições bancárias (públicas e privadas). Com 95% de confiança, o teste foi significativo para as variáveis: sexo,

idade, escolaridade e curso, indicando que há diferença entre bancos públicos e privados nestes itens.

Nos bancos públicos, há um maior índice de profissionais do sexo masculino (53,2%), sendo constatado também, através da realização do teste T para amostras independentes, que em média, a idade dos colaboradores dessas instituições (média 39,7anos) é superior à idade dos colaboradores dos bancos privados (média 32,53 anos). Verifica-se, também, que a maioria dos colaboradores do setor público (43,2%) possui entre 45 a 60 anos, enquanto grande parte dos profissionais dos bancos privados (47,3%) possui entre 17 a 29 anos.

Já em relação à escolaridade, nos bancos privados, constataram-se maiores níveis de escolaridade (95,5%) quando comparados aos bancos públicos (85,6%), considerando conjuntamente o ensino superior e curso de pós-graduação completo e incompleto. Além disso, nos bancos privados, houve maior incidência de opção pelos cursos de Administração e Administração Comércio Exterior (51,1%), enquanto, nos bancos públicos, as opções predominantes centraram-se também no curso de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (30,6%).

Em relação às atividades profissionais, a Tabela 2, a seguir, ilustra suas principais características.

Tabela 2: Perfil das atividades profissionais dos entrevistados dos bancos públicos e privados e teste Qui-Quadrado

Variáveis	Entrevistados	Bancos Públicos (n= 222)		Bancos Privados (n= 110)		Total (n= 332)	χ^2
		Freqüência	%	Freqüência	%	Total %	Sig
Tempo de empresa	0 a 5 anos	59	26,7%	51	46,7%	33,3%	0,000
	6 a 21 anos	63	28,5%	49	45,0%	34,0%	
	21 a 35 anos	99	44,8%	9	8,3%	32,7%	
Setor de atuação	Atendimento	101	47,4%	49	44,5%	46,4%	0,499
	Administrativo	21	9,9%	6	5,5%	8,4%	
	Comercial	77	36,2%	47	42,7%	38,4%	
	Tesouraria	3	1,4%	3	2,7%	1,9%	
	Outros	11	5,2%	5	4,5%	5,0%	
Cargo	Gerente	65	31,1%	38	35,2%	32,2%	0,000
	Sub Gerente/Coordenador	1	0,5%	14	13,0%	4,7%	
	Assistente	24	11,5%	14	13,0%	12,0%	
	Caixa	74	35,4%	28	25,9%	32,5%	
	Estagiário	25	12,0%	5	4,6%	9,5%	
	Outros	20	9,6%	9	8,3%	9,1%	
Tempo no cargo	0 a 2 anos	62	30,2%	47	42,7%	34,6%	0,000
	3 a 7 anos	60	29,3%	46	41,8%	33,7%	
	8 a 32 anos	83	40,5%	17	15,5%	31,7%	

Carga horária diária	6 horas	118	54,6%	34	31,5%	46,9%	0,000
	8 horas	98	45,4%	74	68,5%	53,1%	

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o tempo de serviço na empresa, verificou-se que os colaboradores investigados possuem em média 13,79 anos, sendo que 34% dos entrevistados têm de 6 a 21 anos de empresa. Quanto ao setor de atuação, houve o predomínio no setor de atendimento (46,4%), seguido do setor comercial (38,4%). Da mesma forma, houve o predomínio dos cargos de caixa (32,5%) e gerente (32,2%). Essas constatações devem-se principalmente às atividades específicas praticadas nas agências bancárias, voltadas para o atendimento a clientes e venda de produtos e serviços financeiros, as quais concentram-se nesses setores e cargos específicos.

Em relação ao tempo no cargo, configurou-se em média em 6,58 anos, sendo que a maioria dos entrevistados dessas instituições possui de 0 a 2 anos (34,6%), seguidos de colaboradores que possuem de 3 a 7 anos no cargo (33,7%). Referindo-se à carga horária, a maioria dos indivíduos da amostra (53,1%) trabalha 8 horas diárias.

Através da realização do teste Qui-Quadrado (χ^2) constatou-se também que, com 95% de confiança, o teste foi significativo para as variáveis: tempo de empresa, cargo, tempo no cargo e carga horária diária, evidenciando diferenças entre bancos públicos e privados quanto às questões associadas às atividades profissionais.

Nos bancos públicos, há o predomínio do tempo de empresa no período de 21 a 35 anos (44,8%), enquanto, nos bancos privados, a maioria dos colaboradores encontra-se no período de 0 a 5 anos (46,7%). O teste T para amostras independentes, também confirmou essa perspectiva, revelando que os colaboradores dos bancos públicos possuem, em média, maior tempo de serviço (16,68 anos) quando comparados aos colaboradores dos bancos privados (7,93 anos). Tais resultados podem ser explicados pelo fato dos bancários públicos possuírem estabilidade no emprego o que, consequentemente, favorece a continuidade da carreira na mesma empresa.

Considerando o cargo, nos bancos públicos a maioria dos colaboradores exerce o cargo de caixa (35,4%), enquanto nos bancos privados predominam o cargo de gerente (35,2%). Para a maioria dos entrevistados dos bancos públicos, o tempo de permanência no cargo também é maior (7,87 anos) que nos bancos privados (4,17anos), como evidenciou o teste T para amostras independentes. Da mesma forma, o teste Qui-Quadrado confirmou esta constatação, mostrando que 40,5% dos entrevistados dos bancos públicos encontram-se no

período de 8 a 32 anos no cargo, enquanto 42,7% dos colaboradores do setor bancário privado possuem de 0 a 2 anos no cargo.

Por outro lado, nos bancos privados há o maior número de colaboradores exercendo suas atividades no período de 8 horas diárias (68,5%), enquanto os funcionários dos bancos públicos atuam em 6 horas diárias (54,6%). Esta constatação pode estar associada ao predomínio do cargo de caixa nos bancos públicos, os quais exercem suas atividades no período de 6 horas diárias, conforme especificações da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 2007).

Em um segundo momentos, foram investigados um gestor de cada banco participante da pesquisa, totalizando nove entrevistados, sendo cinco gerentes gerais e quatro gerentes administrativos, conforme perfil descrito na Tabela 3.

Tabela 3: Perfil dos gestores entrevistados

Categoria	Entrevistado	Cargo ocupado	Idade	Gênero	Formação	Tempo de empresa	Tempo no cargo
Público	G1	Gerente Geral	50	Masculino	Pós-graduação completa	35 anos	12 anos
	G2	Gerente Geral	54	Masculino	Superior completo	34 anos	14 anos
	G3	Gerente Geral	45	Masculino	Pós-graduação completa	20 anos	12 anos
Privado	G4	Gerente Administrativo	45	Feminino	Superior completo	24 anos	9 anos
	G5	Gerente Geral	42	Masculino	Superior completo	14 anos	4 anos
	G6	Gerente Administrativo	39	Feminino	Superior completo	18 anos	12 anos
	G7	Gerente Geral	33	Masculino	Pós-graduação completa	12 anos	7 anos
	G8	Gerente Administrativo	50	Masculino	Superior incompleto	22 anos	8 anos
	G9	Gerente Administrativo	41	Feminino	Superior incompleto	23 anos	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa

A análise do perfil dos entrevistados permite identificar que a faixa etária dos gestores investigados varia de 33 a 54 anos, sendo todos casados, predominando os indivíduos do sexo masculino. Considerando a escolaridade, a maioria dos gestores possui curso Superior completo e Pós-graduação completa, sendo que a principal formação foi na área da Administração. Quanto ao tempo de empresa, todos os entrevistados apresentaram mais de 10 anos de atuação, tendo, no mínimo, dois anos na função.

4.2 Hierarquia dos Valores Organizacionais

Nessa seção, realizou-se, em um primeiro momento, a análise quantitativa dos dados obtidos através da aplicação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais a todos os colaboradores dos bancos investigados. Em seguida, foram analisadas as entrevistas feitas com os gestores desses bancos sobre questões relacionadas aos valores praticados por sua organização. Por fim, realizou-se a discussão conjunta dos resultados das análises quantitativas e qualitativas relativos aos valores organizacionais.

4.2.1 Percepção dos colaboradores acerca dos valores organizacionais

Os valores identificados neste trabalho representam os valores praticados no contexto organizacional, na forma como são percebidos pelos colaboradores, não estando aqui mensurados os valores declarados pela organização enquanto unidade. Assim, realizou-se inicialmente uma análise fatorial exploratória das variáveis do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), com o objetivo de identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas. Além disso, analisou-se a confiabilidade do instrumento, através do Alfa de *Cronbach*, para posteriormente realizar as análises de estatística descritiva (média, mediana e desvio-padrão) das variáveis e fatores encontrados, bem como a realização do teste T para amostras independentes, visando a identificar se existem diferenças entre o setor público e privado quanto aos valores organizacionais.

A opção pela realização da análise fatorial exploratória deve-se a duas constatações. A primeira recai sobre as evidências de que a maioria das pesquisas nacionais, publicadas nos principais periódicos e eventos da área de Administração no período de 2004 a 2009, que utilizou o modelo IPVO (GOSENDO e TORRES, 2005; SILVA, 2007; TAMAYO, 2007, MIGUEL e TEIXEIRA, 2005; MIGUEL e TEIXEIRA, 2009), testou somente a confiabilidade de seus fatores originais. A segunda deve-se ao fato de que alguns estudos (LOUBACK, 2006; DIAS, MAESTRO FILHO e MORAES, 2006), valendo-se da análise fatorial exploratória, encontraram resultados diferentes em relação ao agrupamento das variáveis e número de fatores encontrados por Oliveira e Tamayo (2004) na validação do IPVO. Assim, optou-se por realizar uma análise fatorial exploratória, considerada útil na busca da estrutura de um conjunto de variáveis (HAIR *et al*., 2005a).

Para a análise fatorial das variáveis do IPVO, foram utilizadas inicialmente as 48 questões do instrumento, com o intuito de identificar possíveis associações entre as variáveis,

de modo a agrupá-las em fatores comuns. Em relação ao método de extração, optou-se por adotar a análise de componentes principais, que permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas iniciais, correlacionadas entre si, em outro conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas e designadas por componentes principais, que resultam de combinações lineares das variáveis iniciais, reduzindo a complexidade de dados (PESTANA e GAGEIRO, 2003). Quanto ao método de rotação, foi utilizado o procedimento Varimax, considerado um "método ortogonal de rotação que minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um valor, reforçando, assim, a interpretabilidade dos fatores" (MALHOTRA, 2006, p. 555).

Os testes iniciais da fatorial incluíram o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) o qual deve ser maior ou igual a 0,6 para que a correlação entre cada par de variáveis seja explicada pelas demais variáveis do estudo (LATIF, 1994), e o teste de esfericidade de Bartlett, que visa a examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população (MALHOTRA, 2006). Assim, os resultados dos testes foram satisfatórios, sendo que o KMO demonstrou um coeficiente de 0,912 e o teste de Bartlett apresentou resultado significativo (*sig* 0,000), evidenciando a adequação do uso da análise fatorial. Além disso, as análises de medida para adequação da amostra e da matriz correlação anti-imagem, onde pequenos valores na diagonal levam a considerar a eliminação da variável (PESTANA e GAGEIRO, 2003), também foram satisfatórias para análise fatorial.

Em seguida, foram analisadas as comunalidades, que representam a proporção da variância explicada pelo fator, e que, por regra prática, deve ser maior que 0,5 (LATIF, 1994). Percebeu-se que nenhuma variável apresentou valor inferior a 0,5. Posteriormente, na etapa de extração dos fatores, utilizou-se o critério dos autovalores (*eingenvalues*), que representa a quantidade de variância nas variáveis originais que está associada a um fator, considerando-se apenas variáveis com valor acima de 1,0 (HAIR *et al.*, 2005a). Outro critério utilizado refere-se à porcentagem da variância explicada pelos fatores, cujo nível satisfatório deve concentrar-se em torno de 60%, conforme Malhotra (2006). Observa-se assim, através da análise da Tabela 4, a explicação de 32,86% da variância pelo primeiro fator, sendo que, em conjunto, os nove fatores explicam 65,40% de toda a variância.

Tabela 4: Percentual de Variância Explicada por cada fator dos valores organizacionais

Fator	Autovalores		
	Total	% de Variância	% Acumulado
1	**15,777**	**32,868**	**32,868**
2	**4,351**	**9,065**	**41,934**
3	**2,535**	**5,282**	**47,216**
4	**2,172**	**4,526**	**51,742**
5	**1,755**	**3,657**	**55,399**
6	**1,397**	**2,910**	**58,309**
7	1,266	2,637	60,946
8	1,091	2,273	63,219
9	1,047	2,182	65,401

Fonte: Dados da pesquisa

Posteriormente, para analisar a confiabilidade dos fatores, utilizou-se teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*, que, segundo Hair et al. (2005b), pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, sendo que os valores superiores a 0,7 indicam confiabilidade satisfatória da consistência interna. Ainda, em relação ao *Alfa de Cronbach*, Pestana e Gageiro (2003) sugerem a exclusão de uma variável para melhorar a consistência interna, caso esta tenha uma fraca correlação com as demais variáveis do fator. Considerando estes critérios, quatro variáveis e dois fatores foram excluídos, como ilustra a Tabela 5.

Tabela 5: *Alfas de Cronbach* iniciais e finais dos fatores dos valores organizacionais

Fator	Nº de variáveis	Alfa de *Cronbach* (Inicial)	Variáveis excluídas	Alfa de *Cronbach* (Final)
Fator 1	13	0,933	40	0,935
Fator 2	10	0,912	41	0,915
Fator 3	5	0,843	-	0,843
Fator 4	5	0,845	22	0,868
Fator 5	5	0,731	39	0,745
Fator 6	5	0,758	-	0,758
Fator 7	2	0,292	-	0,292
Fator 8	2	0,112	-	0,112
Fator 9	1	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, foram eliminadas quatro variáveis dos fatores 1, 2, 4 e 5, respectivamente, o que possibilitou o aumento do *Alfa de Cronbach*. Em relação aos fatores, foram excluídos o fator 7 e o fator 8, os quais apresentaram um Alfa inferior a 0,6. Além

disso, o fator 9 também foi excluído, por apresentar somente uma variável, o que impossibilitou a realização do referido teste de confiabilidade.

Assim, como resultado final da análise fatorial, encontraram-se seis dimensões ou fatores, sendo que os fatores 1 e 2 apresentaram excelente consistência interna (Alfas superiores a 0,9), os fatores 3 e 4 demonstraram uma consistência interna muito boa (Alfas superiores a 0,8), enquanto os fatores 5 e 6 evidenciaram uma boa consistência interna (Alfas superiores a 0,7), conforme a classificação sugerida por Hair *et al.* (2005b).

Ressalta-se, ainda, que todas as variáveis que compõem os fatores possuem uma carga fatorial superior a 0,40, indicando representatividade adequada, sendo que quanto maior a carga fatorial, melhor o item (AVRICHIR e DEWES, 2006). Uma análise mais detalhada de cada fator permite avaliar suas variáveis componentes, a dimensão correspondente ao modelo original desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), a carga fatorial para cada um dos itens, bem como a proposta de nomeação para os fatores criados, como ilustra a Tabela 6.

Tabela 6: Cargas Fatoriais das seis dimensões obtidas com rotação Varimax e fatores originais correspondentes

Fator 01 - Autonomia e Realização (Autreal)			
Variáveis	**Descrição**	**Fator original IPVO**	**Carga Fatorial**
30	Para a empresa, é importante ser criativa	Autonomia	0,742
46	A empresa incentiva o funcionário a ser criativo	Autonomia	0,734
4	A empresa valoriza a competência	Realização	0,732
8	A empresa acha que é importante ser competente	Realização	0,712
24	A empresa gosta de funcionários que mostram suas habilidades	Realização	0,703
1	A empresa estimula o funcionário a enfrentar desafios	Autonomia	0,634
23	A empresa valoriza os funcionários curiosos	Autonomia	0,621
29	A empresa valoriza funcionários que buscam realização no trabalho	Autonomia	0,602
2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada pela empresa	Preocupação com a coletividade	0,590
3	Para a empresa, todas as pessoas devem ser tratadas igualmente	Preocupação com a coletividade	0,576
13	A empresa incentiva o sucesso profissional dos funcionários	Autonomia	0,575
48	A empresa propõe atividades que dão prazer ao funcionário	Bem-estar	0,550
Fator 02 - Preocupação com a coletividade (Preocol)			
Variáveis	**Descrição**	**Fator original IPVO**	**Carga Fatorial**
38	A empresa acredita que a pessoa deve ser honesta sempre	Preocupação com a coletividade	0,782
15	A empresa acredita no valor da honestidade	Preocupação com a coletividade	0,679
44	A empresa considera a lealdade importante	Preocupação com a coletividade	0,678
21	A empresa acha importante ser fiel a seus funcionários e clientes	Preocupação com a coletividade	0,655

26	A empresa procura se aperfeiçoar constantemente	Preocupação com a coletividade	0,602
34	A empresa acredita que a cortesia é importante	Conformidade	0,587
16	Para a empresa, todas as pessoas devem ser tratadas de forma justa	Preocupação com a coletividade	0,586
11	Para a empresa é importante que os funcionários sejam educados	Preocupação com a coletividade	0,561
20	A empresa acha importante que os funcionários conheçam seu trabalho	Realização	0,560
Fator 03 – Prestígio (Prestig)			
Variáveis	**Descrição**	**Fator original IPVO**	**Carga Fatorial**
35	A empresa tem influência na sociedade	Prestígio	0,833
25	A empresa tem prestígio na sociedade	Prestígio	0,794
33	A empresa tem prestígio	Prestígio	0,789
7	A empresa influencia outras empresas	Prestígio	0,556
6	A tradição é uma marca da empresa	Tradição	0,548
Fator 04 – Bem-estar (Bemest)			
Variáveis	**Descrição**	**Fator original IPVO**	**Carga Fatorial**
9	A empresa oferece oportunidades de diversão aos funcionários	Bem-estar	0,849
32	A empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos funcionários	Bem-estar	0,796
14	A empresa oferece premiações aos funcionários	Bem-estar	0,721
5	É importante para a empresa ajudar seus funcionários	Bem-estar	0,625
Fator 05 – Domínio (Domin)			
Variáveis	**Descrição**	**Fator original IPVO**	**Carga Fatorial**
36	Para a empresa, planejar metas é essencial	Realização	0,706
10	É importante para a empresa ter lucro nos negócios	Domínio	0,698
18	A empresa busca o domínio de mercado	Domínio	0,654
37	A empresa acha importante ser competitiva	Domínio	0,591
Fator 06 - Tradição e conformidade (Tradco)			
Variáveis	**Descrição**	**Fator original IPVO**	**Carga Fatorial**
27	A empresa acredita que as regras são importantes	Conformidade	0,671
17	A empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos	Conformidade	0,644
31	A empresa procura manter práticas consagradas	Tradição	0,618
12	A empresa preserva os costumes antigos e a tradição	Tradição	0,565
47	O comportamento dos funcionários deve respeitar os costumes	Tradição	0,467

Fonte: Dados da pesquisa

No fator 1, predominam as assertivas associadas ao fator "Autonomia" do modelo IPVO, o qual congrega itens referentes à busca de desafios e variedade no trabalho (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), e ao fator "Realização" o qual agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e seus empregados. No entanto, nesse fator constam também duas variáveis do fator "Preocupação com a coletividade"e um item do fator "Bem-estar".

Assim, mesmo sendo constatada a existência de variáveis de dimensões distintas do modelo IPVO, percebe-se que o sentido desse primeiro fator advém da valorização da

autonomia, criatividade, competência e realização dos colaboradores, sendo, por esta razão, nomeado de *Autonomia e Realização*.

Além disso, a característica principal do valor Autonomia é oferecer aos membros da organização, desafios, liberdade no trabalho e o estímulo à criatividade, contribuindo para a participação ativa dos colaboradores nos processos da empresa. Como afirma Tamayo (2007b), a autonomia refere-se às prioridades que a organização dá ao crescimento profissional, a exploração de alternativas de trabalho, sugerindo uma abertura à mudança, mediante atuação ativa do colaborador (TAMAYO, 2007b). Corroborando esta perspectiva Mendes e Tamayo (2001) afirmam que os valores do eixo Autonomia são a criatividade, curiosidade, modernização, reconhecimento, prazer, inovação, estimulação, liberdade e realização. Nesse sentido, a valorização da autonomia e sucesso dos trabalhadores é vista como fonte de realização, comprometimento com a organização e bem-estar dos colaboradores (SOARES, 2006), portanto, relacionada inclusive aos fatores Preocupação com a coletividade e Bem-estar.

Resultado semelhante foi encontrado por Louback (2006), onde as variáveis das dimensões Autonomia e Realização foram agrupadas no mesmo fator, associado à busca de aperfeiçoamento e competência do colaborador e da organização, sendo este denominado Competência Organizacional.

Em relação ao fator 2, este possui a maioria das variáveis associadas à dimensão Preocupação com a coletividade proposta por Oliveira e Tamayo (2004), que reflete a prioridade da empresa em promover relacionamentos baseados na justiça e na lealdade, tanto com seus colaboradores, quanto com clientes e comunidade, como evidenciam as variáveis 38, 15, 44 e 16.

Percebe-se ainda, que, mesmo contendo uma variável da dimensão Conformidade *("A empresa acredita que a cortesia é importante")* e uma da dimensão Realização *("A empresa acha importante que os funcionários conheçam seu trabalho")*, o foco do fator 2 permanece sendo a autotranscendência, associada ao relacionamento positivo dos indivíduos e o bem-estar das pessoas próximas e da sociedade, visando à harmonia no convívio social (SCHWARTZ, 2005; TAMAYO, 2007b). Dessa forma, optou-se pela manutenção do nome do fator como *Preocupação com a Coletividade*.

O fator 3 dos valores organizacionais, evidencia a predominância da dimensão Prestígio do modelo IPVO sendo, portanto, mantida a denominação do fator. Além disso, mesmo contendo uma variável associada a dimensão Tradição, *("A tradição é uma marca da empresa")*, sua interpretação pode ter sido associada ao reconhecimento da empresa por parte

da sociedade. Nesse sentido, o Prestígio pode ser considerado um valor organizacional relacionado ao poder exercido pela empresa, ou seja, a influência e respeito da sociedade em função da qualidade de seus produtos (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Quanto ao Fator 4, este evidencia a predominância da dimensão Bem-estar do modelo IPVO, congregando itens associados à preocupação da organização com o valor Bem-estar dos colaboradores, demonstrando sua intenção em propiciar um ambiente de trabalho satisfatório, priorizando a qualidade de vida (TAMAYO, 2007b; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Pereira (2006) ressalta ainda que os valores que compõem este tipo motivacional estão relacionados também com a preocupação da organização com lazer, bem-estar, diversão e premiações a seus colaboradores, como ilustram as variáveis 9, 32, 14 e 5. Portanto, manteve-se a mesma denominação proposta no modelo IPVO, que nomeou este fator de *Bem-estar*.

Já o fator 5, é composto por quatro variáveis, predominando a dimensão Domínio, traduzindo a preocupação da organização com estratégias relacionadas à obtenção de status, lucros e competitividade, representando a tentativa de afirmação assertiva da empresa por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na sua área de atuação (TAMAYO, 2005), como ilustram as assertivas 10, 18 e 37. Desta forma, mesmo apresentando uma variável da dimensão Realização *("Para a empresa, planejar metas é essencial")*, esta pode estar associada ao construto Domínio, à medida que este visa o controle sobre pessoas e recursos, com a intenção de obter uma posição dominante no mercado (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), podendo ser o planejamento de metas essencial para atingir tal objetivo. Assim, manteve-se a denominação *Domínio* para este fator.

Por fim, o sexto fator relaciona-se ao respeito às regras, às práticas consagradas e aos costumes, possuindo cinco variáveis relacionadas às dimensões Conformidade e Tradição de Oliveira e Tamayo (2004), tendo, portanto, esta denominação. Como afirmam Sagiv, Roccas e Halevy (2005) conformidade e tradição promovem a manutenção do *status quo*, enfatizando preferências por aquilo que é conhecido e familiar e evitando o que é diferente e novo, podendo estar relacionado à relutância em aceitar mudanças e à dificuldade em lidar com novos ambientes de aprendizagem.

De maneira geral, observa-se que foram mantidos todos os valores propostos por Oliveira e Tamayo (2004), embora alguns fatores tenham sido agrupados. Além disso, mesmo havendo a alocação de algumas variáveis em fatores distintos dos originais, houve coerência entre estas e o sentido do fator, como evidenciado na maioria das dimensões encontradas.

A redução do modelo IPVO para seis fatores também foi visualizada nos trabalhos de Louback (2006) e Dias, Maestro Filho e Moraes (2006). No entanto, os resultados do primeiro

autor evidenciaram o desaparecimento dos valores organizacionais Domínio e Prestígio, os quais ficaram com somente uma variável, enquanto os resultados do segundo autor demonstraram a exclusão dos valores Preocupação com a coletividade e Tradição. Tais evidências sugerem a necessidade de novas validações do modelo IPVO, aplicadas a outras populações, pois mesmo havendo a validação do referido modelo com 833 colaboradores de empresas públicas e privadas (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), algumas pesquisas apresentaram resultados distintos.

Após a análise fatorial exploratória, foram analisadas as médias, medianas e desvios-padrão das variáveis dos valores organizacionais e dos seis fatores identificados. A Tabela 7, a qual apresenta os resultados da média dos fatores de forma decrescente, ilustra estas medidas.

Tabela 7: Média, Mediana e Desvio-padrão das Variáveis e Fatores dos Valores Organizacionais

Fator	Variáveis	Média	Mediana	Desvio
Domínio	36. Para a empresa, planejar metas é essencial	4,67	5,00	0,57
	10. É importante para a empresa ter lucro nos negócios	4,79	5,00	0,56
	18. A empresa busca o domínio de mercado	4,51	5,00	0,73
	37. A empresa acha importante ser competitiva	4,63	5,00	0,62
	Média geral	**4,65**		**0,62**
Prestígio	35. A empresa tem influência na sociedade	4,54	5,00	0,70
	25. A empresa tem prestígio na sociedade	4,56	5,00	0,63
	33. A empresa tem prestígio	4,54	5,00	0,69
	7. A empresa influencia outras empresas	4,13	4,00	0,87
	6. A tradição é uma marca da empresa	4,20	4,00	0,92
	Média geral	**4,39**		**0,76**
Preocupação com a coletividade	38. A empresa acredita que a pessoa deve ser honesta sempre	4,42	5,00	0,86
	15. A empresa acredita no valor da honestidade	4,27	4,00	0,86
	44. A empresa considera a lealdade importante	4,05	4,00	0,89
	21. A empresa acha importante ser fiel a seus funcionários e clientes	3,91	4,00	1,01
	26. A empresa procura se aperfeiçoar constantemente	4,27	4,00	0,89
	34. A empresa acredita que a cortesia é importante	4,08	4,00	0,97
	16. Para a empresa, todas as pessoas devem ser tratadas de forma justa	3,76	4,00	1,05
	11. Para a empresa é importante que os funcionários sejam educados	4,49	5,00	0,68
	20. A empresa acha importante que os funcionários conheçam seu trabalho	4,18	4,00	0,82
	Média geral	**4,16**		**0,89**
Tradição e Conformidade	27. A empresa acredita que as regras são importantes	3,64	3,00	1,13
	17. A empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos	3,76	4,00	0,97
	31. A empresa procura manter práticas consagradas	3,80	4,00	0,88
	12. A empresa preserva os costumes antigos e a tradição	3,63	3,00	1,10
	47. O comportamento dos funcionários deve respeitar os	3,81	4,00	0,81

	costumes			
	Média geral	**3,73**		**0,98**
Autonomia e Realização	30. Para a empresa, é importante ser criativa	3,65	4,00	1,06
	46. A empresa incentiva o funcionário a ser criativo	3,47	4,00	1,09
	4. A empresa valoriza a competência	3,52	4,00	1,09
	8. A empresa acha que é importante ser competente	4,25	4,00	0,83
	24. A empresa gosta de funcionários que mostram suas habilidades	3,83	4,00	0,91
	1. A empresa estimula o funcionário a enfrentar desafios	3,66	4,00	0,98
	23. A empresa valoriza os funcionários curiosos	2,99	3,00	0,99
	29. A empresa valoriza funcionários que buscam realização no trabalho	3,65	4,00	1,10
	2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada pela empresa	3,20	3,00	1,07
	3. Para a empresa, todas as pessoas devem ser tratadas igualmente	3,34	4,00	1,22
	13. A empresa incentiva o sucesso profissional dos funcionários	3,80	4,00	1,03
	48. A empresa propõe atividades que dão prazer ao funcionário	2,91	3,00	1,12
	Média geral	**3,52**		**1,04**
Bem-estar	9. A empresa oferece oportunidades de diversão aos funcionáiros	2,98	3,00	1,19
	32. A empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos funcionários	2,08	2,00	0,95
	14. A empresa oferece premiações aos funcionários	2,34	2,00	1,17
	5. É muito importante para a empresa ajudar seus funcionários	2,34	2,00	1,18
	Média geral	**2,44**		**1,12**

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando as variações da escala de (1) não se parecem nada com minha empresa; a (5) é muito parecida com minha empresa, os resultados da Tabela 7 mostram que as variáveis de maiores médias de concordância entre os respondentes foram: *(10) "é importante para a empresa ter lucro nos negócios"*, *(36) "para a empresa, planejar metas é essencial"* e, *(37) "a empresa acha importante ser competitiva"*, pertencentes ao fator Domínio. Isto demonstra que os colaboradores investigados percebem a importância atribuída por suas organizações à lucratividade, ao planejamento de metas e à competitividade, corroborando com os pressupostos defendidos por Monteiro e Carvalho (2003) de que as instituições financeiras vivenciam a intensificação da competitividade, aprimorando constantemente seus serviços em busca de qualidade e domínio do mercado. Além disso, os referidos autores mencionam que essas organizações têm focado o planejamento e o controle de suas ações, o que também foi percebido como prioritário pelos colaboradores das instituições bancárias.

Por outro lado, as variáveis que obtiveram as menores média foram: *(32) "a empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos funcionários"*, *(14) "a empresa oferece premiações aos funcionários"* e, *(5) "é muito importante para a empresa ajudar seus funcionários"*,

associadas ao fator Bem-estar. Nessa perspectiva, os resultados remetem à compreensão de que os colaboradores percebem o pouco interesse das organizações em promover o bem-estar, através de práticas que priorizem a qualidade de vida, valorização e auxílio aos funcionários.

Considerando as médias dos seis fatores que representam os valores organizacionais, percebe-se que as dimensões *Domínio* e *Prestígio* foram as que obtiveram as maiores médias, evidenciando que os valores mais importantes dessas organizações foram os relacionados ao domínio do mercado e a sua imagem na sociedade. A percepção da importância dada pela organização aos dois primeiros fatores é altamente compartilhada entre os membros da organização, já que esses fatores apresentam os dois menores desvios-padrão. Assim, Domínio e Prestígio constituem os valores centrais das instituições bancárias, pois apresentam médias altas e desvio-padrão baixo (TAMAYO, 2007). O escore alto nesses fatores está associado a orientação das atividades organizacionais para conquistar novos mercados, eliminar a concorrência, ser sempre competitiva, obter lucro substancial e estimular os clientes a comprar novos produtos (TAMAYO, 2005), tendo o reconhecimento da sociedade.

No polo oposto, refletindo o menor grau de prioridade, encontra-se o fator Bem-estar e a dimensão Autonomia e Realização, associados aos interesses individuais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), como a perspectiva da organização em promover a satisfação no trabalho, aceitar idéias novas, estimular a criatividade e garantir a independência de seus colaboradores. Esta constatação permite identificar que o domínio motivacional do colaborador está sendo negligenciado pelos valores da organização (TAMAYO, 2007), à medida que não há a valorização de seu bem-estar e autonomia no ambiente de trabalho.

Segundo Tamayo e Gondim (1996), os valores prioritários expressam as metas e os padrões de comportamento que essas empresas têm priorizado no enfrentamento de seus problemas. Tendo em vista o cenário atual de competitividade, reestruturação, fusões e exigência contínua de melhorias nos serviços prestados, percebe-se que a prioridade aos valores Domínio e Prestígio, pode estar voltada em atender a estas questões, consideradas primordiais para a sobrevivência das organizações no mercado, em detrimento da efetivação de ações voltadas ao bem-estar dos colaboradores.

Resultados semelhantes foram encontrados por Tamayo (2007), através da investigação de colaboradores de uma instituição bancária pertencentes a agências de diversos estados do país, onde os valores Prestígio e Domínio foram priorizados, enquanto o valor Bem-estar, Autonomia e Tradição apresentaram os níveis mais baixos de prioridade. Outro estudo que corroborou estes resultados foi realizado por Gosendo e Torres (2005), os quais investigaram empresas do setor de vestuário da região centro-oeste do Brasil.

No entanto, mesmo havendo a prioridade aos valores Domínio e Prestígio, percebe-se através das médias e medianas, que a dimensão Preocupação com a coletividade (média 4,16), embora encontre-se em terceiro lugar na hierarquia de valores, tem sido considerada como importante valor organizacional. Esta constatação pode ser explicada pelos aspectos ressaltados por Ventura (2005) de que a constante busca de produtividade pelos bancos criou a necessidade de novas estratégias como forma de competição, destacando-se as práticas de responsabilidade social voltadas ao bem-estar da comunidade e sociedade em geral, sustentadas pelos princípios da honestidade, lealdade, fidelidade e justiça, como ilustram as variáveis 38, 15, 44, 21 e 16.

Verifica-se ainda, que o desvio-padrão da maioria das variáveis teve resultado próximo a 1, demonstrando haver pouca variabilidade nas respostas. Estas evidências remetem à compreensão de que os objetivos, práticas e estratégias da organização estão embasados em valores percebidos e compartilhados pelos entrevistados, fato destacado como importante por Hatch (1993).

Visando identificar se existem diferenças entre o setor bancário público e privado quanto aos valores organizacionais, utilizou-se o teste T para diferenças de médias. Previamente, realizou-se o teste F para avaliar a igualdade das variâncias dos dois grupos, visando decidir se o teste T deveria ser homocedástico ou heterocedástico. Para as dimensões Prestígio, Preocupação com a coletividade e Autonomia e Realização, aceitou-se a hipótese de igualdade de variância, aplicando-se o teste T homocedástico, enquanto que para as demais dimensões constataram-se diferenças de variância, aplicando-se o teste T heterocedástico.

Na Tabela 8, estão expostas as médias, os desvios-padrões e o Teste T para amostras independentes.

Tabela 8: Testes de diferença de média para os fatores dos valores organizacionais

Dimensões dos Valores Organizacionais	Bancos Públicos		Bancos Privados		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Domínio	4,59	0,50	4,78	0,36	-3,870	**0,000**
Prestígio	4,41	0,48	4,27	0,71	1,897	**0,032**
Preocupação com a coletividade	4,01	0,71	4,28	0,53	-3,450	**0,001**
Tradição e Conformidade	3,70	0,56	3,79	0,92	-1,015	0,312
Autonomia e Realização	3,38	0,78	3,82	0,75	-4,972	**0,000**
Bem-estar	2,27	0,84	2,76	1,08	-4,163	**0,000**

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando um nível de significância de 5%, o teste apresentou diferença de média para todas as dimensões dos valores organizacionais entre os bancos públicos e privados, exceto para o valor Tradição e Conformidade. Para os valores Domínio, Preocupação com a coletividade, Autonomia e Realização e Bem-estar os bancos privados apresentaram médias mais elevadas. Em decorrência disso, evidencia-se que, em média, os colaboradores dessas instituições percebem a maior incidência destes valores, comparado à percepção dos funcionários dos bancos públicos. Somente para a dimensão Prestígio, a média dos bancos públicos foi superior, remetendo ao entendimento de que, em média, os colaboradores das instituições públicas percebem a maior relevância deste valor.

Nesse sentido, percebe-se que existem distinções entre a percepção dos colaboradores do setor público e privado quanto aos valores organizacionais. Como afirmam Pires e Macêdo (2006), existem algumas especificações que distinguem as instituições públicas e privadas, sendo estas diferenças importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais.

Considerando o valor Domínio, percebe-se que, em média, este foi superior nos bancos privados, podendo estar relacionado aos objetivos organizacionais, uma vez que as organizações privadas possuem uma orientação maior para o lucro quando comparadas as instituições públicas (PIRES e MACÊDO, 2006). Resultados semelhantes foram encontrados por Tamayo (1997) em organizações do setor de saúde, onde o autor justifica a menor importância do Domínio em organizações públicas, pelo fato da competitividade e liderança de mercado não ser o foco principal dessas organizações.

Em relação ao valor Preocupação com a coletividade, Autonomia e Realização e Bem-estar, também percebidos como mais existentes nas organizações privadas quando comparados às organizações públicas, pode-se constatar uma maior preocupação com os aspectos associados ao relacionamento com a comunidade, ao estímulo à criatividade e inovação e à satisfação e qualidade de vida no trabalho. Esses resultados podem estar associados a algumas barreiras encontradas nas organizações públicas como o apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e apego ao poder (PIRES e MACÊDO, 2006), as quais podem impactar na prioridade que estas organizações atribuem aos valores relacionados aos interesses da coletividade, abertura à mudança e satisfação no trabalho.

Já em relação ao valor Prestígio, considerado em média mais valorizado pelas instituições públicas, uma suposição para esta constatação refere-se ao objetivo principal das organizações do setor público em prestar serviço à sociedade (PIRES e MACÊDO), o que

pode influenciar na importância atribuída ao reconhecimento e respeito. Como ressalta Rizzatti (2002), o prestígio prevalece como fundamental para compor a categoria imagem institucional e resulta na imagem positiva da organização perante a comunidade, sendo que o sentimento de identidade e prestígio obtidos por uma organização, contribui para o seu sucesso junto ao público externo.

No entanto, convém ressaltar que, mesmo havendo diferença de média entre os fatores, conforme a natureza das organizações (públicas e privadas), a hierarquia dos valores organizacionais é semelhante, ou seja, o valor prioritário foi apontado pelos colaboradores de ambas as instituições como sendo o Domínio, enquanto a menor importância foi atribuída ao Bem-estar, como ilustra a Figura 8.

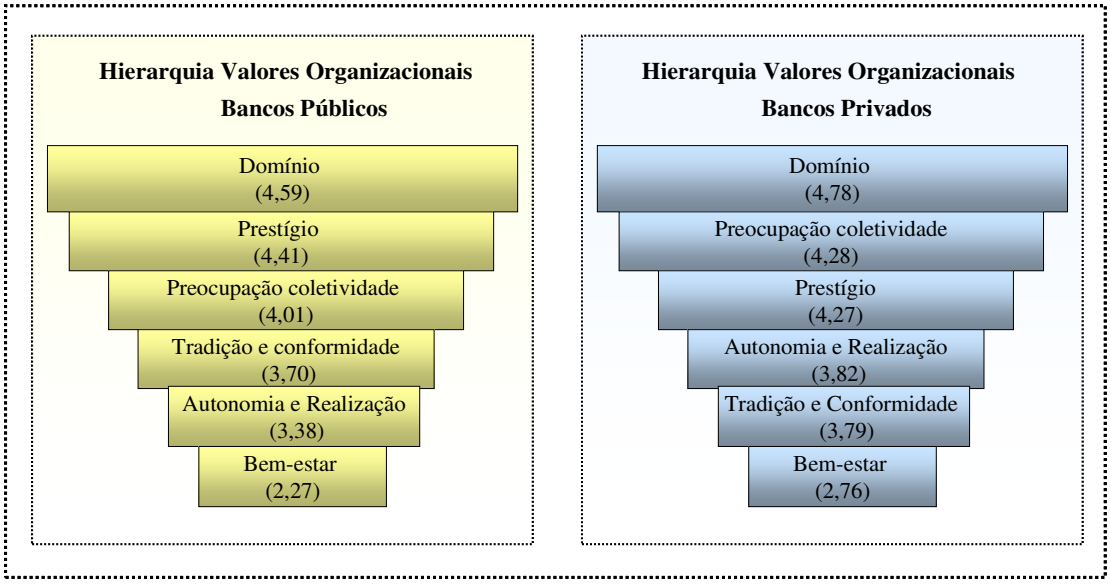

Figura 8: Hierarquia dos Valores Organizacionais para os bancos públicos e privados
Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, Batista (2006) afirma que devido à concorrência entre os bancos, as agências passaram a atuar como "postos de vendas" dos grupos financeiros, aperfeiçoando o atendimento ao público com o objetivo de atrair e manter clientes, visando garantir sua lucratividade e domínio de mercado, sendo esta realidade vivenciada inclusive pelos bancos públicos. Corroborando esta visão, Grisci, Scalco e Kruter (2009) afirmam que o ambiente bancário caracteriza-se pela competição associada à produtividade, sendo que a lógica de trabalho impõe a necessidade de que todas as metas sejam extrapoladas, atuando como um fator de reconhecimento.

Este cenário evidencia que, no setor bancário, existem peculiaridades, como por exemplo, a competitividade e busca pelo domínio de mercado tanto por instituições privadas quanto públicas. Tal cenário pode não ser identificado em organizações públicas de outros

segmentos como, por exemplo, organizações hospitalares, onde estas atribuem menor importância ao valor Domínio, evidenciada pela menor preocupação com a liderança de mercado, como constatado nos trabalhos de Tamayo (1997) e Corso *et al*. (2008). Como afirmam Shepherd e Valencia (1996), a administração pública oferece, principalmente, serviços dos quais ela detém o monopólio, o que propicia a menor ênfase em competitividade e conquista de mercado. Entretanto, esta realidade, comumente vivenciada por organizações públicas, não caracteriza o setor bancário público.

Sob este enfoque, destaca-se que as organizações públicas se deparam com a necessidade do novo, tanto em aspectos administrativos quanto em políticos, sendo que esta busca de forças torna-se necessária na obtenção de melhores estratégias, possibilitando o alcance dos objetivos com maior eficiência (PIRES e MACÊDO, 2006), favorecendo a competitividade no mercado. A ênfase ao valor Domínio pode estar associada a esta perspectiva.

4.2.2 Análise qualitativa dos valores organizacionais

Visando a complementar os achados da pesquisa quantitativa, buscou-se, através das entrevistas com os gestores dos bancos investigados, identificar e compreender de forma mais aprofundada os valores praticados pelas organizações bancárias. Inicialmente, obteve-se um total de 8 temas essenciais, correspondentes aos valores organizacionais e 6 temas incidentais, associados a temas secundários, indiretamente relacionados aos valores organizacionais. Assim, com a intenção de atender aos objetivos do estudo, optou-se pela análise dos temas essenciais.

De modo geral, pode-se observar que, segundo a percepção dos gestores, as organizações bancárias priorizam em suas práticas os valores Domínio, associados a sua autopromoção, bem como a Preocupação com a coletividade, relacionada ao tratamento justo e honesto com os clientes, o Prestígio, relacionado ao reconhecimento da sociedade, e a Conformidade, associada ao cumprimento das regras e normas do banco. Por outro lado, os valores Autonomia, Tradição e Bem-estar foram menos percebidos como prioritários nas organizações bancárias investigadas, como ilustra o Quadro 13.

Entrevistado	Valores Organizacionais							
	Domínio	Preocupação coletividade	Prestígio	Conformidade	Realização	Autonomia	Bem-estar	Tradição
G1	x	x	x	x	x		x	x
G2	x	x	x	x	x		x	x
G3	x	x	x	x	x	x		
G4	x	x		x				
G5	x	x	x					
G6	x	x	x	x	x		x	
G7	x	x	x	x	x	x		
G8	x	x	x	x	x	x		
G9	x	x	x	x		x	x	

Quadro 13: Percepção dos gestores em relação aos valores organizacionais praticados por sua empresa
Fonte: Dados da pesquisa

No entanto, evidenciou-se algumas particularidades em relação aos valores organizacionais. Quanto ao valor Preocupação com a coletividade, relacionado às práticas desenvolvidas pela empresa com foco na justiça, igualdade e honestidade com seus colaboradores, clientes e comunidade, a percepção dos entrevistados mostrou-se distinta. Por um lado, alguns gerentes perceberam que as políticas da empresa visam ao tratamento igualitário a todos os colaboradores, enquanto outros não identificaram a equidade no relacionamento da organização com seus colaboradores, como demonstram os relatos:

> O banco tem essa política de tratamento igualitário das pessoas, hoje a gente vê pessoas de diferentes frentes religiosas, homens, mulheres, brancos, negros, enfim sem distinções alguma, em todos os níveis de atuação dentro do banco (Entrevistado G7).
>
> Existe um reconhecimento, valorização da pessoa, você percebe um tratamento mais igualitário, mais justo. A gente percebe isso e nos dá certa tranqüilidade e segurança em termos de opção de emprego de reconhecimento e de valorização (Entrevistado G8).
>
> Muitas vezes, o banco não trata os funcionários com igualdade. Eu diria que igual ele trata em forma de hierarquia não com igualdade para todos (Entrevistado G4).
>
> Em alguns momentos, a gente percebe que existe um pouco de politicagem no tratamento com alguns funcionários do banco. Mas isso tem em tudo quanto é lugar, temos é que saber lidar com isso (Entrevistado G5).

Estas constatações corroboram os resultados encontrados por Grisci, Scalco e Kruter (2009), em que alguns colaboradores do setor bancário perceberam que a capacidade de relacionamento e a construção de redes de contato são fundamentais no processo de ascensão, evidenciando que, em alguns casos, os critérios formais que visam a atender a todos de forma igualitária, não são respeitados.

Entretanto, mesmo havendo opiniões divergentes quanto ao tratamento igualitário com os colaboradores, quando questionados sobre o tratamento justo e honesto com os clientes,

todos os gestores demonstraram que suas organizações priorizam o valor Preocupação com a coletividade no relacionamento com os clientes, como destacaram os entrevistados:

> No tratamento e atendimento aos clientes, o banco prioriza a justiça. Tudo é bem explicado e esclarecido para os clientes em qualquer situação. O cliente é muito bem informado de tudo (Entrevistado G5).
>
> O banco se preocupa em tratar igualmente os clientes, de forma bem clara. Inclusive com a fidelidade dos clientes. O banco oferece, por exemplo, o serviço de débito automático gratuito e que é para fidelizar o cliente (Entrevistado G4).
>
> Eu acho que a gente vê sempre o lado do cliente e sempre com muita justiça. Procuramos deixar o cliente satisfeito dentro do que é possível e do que ele tem razão também. (...)Atendemos os clientes sempre com bastante clareza nas informações e sem discriminação (Entrevistado G9).

Assim, mesmo que algumas organizações não tenham demonstrado prioridade ao valor Preocupação com a coletividade em sua totalidade, a percepção dos entrevistados deixou evidente a importância atribuída pela organização ao tratamento igualitário com os clientes. Resultados semelhantes foram encontrados no estudo de Silveira Jr. (2007), onde as questões associadas à fidelidade aos clientes, assim como o tratamento justo, também foi reconhecido pelos colaboradores como valor prioritário de sua organização.

Sobre esta perspectiva, Batista (2006) afirma que a concorrência entre os bancos fez com que agências passassem atuar como postos de vendas dos grupos financeiros, aperfeiçoando o atendimento ao público com o objetivo de atrair e manter clientes. Além disso, na visão da referida autora, o cliente assume um papel de destaque, sendo os produtos bancários oferecidos para criar e fortalecer os vínculos de dependência entre o cliente e o banco, com a intenção de assegurar a acumulação do capital financeiro.

Outra constatação que revela particularidade refere-se aos valores Conformidade e Tradição. A maioria dos entrevistados revelou a primazia ao valor Conformidade, que visa a contenção de ações e inclinações de impulsos suscetíveis de perturbar ou prejudicar os outros e a organização (SCHWARTZ, 1994), como ilustram os depoimentos a seguir.

> O banco é muito rigoroso na observação das normas e conformidades, tem o programa interno e todas as operações, todos os passos dos funcionários são de certa forma, avaliados, se estão dentro das conformidades e as agências são reconhecidas por isso (Entrevistado G1).
>
> O banco é um seguidor pleno das normas do Banco Central, normas de código de defesa do consumidor, são tudo coisas que fazem parte do nosso dia-a-dia. O banco nos exige que isso seja cumprido, isso já faz parte da nossa cultura (Entrevistado G7).

No entanto, mesmo focando o valor Conformidade, associado ao cumprimento das normas e regras, a maioria dos gestores evidenciou que o valor Tradição, cujas motivações

subjacentes são similares ao valor Conformidade, não faz parte das prioridades de suas organizações, como pode ser percebido nas falas, a seguir:

> A questão da tradição já foi bem mais forte. Hoje tudo está mais voltado para a agilidade, inovação (...) Hoje não dá para dizer que a gente trabalha como há 10 anos atrás. A gente faz alguma coisa que talvez a gente fizesse há 2 anos atrás e também isso está em constante mudança (Entrevistado G3).
>
> Tudo foi inovado. Nenhuma prática do antigo banco está em vigor. Em 23 anos de banco, eu não acompanho nenhuma prática que lá no início tenha sido adotada que seja mantida (Entrevistado G4).
>
> Tudo está sempre mudando. O banco em que eu entrei não é o mesmo de hoje com certeza. Não lembro de nenhuma prática antiga que seja mantida atualmente (Entrevistado G6).

Na opinião dos entrevistados, o valor Tradição, associado à preservação dos costumes e práticas consagradas da organização, tem pouca importância no contexto das organizações bancárias. Estes resultados evidenciam que mesmo pertencendo à dimensão Conservação e tendo conteúdos semelhantes, os valores Tradição e Conformidade não apresentaram o mesmo enfoque de prioridade nestas organizações, segundo a percepção de seus gestores.

Em relação ao valor Autonomia, a percepção dos entrevistados também revelou opiniões distintas. Alguns entrevistados mencionaram que o valor Autonomia, associado ao incentivo à criatividade e à participação dos colaboradores, é priorizado por sua organização, como evidenciado nos relatos:

> Nós temos um banco de idéias, inclusive as idéias que são implantadas são premiadas.(...) Este banco de ideias é um canal de comunicação que a gente tem, é uma gerência responsável por isso. As pessoas são estimuladas a participar e todos estão livres pra isso, independente de área e hierarquia (Entrevistado G7).
>
> O banco possui o sistema de sugestões, o funcionário pode enviar e-mail dando sugestões, daí lá eles fazem um teste, se tiverem de acordo, eles colocam em prática (Entrevistado G9).
>
> Temos o programa "Projeto de novas idéias e inovação", que foi criado pelo banco para registrar as idéias dos funcionários com possibilidade para serem implantadas. (Entrevistado G3).

Conforme a percepção destes gestores, a prioridade ao valor Autonomia restringe-se à existência de um canal, em que o colaborador pode contribuir com idéias e sugestões. No entanto, quando questionados, nenhum dos gestores exemplificou com alguma sugestão dos funcionários que tenha sido adotada. Corroborando esta perspectiva, um dos gestores relatou que mesmo havendo a existência de um sistema aberto a sugestões e idéias, estas não são valorizadas e colocadas em prática.

> Até existe uma linha direta, através da qual você dá suas opiniões, vamos dizer, como sugestão. Mas, na maioria das vezes a ideia do funcionário não é valorizada,

> não se tem o reconhecimento adequado que deveria ter, não é posto em prática (Entrevistado G2).

Ainda dois gestores mencionaram que o interesse em contribuir com idéias novas deve partir do colaborador, não havendo o incentivo do banco no estímulo à criatividade e à autonomia dos colaboradores, como demonstram os relatos:

> O banco tem um site aberto para os mais diversos assuntos e para que todos possam expor suas idéias criativas (...) Os funcionários até acessam, mas não com frequência que poderiam. Há ferramentas, o interesse vai depender de cada um (Entrevistado G1).

> Sabemos que tem um lugar onde a gente pode dar a nossa opinião e dicas para mudanças. Mas assim, isso tem que partir do funcionário. Não é o banco que incentiva (Entrevistado G6).

Outros gestores consideraram a Autonomia pouco valorizada nas práticas organizacionais, como pode ser observado em alguns depoimentos.

> Hoje o banco não valoriza isso. O que o banco valoriza hoje são as vendas. A parte da criatividade de cada funcionário em fazer o diferencial no dia a dia não é valorizado (Entrevistado G4).

> Se você faz alguma coisa há mais, não é reconhecido. O nosso papel é entregar os compromissos assumidos (metas) no início do mês. Ninguém é estimulado a colaborar com ideias novas, até porque nem dá tempo. Se vamos pensar em outras coisas deixamos de fazer o que nos é estipulado (Entrevistado G5).

Estas constatações revelam que o incentivo ao crescimento profissional, a atuação ativa do colaborador e a exploração de alternativas de trabalho, associadas ao valor Autonomia (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), não têm sido destacadas na maioria das práticas das organizações bancárias. Resultado semelhante foi encontrado no estudo de Tamayo (2007b) com funcionários do setor bancário, onde a Autonomia apresentou um dos níveis mais baixos de prioridade e, em consequência, ocupou um dos lugares mais inferiores da hierarquia.

Convém ressaltar que a maioria dos entrevistados destacou como foco das organizações a busca de domínio no mercado, sendo constantes as mudanças e inovações. Estas organizações buscam inovar através de mudanças nos sistemas de informação, lançamento de produtos e serviços diferenciados, com a intenção de expandir seus negócios e dominar o mercado. Porém, como pode ser evidenciado nos relatos dos gestores, os colaboradores, na maioria das vezes, participam desse processo como agentes disseminadores dessas inovações, sem contribuir com ideias novas ou valer-se de sua criatividade.

Outro aspecto que merece destaque refere-se ao valor Realização, associado pela maioria dos gestores ao reconhecimento do desempenho dos colaboradores, relacionado ao cumprimento das metas organizacionais, como ilustram os depoimentos a seguir:

> O que vale mesmo é o resultado alcançado. É o desempenho no semestre que será determinante para uma promoção ou para uma boa avaliação. As metas são totalmente para o mercado, não em quantidade, mas em números (Entrevistado G2).
>
> A prioridade é fechar os objetivos. A gente tem os objetivos, temos que fechar certas metas que o banco coloca pra cada agência, buscando sempre o melhor (Entrevistado G9).
>
> Existe o Programa de Avaliação de Desempenho, onde os gestores, os pares e os colaboradores opinam e fazem também um feedback. Isto também resulta muitas vezes em indicação para promoção. É uma ferramenta que o banco usa pra manter uma questão de justiça nos critérios de promoção. Mas é lógico, leva-se em consideração produção, fechamento das metas, grau de instrução e principalmente habilidades (Entrevistado G7).

Conforme Tamayo (2007b), o valor Realização avalia a ênfase dada pela empresa à valorização da competência e do sucesso de seus colaboradores. Como demonstram os relatos dos gestores, esta valorização está diretamente relacionada ao cumprimento das metas e objetivos organizacionais, sendo pouco evidenciado o reconhecimento das competências, habilidades e sucesso dos colaboradores.

Além disso, dois gestores evidenciaram que, mesmo havendo a avaliação de competências, não há transparência nos critérios e definições, não havendo, portanto, a valorização das competências e sucesso dos colaboradores, como demonstram as falas a seguir.

> A gente tem até uma avaliação uma vez por semestre, mas, mesmo assim, não somos valorizados por nossas competências Eu acho que o banco não valoriza muito a competência. O que é avaliado, muitas vezes, é o desempenho, o cumprimento das metas. Ser competente é essencial, mas não há um reconhecimento porque a gente não fica sabendo o que é ser competente na visão do Banco. (Entrevistado G5).
>
> Faltam critérios claros para saber como o banco valoriza a competência. (...) Hoje, no banco, as promoções não são feitas a partir de critérios. Se eu quiser ser promovida não basta eu cumprir minhas tarefas, ser dedicada, comprometida, faltam outras coisas que o banco valoriza, mas a gente não sabe (Entrevistado G4).

Os relatos dos entrevistados remetem à compreensão de que a prioridade à Realização, restringe-se ao cumprimento das metas, visando garantir os resultados desejados, sendo que, na maioria dos casos, a valorização das competências e sucesso dos colaboradores não tem sido destacada por estas organizações.

A percepção dos entrevistados revelou também especificidades associadas ao valor Bem-estar. Mesmo a maioria dos gestores, considerando o Bem-estar pouco prioritário, alguns gestores atribuíram importância a este valor nas práticas organizacionais, como ilustram os depoimentos.

> O banco exige que o funcionário faça só a sua carga horária para poder ter uma vida fora do banco também (Entrevistado G6).
>
> Sobre a parte de lazer, procuramos sempre fazer algumas reuniões, jantares, confraternizações. Aniversários nunca passam em branco, a gente procura reunir o pessoal no final da tarde, encomendamos salgadinhos, compra-se presente, enfim, eu acho que isso aí é o bem-estar do grupo. Nós estamos sempre visando a esse lado (entrevistado G9).
>
> O banco tem um dos planos de saúde que é considerado um dos melhores do país, isso foi uma vitória muito grande que a gente teve, antes a gente não tinha (Entrevistado G2).

No entanto, os gestores que consideraram o valor Bem-estar prioritário em sua organização limitaram-se a mencionar práticas relacionadas ao cumprimento da carga horária, confraternizações promovidas pelos próprios colegas e existência de planos de saúde, sem fazer referência a práticas que visem à promoção da qualidade de vida e, até mesmo, à saúde dos colaboradores.

Dessa forma, percebe-se que, mesmo havendo uma concordância entre os gestores quanto aos valores centrais das organizações bancárias investigadas, em alguns casos, as práticas organizacionais destacadas pelos entrevistados como reveladoras da prioridade a determinado valor organizacional, mostraram-se pouco características das motivações adjacentes a este valor.

4.2.3 Análise conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos sobre os valores organizacionais

A pesquisa quantitativa revelou a percepção dos colaboradores acerca da hierarquia dos valores organizacionais das instituições bancárias. Já a pesquisa qualitativa evidenciou a percepção dos gestores sobre os valores predominantes nas práticas cotidianas destas organizações. Esta análise conjunta permitiu o aprofundamento dos resultados obtidos, garantindo a maior compreensão do fenômeno investigado.

Analisando os valores organizacionais, constatou-se que o Domínio e o Prestígio apresentaram os maiores índices, sendo considerados prioritários tanto na etapa quantitativa quanto na qualitativa. Num primeiro momento, evidenciou-se que, para os colaboradores, os

itens de maior concordância pertenciam ao fator Domínio, como a afirmativa *"é importante para a empresa ter lucro nos negócios"*. Posteriormente, as entrevistas com os gestores reforçaram a prioridade das instituições bancárias na busca por domínio de mercado, resultados financeiros e reconhecimento da sociedade.

Outro aspecto que confirma os resultados quantitativos, refere-se à prioridade ao valor Preocupação com a coletividade, considerado pelos colaboradores e gestores como relevante em suas organizações. Constatou-se, através da percepção dos gestores, a importância atribuída pelas organizações ao tratamento igualitário e honesto com os clientes. Entretanto, foram identificadas opiniões distintas acerca da equidade e justiça no tratamento com os colaboradores. Estes resultados revelaram a importância atribuída à honestidade, lealdade e educação nos relacionamentos interpessoais no âmbito organizacional, principalmente no tratamento com os clientes, havendo poucas evidências que demonstrassem estas preocupações no tratamento com os colaboradores.

Em relação aos valores Conformidade e Tradição, agrupados no mesmo fator, conforme os resultados da pesquisa quantitativa, constatou-se um paradoxo. Na etapa quantitativa, estes valores não foram considerados pelos colaboradores entre os maiores níveis da hierarquia dos valores organizacionais. Por outro lado, na etapa qualitativa, a percepção da maioria dos gestores revelou opiniões distintas à cerca desses valores. O valor Conformidade, associado ao cumprimento de regras e normas da organização, foi considerado entre as principais prioridades das instituições bancárias investigadas, enquanto o valor Tradição foi classificado com o menor nível de importância. Ressalta-se que os valores Conformidade e Tradição pertencem à dimensão conservação proposta por Schwartz (1992), no entanto, a realidade das organizações bancárias demonstrou que mesmo possuindo motivações subjacentes semelhantes, a prioridade atribuída a cada um desses valores é distinta.

Uma possível explicação para esta dissonância, pode estar relacionada ao contexto e realidade vivenciada por estas organizações, pois, ao mesmo tempo em que sofrem diversas pressões do mercado competitivo, são fortemente controladas pelo Banco Central do Brasil (BACEN), através da imposição de rígidos instrumentos de controle (WILWERT, PARISOTTO e BEZERRA, 2007). Além disso, como afirmam os referidos autores, para a manutenção dos lucros, essas instituições operam com desafios internos constantes para se atingir metas comerciais cada vez maiores, havendo a necessidade de atividades internas de controles que proporcionam segurança para o banco e para o mercado.

Assim, inseridas num mercado altamente competitivo, as organizações bancárias mesmo priorizando o valor Conformidade, através do cumprimento de normas e regras,

sentem a necessidade de inovar constantemente, não cabendo nessa realidade práticas que priorizem o valor Tradição.

Outra consideração relevante, refere-se aos valores Autonomia e Realização, agrupados no mesmo fator na pesquisa quantitativa, os quais ocuparam um dos lugares inferiores da hierarquia. De maneira geral, a percepção dos gestores em relação ao valor Autonomia revelou que as instituições bancárias atribuem pouca relevância ao incentivo a criatividade, desafio e variedade no trabalho. Até mesmo as organizações cujos gestores perceberam a sua prioridade, suas práticas demonstraram-se restritas à disponibilização de um canal, através do qual os colaboradores podem contribuir com idéias inovadoras. Em relação ao valor Realização, associado especificamente ao cuprimento das metas organizacionais, a maioria dos gestores revelou que, mesmo havendo a valorização das competências dos colaboradores, essas estavam associadas ao cumprimento das metas e objetivos organizacionais, com foco nos resultados e domínio do mercado. Tal constatação reforça os achados da pesquisa quantitativa, onde uma variável do fator Realização (*"para a empresa planejar metas é essencial")*, foi agrupada ao fator Domínio.

Por fim, o valor Bem-estar que apresentou o menor nível de prioridade, segundo a percepção dos colaboradores, também foi considerado pouco relevante pela maioria dos gestores, evidenciando que as organizações bancárias atribuem pouca relevância a este valor em suas práticas organizacionais.

Desta forma, percebe-se que os resultados da pesquisa qualitativa corroboraram a maioria dos resultados da pesquisa quantitativa, fornecendo informações para o melhor entendimento do contexto vivenciado pelas organizações bancárias, bem como os valores organizacionais praticados, segundo a percepção de seus colaboradores e gestores.

Assim, reconhecer a hierarquia atribuída aos valores organizacionais, especificamente no contexto de intensas transformações e competitividade, vivenciado pelo setor bancário, pode constituir um importante subsídio na compreensão do comportamento das organizações, incluindo a percepção de suporte social e organizacional no trabalho.

4.3 Percepções sobre Suporte no Trabalho Bancário

Nessa seção foi analisada a percepção dos colaboradores em relação ao suporte social e organizacional no ambiente de trabalho.Para tanto, inicialmente realizou-se a análise quantitativa das EPSST e EPSO, valendo-se da análise fatorial exploratória, o teste de

confiabilidade *Alfa de Cronbach*, as análises estatísticas descrivitivas das variáveis e fatores identificados, bem como o teste T para amostras independentes para constatar se existe diferença entre o setor público e privado quanto ao suporte no trabalho.

Num segundo momento, foram analisadas as entrevistas realizadas com os gestores, com a intenção de identificar os tipos de suporte social e organizacional no trabalho existentes nos bancos investigados. Finalmente, realizou-se a análise conjunta dos resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa sobre suporte no trabalho.

4.3.1 Suporte social no trabalho: análise quantitativa

Na análise dos resultados da Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho, optou-se por realizar a análise fatorial exploratória, pois algumas pesquisas que utilizaram a Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (PADOVAM, 2005; MORAES, 2007) testaram somente a confiabilidade de seus fatores originais através do *Alfa de Cronbach*. Além disso, Andrade *et al*. (2009) encontraram resultados distintos da escala original de Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004), ao aplicá-la com colaboradores de hospitais públicos e privados.

Assim, para a análise fatorial das variáveis da Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho, foram utilizadas as 18 questões do instrumento, com o intuito de identificar possíveis associações entre as variáveis, de modo a agrupá-las em fatores comuns. Optou-se por adotar a análise de componentes principais como método de extração das dimensões e a Varimax como método de rotação. Inicialmente, realizou-se o teste *Kaiser-Meyer-Olkin Measure* (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlet, os quais apresentaram resultados satisfatórios (KMO de 0,887 e teste de Bartlett *sig* 0,000). As análises de medida para adequação da amostra e da matriz correlação anti-imagem, também mostraram-se satisfatórias para a análise fatorial.

Posteriormente foram analisadas as comunalidades, sendo necessária a exclusão de uma das variáveis (*"(4) há recompensa financeira pelos esforços dos empregados"*), pois esta apresentou valor inferior a 0,5. Estabelecidas as comunalidades com valores aceitáveis, partiu-se para a determinação dos fatores. Nesta etapa, foram analisados os autovalores (fatores com autovalores acima de 1,0) e a variância total explicada. A análise da porcentagem de variância mostrou que o instrumento compreende 4 fatores, que explicam

64,86% da variância acumulada, todos com autovalores maiores do que 1, como ilustra a Tabela 9.

Tabela 9: Percentual de Variância Explicada por cada fator do suporte social no trabalho

Fator	Autovalores		
	Total	% de Variância	% Acumulado
1	**6,997**	**41,158**	**41,158**
2	**1,611**	**9,474**	**50,633**
3	**1,243**	**7,31**	**57,943**
4	1,175	6,913	64,856

Fonte: Dados da pesquisa

Em seguida, para a avaliação da confiabilidade das dimensões, foram calculados os *Alfas de Cronbach*. Os resultados são apresentados na Tabela 10

Tabela 10: *Alfas de Cronbach* dos fatores do suporte social no trabalho

Fator	Nº de variáveis	*Alfa de Cronbach*
Fator 1	7	0,8741
Fator 2	5	0,8562
Fator 3	3	0,7662
Fator 4	2	0,3363

Fonte: Dados da pesquisa

O fator 4, composto pelas variáveis *(11) ajuda financeira para especialização e (10) cumprimento de obrigações financeiras,* não foi considerado consistente, sendo, portanto, excluído. Assim, a partir desses resultados, foram determinados três fatores, sendo que os fatores 1 e 2 apresentaram consistência muito boa, enquanto o fator 3 evidenciou uma boa consistência interna. Os fatores identificados apresentaram alfas superiores aos três fatores do modelo EPSST.

Assim, estes fatores foram analisados detalhadamente, considerando a dimensão correspondente identificada no modelo de Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004), a carga fatorial para cada uma das variáveis, bem como a nomeação dos fatores criados, como ilustra a Tabela 11.

Tabela 11: Cargas Fatoriais das três dimensões obtidas com rotação Varimax e fatores originais correspondentes

Fator 01 - Suporte Social Informacional (SInf)			
Variáveis	**Descrição**	**Fator original EPSST**	**Carga Fatorial**
8	Circulação clara das informações	Suporte Social Informacional	0,762
17	Superiores compartilham informações	Suporte Social Informacional	0,752
9	Informações sobre decisões no trabalho	Suporte Social Informacional	0,715
18	Compartilhamento de informações por todos	Suporte Social Informacional	0,674
16	Agilidade no repasse das informações importantes	Suporte Social Informacional	0,668
12	Facilidade de acesso a informações	Suporte Social Informacional	0,525
7	Confiança nos superiores	Suporte Socila Emocional	0,501
Fator 02- Suporte Social Emocional (SEmo)			
Variáveis	**Descrição**	**Fator original EPSST**	**Carga Fatorial**
3	Pessoas são amigas umas das outras	Suporte Social Emocional	0,798
1	Pessoas gostam umas das outras	Suporte Social Emocional	0,794
2	Compartilhamento de problemas pessoais	Suporte Social Emocional	0,743
15	Pessoas se preocupam umas com as outras	Suporte Social Emocional	0,695
6	Confiança nas pessoas	Suporte Social Emocional	0,667
Fator 03- Suporte Social Instrumental (SIns)			
Variáveis	**Descrição**	**Fator original EPSST**	**Carga Fatorial**
5	Equipamentos em boas condições e confiáveis	Suporte Social Instrumental	0,827
13	Equipamentos necessários para o trabalho	Suporte Social Informacional	0,785
14	Pagamento de salários justos	Suporte Social Instrumental	0,575

Fonte: Dados da pesquisa

Através da análise da Tabela 11, percebe-se que no Fator 1 predominam as variáveis associadas à dimensão Suporte Social Informacional do modelo EPSST, relacionada ao fornecimento de informações como apoio ao indivíduo no desenvolvimento de seu trabalho (SEEMAN, 1998). Constata-se ainda que, mesmo contendo uma variável da dimensão Suporte Social Emocional (*07- confiança nos superiores*), sua interpretação pode ter sido associada à confiança nas informações prestadas pelos superiores, mantendo o foco do fator no Suporte Social Informacional, o qual motivou sua denominação.

Nesse sentido, como afirma Moraes (2007), o Suporte Social Informacional está associado a crenças dos colaboradores de que a organização possui uma rede de comunicação comum que veicula as informações precisas e confiáveis. Esse tipo de suporte inclui receber de outras pessoas, inclusive de superiores, noções indispensáveis para que o indivíduo possa guiar suas ações ao dar solução a um problema ou tomar uma decisão (SIQUEIRA, 2008).

O fator 2 evidencia a predominância da dimensão Suporte Social Emocional do modelo EPSST, sendo, portanto, a denominação do fator. Este fator contempla variáveis associadas à expressão de empatia, carinho e preocupação para com outro, proporcionando oportunidades de expressão de sentimentos e emoções (COHEN, 2004).

Nesta perspectiva Beehr, King e King (1990) mencionam ainda, que o suporte social emocional pode ser manifestado através de discussões de aspectos negativos e positivos do trabalho, bem como a assuntos não relacionadas ao trabalho, como diálogos informais e afetivos, caracterizado mais como um momento de desabafo e do que auxílio para resolução de problemas específicos.

Já o fator 3 congrega intens associados ao Suporte Social Instrumental, relacionado aos recursos tangíveis e práticos disponibilizados no trabalho (SIQUEIRA, 2008), como equipamentos e salários. Hogan, Linden e Najarian (2002) ressaltam, ainda, que este tipo de suporte envolve o fornecimento de bens materiais, podendo ajudar, inclusive, com a diminução dos sentimentos de perda de controle. As variáveis 05, 13 e 14 ilustram estas constatações. Ressalta-se ainda, que, mesmo sendo pertencente à dimensão Suporte Social Informacional, a variável *(13) equipamentos necessários para o trabalho* reflete aspectos pertinentes ao suporte social instrumental, à medida que está associada aos insumos materiais e técnicos fornecidos pela organização (SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2008), sendo pertinente sua inclusão nesse fator.

Assim, observa-se que os fatores criados refletem a predominância de determinado tipo de Suporte Social no Trabalho, identificados no modelo original desenvolvido por Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004). Esses resultados corroboram os pressupostos teóricos defendidos por inúmeros autores acerca da temática (RODRIGUEZ e COHEN, 1998; SEEMAN, 1998; GOMIDE Jr, GUIMARÃES e DAMÁSIO, 2004; COHEN, 2004; SIQUEIRA, 2008) sobre a predominância de três tipos de suporte social no trabalho.

Definidos os fatores, foram analisadas as médias, medianas e desvios-padrão das variáveis e dos três fatores do suporte social no trabalho . A Tabela 12, a qual apresenta os resultados da média dos fatores de forma decrescente, demonstram estas análises.

Tabela 12: Média, mediana e desvio-padrão das variáveis e fatores do suporte social no trabalho

Fator	Variáveis	Média	Mediana	Desvio
Suporte Social Informacional (SInf)	08- Circulação clara das informações	3,30	4,00	1,05
	17- Superiores compartilham informações	3,74	4,00	0,91
	09- Informações sobre decisões no trabalho	3,60	4,00	1,00
	18- Compartilhamento de informações por todos	3,11	4,00	1,16
	16- Agilidade no repasse das informações importantes	3,60	4,00	0,89
	12-Facilidade de acesso a informações	3,73	4,00	0,91
	07- Confiança nos superiores	3,69	4,00	0,93
	Média geral	**3,54**		**0,98**
Suporte Social Instrumental (SIns)	05- Equipamentos em boas condições e confiáveis	3,22	4,00	1,15
	13- Equipamentos necessários para o trabalho	3,64	4,00	1,10

	14- Pagamento de salários justos	3,12	3,00	1,15
	Média geral	**3,33**		**1,13**
Suporte Social Emocional (SEmo)	03- Pessoas são amigas umas das outras	3,45	4,00	0,88
	01- Pessoas gostam umas das outras	3,55	4,00	0,94
	02- Compartilhamento de problemas pessoais	2,67	3,00	0,98
	15- Pessoas se preocupam umas com as outras	3,35	4,00	0,84
	06- Confiança nas pessoas	3,40	4,00	0,96
	Média geral	**3,28**		**0,92**

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando as variações da escala de (1) discordo totalmente; a (5) concordo totalmente, os resultados da Tabela 12 evidenciam que as variáveis de maiores médias de concordância entre os respondentes foram: *(17) superiores compartilham informações, (12) facilidade de acesso a informações* e, *(07) confiança nos superiores,* pertencentes ao fator Suporte Social Informacional. Isto demonstra que os colaboradores percebem à existência do Suporte Social Informacional, orientados pelo compartilhamento e facilidade de acesso a informações importantes para a realização das atividades (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2008), bem como a confiança nos superiores.

Já as variáveis que obtiveram as menores médias foram: *(02) compartilhamento de problemas pessoais, (18) compartilhamento de informações por todos* e, *(14) pagamento de salários justos,* associadas aos fatores Suporte Social Emocional, Informacional e Instrumental, respectivamente. Estes resultados evidenciam que os colaboradores da amostra investigada percebem a menor existência de oportunidades de compartilhamento de seus problemas pessoais e de informações entre os indivíduos, além da menor concordância em relação ao pagamento de salários justos.

Diante destes resultados, ressalta-se que as pressões por competitividade e alcance de metas, estimula o individualismo no ambiente de trabalho, privilegiando o que Grisci, Scalco e Kruter (2009) identificaram no contexto bancário, como a lógica do "é cada um por si", o que pode dificultar as relações interpessoais e o apoio mútuo entre os colegas. Em relação aos salários, os resultados encontrados nesse estudo corroboram os achados de Merlo e Barbarini (2002), onde a queda do padrão de vida, provocada pelo congelamento salarial da categoria bancária, foi considerada como um fator de desmotivação e frustração, sentida como perda do valor enquanto profissionais.

Quanto às médias dos três fatores do Suporte Social no Trabalho, percebeu-se maior incidência do Suporte Social Informacional, associado às crenças dos colaboradores de que a organização possui uma rede de comunicações comum que veicula informações precisas e confiáveis (SIQUEIRA e GOMIDE Jr, 2008). Um dos fatores que podem ter contribuído para

esta constatação, refere-se à informatização do setor bancário que favoreceu o acesso, agilidade e circulação das informações, além de facilitar o processo de comunicação organizacional através de diversos canais, como intranet e e-mail. Nesse sentido, Ruffeil (2002) afirma que a implantação e difusão do sistema on line possibilitou maior acesso as informações, que passaram a ser a matéria prima dos bancos.

Por outro lado, evidenciou-se menor existência do Suporte Social Emocional, relacionado à percepção da doação de recursos afetivos pela rede social, incluindo compreensão, atenção e preocupação com o outro (SIQUEIRA, 2008), refletindo a boa interação entre os colaboradores (OLIVEIRA, TRISTÃO e NEIVA, 2006). Frente a este resultado, convém destacar que as relações de trabalho no setor bancário, comumente caracterizadas pelo individualismo, ausência de colaboração entre os colegas (GRISCI e BESSI, 2004) e adaptação constante a mudanças dificultam a construção de laços de confiança e ajuda mútua (SENNET, 2003). Corroborando esta perspectiva, Ferreira e Seidl (2009) através de um estudo com 1.164 bancários, constataram que as relações sociais de trabalho foram caracterizadas pela hostilidade, conflitos interpessoais, insatisfação dos colegas e tratamento desigual entre funcionários.

Ainda, com a intenção de verificar se existem diferenças entre o setor bancário público e privado quanto ao suporte social no trabalho, realizou-se o teste T para diferenças de médias. Previamente foi constatado, através da realização do teste F, que para as dimensões Suporte Social Emocional e Instrumental deveria ser aplicado o teste T heterocedástico, enquanto para a dimensão Suporte Social Informacional deveria ser utilizado o teste T homocedástico. A Tabela 13 demonstra os valores das médias, desvio padrão e teste T.

Tabela 13: Testes de diferença de média para os fatores do suporte social no trabalho

Dimensões do Suporte Social no Trabalho	Bancos Públicos		Bancos Privados		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Suporte Social Informacional	3,60	0,70	3,40	0,70	2,467	0,014
Suporte Social Emocional	3,24	0,67	3,37	0,81	-1,362	0,175
Suporte Social Instrumental	3,26	0,92	3,46	0,96	-1,831	0,048

Fonte: Dados da pesquisa

O teste apresentou diferença significativa de média para o Suporte Social Informacional e Instrumental entre os bancos públicos e privados. Considerando o nível de

5% de significância, em média, houve a maior incidência do Suporte Social Informacional nos bancos públicos, enquanto o Suporte Instrumental foi maior nos bancos privados.

Esses resultados remetem à compreensão de que nos bancos públicos há o maior acesso e compartilhamento de informações confiáveis entre os colaboradores, quando comparados ao setor privado. Como afirmam Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007), o desafio organizacional contemporâneo traduz-se em aprender a nadar em um oceano de informações, consideradas relevantes para a sobrevivência organizacional em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e mutável. A prioridade ao Suporte Social Informacional nos bancos públicos, os quais se deparam com a necessidade de transformações e inovações ante uma burocracia arraigadas às organizações públicas (PIRES e MACÊDO, 2006), pode estar associada a este desafio.

Já o Suporte Instrumental, que através da análise fatorial exploratória agregou variáveis associadas a equipamentos de trabalho, foi considerado em média mais existente nas instituições privadas. Estes resultados podem estar relacionados à maior ênfase destes bancos nos investimentos contínuos em automação bancária e tecnologias de informação. Como afirma Veloso (2007), há um forte investimento das instituições bancárias na ampliação da base de máquinas que executam as atividades operacionais.

Dessa forma, partindo da concepção de Siqueira e Gomide Jr. (2008) de que quanto maior for o valor do escore fatorial médio, maior é a percepção do respondente de que sua organização oferece o tipo de suporte contemplado naquele fator, percebe-se, de maneira geral, a existência moderada do suporte social no trabalho, tanto nos bancos públicos como privados.

Assim, após a análise do suporte social no trabalho, na próxima subseção é analisada a percepção dos colaboradores acerca do suporte organizacional.

4.3.2 Suporte Organizacional no Trabalho: análise quantitativa

Para a análise dos resultados da Escala de Suporte Organizacional de Siqueira (1995), realizou-se a análise fatorial exploratória EPSO, utilizando as seis variáveis da escala. Como método de extração foi utilizado a análise de componentes principais e a como método de retoação a Varimax. O teste *Kaiser-Meyer-Olkin Measure* (KMO) apresentou um coeficiente de 0,890 e o teste de Bartlett demonstrou resultado significativo (*sig* 0,000). Em relação às

comunalidades, observou-se que todas as variáveis apresentaram valores aceitáveis, sendo agrupadas em um único fator, o qual explicou 65,46% da variância.

Posteriormente, calculou-se o *Alfa de Cronbach,* o qual demonstrou uma consistência interna muito boa (alfa 0,894), semelhante aos resultados identificados por Siqueira (1995) na versão reduzida da EPSO. A Tabela 14 demonstra as variáveis do Suporte Organizacional, bem como suas cargas fatoriais.

Tabela 14: Suporte Organizacional – Cargas fatoriais para a solução com um fator

Suporte Organizacional (SOrg)	
Variáveis	**Carga Fatorial**
1- Ajuda da empresa quando o funcionário tem um problema	0,872
2- Preocupação da empresa com o bem-estar dos funcionários	0,837
3- Ampliação das instalações para melhorar o desempenho do funcionário	0,815
4- Prestação de um favor especial ao funcionário quando necessário	0,782
5- Preocupação com a satisfação do funcionário	0,777
6- Tentativa de tornar o trabalho do funcionário interessante	0,767

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da Tabela 15 permite identificar que todas as variáveis que compõem a dimensão Suporte Organizacional possuem valores de carga fatorial significante (superiores a 0,40), segundo os parâmetros sugeridos por Hair *et al*. (2005).

Considerando as variáveis que compõem o fator Suporte Organizacional, percebe-se que este está associado á percepção dos colaboradores à cerca da retribuição e do reconhecimento dado pela organização ao seu trabalho, além do apoio sócio-técnico que são necessários para sua realização (TAMAYO e TRÓCOLLI, 2002).

A partir dessas análises, foram descritas as médias, medianas e desvios-padrão das variáveis do Suporte Organizacional, como ilustra a Tabela 15.

Tabela 15: Média, mediana e desvio-padrão das variáveis do fator Suporte Organizacional

Fator	Variáveis	Média	Mediana	Desvio
Suporte Organizacional	1- Ajuda da empresa quando o funcionário tem um problema	3,43	4,00	0,92
	2- Preocupação da empresa com o bem-estar dos funcionários	3,27	3,00	0,93
	3- Ampliação das instalações para melhorar o desempenho do funcionário	2,72	3,00	0,96
	4- Prestação de um favor especial ao funcionário quando necessário	3,17	3,00	0,99

	5- Preocupação com a satisfação do funcionário	3,24	3,00	1,00
	6- Tentativa de tornar o trabalho do funcionário interessante	3,17	3,00	0,96
	Média geral	**3,17**		**0,96**

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando as mesmas variações da Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho, a variável de maior média de concordância entre os entrevistados foi: *(1) ajuda da empresa quando o funcionário tem um problema,* demonstrando que estes percebem a preocupação da empresa em ajudá-los quando necessitam. Como afirmam Rhoades e Eisenberger (2002), os cuidados, a aprovação e o respeito conotados pela percepção de suporte organizacional devem atender às necessidades socioemocionais, levando os trabalhadores a incorporar seu papel como membro da organização, podendo ter resultado positivo tanto para os empregados (aumento da satisfação profissional e humor positivo) quanto para a organização (aumento do comprometimento afetivo e desempenho) (RHOADES e EISENBERGER, 2002).

Já a variável que obteve a menor média foi: *(3) ampliação das instalações para melhorar o desempenho do funcionário,* evidenciando que os colaboradores da amostra investigada percebem a menor intenção da organização em promover alterações nas instalações para melhorar o desempenho. Esta constatação contraria os pressupostos defendidos por Kennedy *et al*. (2009) de que as organizações devem apoiar suas equipes tornando disponíveis recursos, como informação, equipamentos e instalações, pois este apoio afeta o modo como as equipes executam e atingem seus objetivos (TATA e PRASAD, 2004).

De maneira geral, percebe-se que o suporte organizacional é percebido pelos entrevistados de forma moderada. Resultados semelhantes foram encontrados por Oliveira (2006), através de um estudo realizado com colaboradores de diversos setores.

Ainda, visando a identificar se existem diferenças entre o setor bancário público e privado quanto ao Suporte Organizacional, realizou-se o teste T para diferenças de médias, onde previamente constatou-se através do teste F que este deveria ser heterocedástico. Ao nível de 5% de significância, em média, houve a maior incidência do Suporte Organizacional nos bancos privados, quando comparados aos bancos públicos. Tais resultados podem indicar que nos bancos privados há o maior reconhecimento de que a organização está disposta a recompensar os esforços dos trabalhadores no desempenho de seu trabalho (EISENBERGER *et al*., 2001).

Assim, na próxima seção através da análise das entrevistas com os gestores das instituições bancárias investigadas, busca-se a maior compreensão dos tipos de suporte no

trabalho existentes no contexto dessas organizações, com a intenção de complementar e aprofundar os resultados discutidos até então.

4.3.3 Suporte social e organizacional no trabalho: análise qualitativa

A análise dos resultados das entrevistas realizadas com os gestores permitiu identificar quatro temas essenciais, associados ao suporte no trabalho, compreendendo os três tipos de suporte social no trabalho e o suporte organizacional.

Considerando os fatores associados ao suporte social no trabalho, observou-se que todos os gestores atribuíram maior importância por parte da organização ao Suporte Social Informacional. Ainda, foram ressaltados pela maioria dos gestores, aspectos associados à existência do Suporte Social Instrumental, principalmente associado ao pagamento de salários compatíveis ao mercado. Da mesma forma, o Suporte Social Emocional também foi apontado como prioritário pela maioria dos entrevistados. Por outro lado, foi atribuída menor incidência ao Suporte Organizacional, como ilustra o Quadro 14.

Entrevistado	**Suporte no Trabalho**			
	Suporte Social Informacional	Suporte Social Instrumental	Suporte Social Emocional	Suporte Organizacional
G1	x	x	x	x
G2	x	x	x	x
G3	x	x		x
G4	x	x		
G5	x		x	
G6	x	x	x	
G7	x	x	x	
G8	x	x	x	x
G9	x	x	x	x

Quadro 14: Percepção dos gestores em relação ao tipo de suporte no trabalho prestado por sua empresa
Fonte: Dados da pesquisa

No entanto, a percepção dos gestores em relação ao suporte no trabalho revelou algumas particularidades. Em relação ao Suporte Social Instrumental, mesmo a maioria dos gestores atribuindo sua incidência nas práticas organizacionais, os entrevistados ressaltaram dois aspectos distintos, o primeiro relacionado aos sistemas e equipamentos e o segundo, aos salários. Quanto ao primeiro aspecto, os gestores evidenciaram opiniões divergentes. Por um lado alguns gestores mencionaram a existência de sistemas e equipamentos de qualidade, os quais favorecem o desenvolvimento de seu trabalho, como ilustram alguns depoimentos.

> Temos muitos recursos materiais que favorecem o desenvolvimento do nosso trabalho. Possuímos equipamentos modernos, todos os funcionários têm um computador para trabalhar, inclusive estagiários, sistemas de ponta e máquinas potentes (Entrevistado G1).
>
> Eu acho que o banco não deixa nada a desejar. Tudo é moderno e novo, o banco está sempre trocando equipamentos, inovando (Entrevistado G9).

Por outro lado, outros gestores destacaram que os equipamentos e sistemas disponíveis são deficitários, necessitando de substituições ou reparos, conforme os relatos.

> Eu vejo que os nossos sistemas precisam melhorar um pouco, porque é meio atado, a gente tem que passar por vários processos para chegar lá adiante numa coisa que é simples (Entrevistado G6).
>
> Os equipamentos e materiais de trabalho ainda são deficitários. Por exemplo, as nossas mesas não são práticas, os nossos equipamentos são ultrapassados, então eu vejo que isso o banco realmente precisa melhorar(Entrevistado G7).

Em relação aos salários a maioria dos entrevistados destacou que estes são compatíveis em relação ao mercado, sendo que somente um gestor mencionou que este poderia ser mais bem ajustado às exigências do trabalho bancário, como ilustram os depoimentos.

> Eu acho que o salário é bom, é equivalente ao nível de mercado. Talvez com algumas variações (Entrevistado G3).
>
> Quanto ao salário, ele segue o que o sindicato determina, e tem regras internas de promoções, assim, mas isso tudo é em relação a desempenho (Entrevistado G6).
>
> Em relação ao salário, não considero ruim, se comparado ao salário do mercado. Mas em função do trabalho desgastante que realizamos, acho que este poderia ser melhor. Antigamente os bancários tinham maior prestígio até mesmo na sociedade. Parece que o poder aquisitivo era maior. Hoje o bancário é visto como um trabalhador que recebe um salário razoável (Entrevistado G4)

Como pode ser percebido através dos depoimentos, a maioria das avaliações sobre os salários foi realizada com base na comparação com o mercado. Resultados semelhantes foram encontrados por Paiva e Borges (2009) através de uma pesquisa realizada no setor bancário, onde a análise do mercado afetou o julgamento dos entrevistados. Para os autores, a percepção do mercado de trabalho afeta o julgamento de adequação salarial, sendo que as respostas dos participantes sobre disponibilidade econômica apontam certa carga de um conformismo responsivo à situação do mercado de trabalho.

Quanto ao Suporte Social Emocional, constatou-se também algumas especificidades. A maioria dos entrevistados destacou que a existência deste tipo de suporte está associada à disponibilidade de um canal, através do qual os colaboradores tem acesso ao auxílio de profissionais especializados, caso necessitem, como demonstram os relatos:

> O funcionário pode procurar um canal que o banco disponibiliza, onde ele é totalmente atendido por uma empresa terceirizada. A gente pode procurar apoio psicológico, financeiro, jurídico, apoio de saúde, advogado, nutricionista, sem custo nenhum (Entrevistado G6).

> O banco tem psicólogos que nos ajudam, temos nutricionistas, sem custo nenhum. São profissionais do banco. Tudo isso através de uma linha para a resolução de problemas, inclusive de ordem jurídica (Entrevistado G7).

No entanto, outros mencionaram não perceber a existência do Suporte Social Emocional em sua organização, principalmente associado ao apoio entre os colegas, como demonstram suas falas.

> Percebo que no dia-a-dia, na maioria das vezes, o banco não está preocupado com isso. O relacionamento entre os colegas, em função da correria do dia-a-dia se torna bem profissional. Quase não sobra tempo para conversarmos, muito menos para compartilhar problemas pessoais. É algo muito complicado (Entrevistado G4).

> Não existe uma estrutura para dar este tipo de apoio. Existe um trabalho pessoal com os gerentes para trabalhar o clima organizacional, mas são algumas ações isoladas. Pode até haver certa preocupação, mas não tem estrutura para dar este apoio (Entrevistado G3).

Conforme a opinião dos entrevistados, mesmo reconhecendo a existência de algumas formas de Suporte Social Emocional no ambiente de trabalho, somente três gestores mencionaram a preocupação da rede social, representada pelos colegas de trabalho, na doação de recursos afetivos, expressão de sentimentos e emoções, incluindo a compreensão e preocupação com o outro (COHEN, 2004), que caracteriza a essência deste tipo de suporte.

Em relação ao suporte organizacional, o qual envolve a preocupação da organização em relação ao bem-estar e satisfação dos colaboradores, bem como o apoio sócio-técnico (EISENBERGER *et al.,* 1997; TAMAYO e TRÓCOLLI, 2002), também constatou-se algumas distinções. A maioria dos gestores evidenciou apenas aspectos relacionados a disponibilidade de canais formais, como as linhas de atendimento por profissionais especializados e a existência de planos de saúde. No entanto, como mencionado por um dos gestores, mesmo existindo este canal para assistência aos colaboradores, a forma como está sendo disponibilizado talvez não seja a mais adequada às necessidades dos usuários, como ilustra sua fala:

> O banco até fala no bem-estar dos funcionários. Nós temos dentro do nosso RH nutricionistas, psicólogos para quem precisar. Inclusive para quadros um pouco mais complicados, temos assistentes sociais que trabalham diretamente com as pessoas. Então a estrutura existe, mas talvez a forma para sua utilização não seja a mais adequada (Entrevistado G7).

Assim, constatou-se que, mesmo havendo preocupação por parte de algumas organizações em relação ao suporte organizacional, foram destacados somente aspectos associados ao apoio social e técnico, representado pelos canais de suporte disponíveis para

auxílio aos colaboradores na resolução de problemas pessoais, não havendo a incidência de práticas que visem à promoção do bem-estar e satisfação dos colaboradores.

Através dos relatos, percebeu-se, de maneira geral, que mesmo a maioria dos gestores atribuindo importância ao suporte social no trabalho, seus depoimentos demonstraram particularidades, revelando percepções distintas, conferindo maior complexidade e profundidade à análise.

4.3.4 Análise Conjunta dos Resultados Quantitativos e Qualitativos sobre o Suporte no Trabalho

A análise dos resultados quantitativos e qualitativos à cerca do suporte social e organizacional no trabalho, permitiu identificar os tipos de suporte existentes nas organizações bancárias, através da percepção de seus colaboradores e gestores.

Considerando o suporte social no trabalho, observou-se que tanto os colaboradores como os gestores perceberam a maior existência do Suporte Social Informacional no âmbito organizacional, quando comparado aos demais tipos de suporte. Inicialmente os colaboradores atribuíram maior importância aos itens pertencentes ao Suporte Social Informacional, como as afirmativas *"superiores compartilham informações"* e *"facilidade de acesso a informações"*. Corroborando estas constatações, os gestores também ressaltaram aspectos positivos sobre a facilidade ao acesso às informações, associado a existência de sistemas de informações eficientes, bem como o compartilhamento de informações necessárias ao desempenho do trabalho.

No entanto, destaca-se que o compartilhamento de informações, apontado como prioritário pelos colaboradores, pode não estar associado ao *"compartilhamento de informações por todos"*, pois esta questão apresentou uma das menores médias entre as variáveis. Da mesma forma, a percepção dos entrevistados pode ter revelado o compartilhamento de informações entre gestores e colaboradores e não entre os colaboradores entre si.

Em relação ao Suporte Social Instrumental, tanto na etapa quantitativa, quanto na etapa qualitativa, constatou-se a existência moderada deste tipo de suporte, embora tenham sido destacadas algumas particularidades distintas em relação à opinião dos colaboradores e gestores quanto ao componente salário. Por um lado, a percepção dos colaboradores apontou a variável *"pagamento de salários justos"*, associada ao fator Suporte Social Informacional, entre as menores médias de concordância. Por outro lado, constatou-se que a percepção da

maioria dos gestores demonstrou conformidade com os salários recebidos, principalmente por estes serem compatíveis ao mercado.

Outra constatação refere-se à percepção do Suporte Social Emocional, que complementou os resultados quantitativos. A pesquisa quantitativa apontou a menor incidência de Suporte Social Emocional, sendo que a variável de menor média, *"compartilhamento de problemas pessoais"*, pertence a este fator. Da mesma forma, a pesquisa qualitativa, demonstrou poucas evidências de apoio entre os colegas de trabalho através de manifestações afetivas e preocupação com o outro, pois a maioria dos gestores associou a existência deste tipo de suporte à disponibilidade de canais para a prestação de auxílio pessoal aos colaboradores.

Por fim, o suporte organizacional, que apresentou o menor nível de incidência, tanto na percepção dos colaboradores quanto dos gestores, revelou a menor preocupação das instituições bancárias com o bem-estar e satisfação dos colaboradores. Além disso, as ações desenvolvidas pelas organizações deste setor foram associadas ao envolvimento impessoal, através da interação do colaborador com profissionais especializados através de um canal telefônico ou da disponibilidade de benefícios, como planos de saúde.

De maneira geral, tanto os colaboradores quanto gestores evidenciaram percepções semelhantes quanto à existência de suporte social e organizacional no trabalho, demonstrando as particularidades destas organizações. Assim, convém ressaltar, que os colaboradores podem compreender o suporte fornecido pela empresa por meio das políticas organizacionais, do contato com outros integrantes da instituição e da atuação dos trabalhadores que ocupam posições de gerência ou de liderança (OLIVEIRA, TRISTÃO e NEIVA, 2006). Além disso, as percepções sobre suporte no trabalho são influenciadas pela intensidade, frequência e sinceridade das manifestações organizacionais de reconhecimento, elogio e recompensa dos atos de seus membros (EISENBERGER *et al*., 1986).

A partir destas constatações, percebe-se que os valores adotados pelas organizações podem influenciar no modo como os colaboradores percebem o suporte social e organizacional (VALENTINE, GRELLER e RICHTERMEYER, 2006). Dessa forma, na próxima seção são analisadas as relações existentes entre os valores organizacionais, o suporte social e organizacional no trabalho.

4.4 Compreendendo as relações entre os Valores organizacionais, Suporte Social e Organizacional no Trabalho

A fim de estabelecer as relações entre os valores organizacionais e o suporte social e organizacional identificados nas empresas estudadas, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados na Tabela 16. De acordo com Hair et al (2005), o coeficiente de correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas e varia de -1,00 a +1,00. Como afirmam os autores, quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação entre as variáveis, sendo que estes podem ser positivos ou negativos.

Por convenção, Pestana e Gageiro (2003) sugerem que as variações do coeficiente de Correlação de Pearson entre 0,01 e 0,2 são consideradas associação muito baixa; entre 0,2 e 0,39 são classificadas como associações baixas; entre 0,4 e 0,69 são designadas associações moderadas; entre 0,7 e 0,89 são consideradas associações altas; e entre 0,9 e 1 são classificadas como associações muito altas.

Tabela 16: Matriz de correlação entre os fatores dos valores organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho

Correlações	Preocol	Prestig	Bemest	Domin	Tradco	Sinfor	Semoci	Sinstr	GerSup	Sorgan
Autreal	** **0,743**	** 0,473	** 0,559	** 0,269	** 0,542	** **0,641**	** 0,474	** 0,480	** 0,633	** **0,824**
Preocol		** 0,557	** 0,327	** 0,428	** 0,573	** 0,467	** 0,424	** 0,498	** 0,561	** 0,589
Prestig			* 0,129	** 0,411	** 0,559	** 0,427	** 0,372	** 0,398	** 0,480	** 0,407
Bemest				0,020	** 0,358	** 0,332	** 0,256	** 0,244	** 0,330	** 0,564
Domin					** 0,241	-0,091	-0,067	* -0,121	* - 0,115	-0,102
Tradco						** 0,335	** 0,350	** 0,265	** 0,375	** 0,529
Sinfor							** **0,578**	** 0,563	** 0,840	** **0,645**
Semoci								** 0,461	** 0,796	** 0,544
Sinstr									** 0,849	** 0,531
GerSup										** 0,685

** Correlações significantes ao nível de 0,01
* Correlações significantes ao nível de 0,05

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando inicialmente a relação entre os fatores que compõem os Valores Organizacionais, verifica-se que nenhum deles apresentou correlação negativa. Da mesma forma, Tamayo, Mendes e Paz (2000) na validação do Inventário de Valores Organizacionais, não confirmaram o pressuposto da bipolaridade para as dimensões "Autonomia" versus "Conservadorismo" e "Domínio" versus "Harmonia", evidenciando que podem coexistir sem conflito, metas consideradas opostas. Essas evidências corroboram a especificidade da cultura brasileira, em que pode ser percebida a convivência ou coexistência pacífica de elementos antagônicos (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Quanto às correlações entre os valores organizacionais, a maior delas foi encontrada entre os fatores *Autonomia e realização* e *Preocupação com a coletividade* (0,743), sendo considerada positiva e alta a associação entre eles (PESTANA e GAGEIRO, 2003). Este resultado sugere que a prioridade da organização ao aperfeiçoamento do colaborador, valorização da criatividade, inovação, sucesso e competência dos colaboradores são diretamente proporcionais à promoção de justiça, igualdade e honestidade no contexto organizacional, bem como à prioridade aos relacionamentos com os indivíduos próximos e com a sociedade. Além disso, como afirmam Schwartz e Boehnke (2004), a abertura à mudança, associada aos valores Autonomia e Realização, possui conteúdo semelhante à dimensão autotranscendência, que compreende o valor Preocupação com a coletividade, sendo, pertinente a correlação entre eles.

Já quando se observa a correlação entre os fatores do Suporte Social no Trabalho, nota-se que o *Suporte Social Informacional* e o *Suporte Social Emocional* demonstraram o maior valor, revelando uma associação positiva e moderada (0,578). O que se pode inferir desse resultado é que as informações fornecidas por outros indivíduos no trabalho, utilizadas para orientar ou aconselhar, contribuem para o aumento da percepção de controle, bem como segurança em situações de mudanças (SEEMAN, 1998), implicando, inclusive, suporte emocional, pois essa assistência pode ser interpretada pelo destinatário como expressão de preocupação e afeto (DUCHARME e MARTIM, 2000). Esses resultados corroboram os pressupostos teóricos defendidos por Ducharme e Martin (2000) e Thoits (1982) de que o suporte instrumental e informacional implicam no suporte emocional.

Analisando as correlações entre os fatores dos Valores Organizacionais e do Suporte Social no Trabalho, observou-se que as dimensões *Autonomia e Realização* e *Suporte Social Informacional* apresentaram a maior correlação entre os construtos (0,641), a qual, segundo Pestana e Gageiro (2003), caracteriza-se como positiva e moderada. Assim, esses resultados remetem à compreensão de que os entrevistados percebem que quanto mais a empresa

valoriza a Autonomia e a Realização, maior será a percepção do Suporte Social Informacional. Desta forma, o suporte social informacional pode fornecer aos indivíduos subsídios que proporcionem um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento de inovações, criatividade, modernização, bem como a satisfação no trabalho.

Em relação aos fatores dos Valores Organizacionais e do Suporte Organizacional, a maior correlação também foi encontrada entre o fator *Autonomia e Realização* e o *Suporte Organizacional* (0,824), a qual é considerada como positiva e alta. Neste sentido, estes resultados ilustram que quanto maior for à valorização da Autonomia e da Realização, maior será a percepção do suporte organizacional. Além disso, como afirma Yamagushi (2001), trabalhadores envolvidos em tarefas administrativas, burocráticas e de gerenciamento ("colarinho branco"), fortemente orientadas para o individualismo, percebem o suporte organizacional associado à satisfação das necessidades de autonomia no trabalho.

Quanto às correlação entre os fatores do Suporte Social no Trabalho e Suporte Organizacional, constatou-se que as dimensões *Suporte Social Informacional* e *Suporte Organizacional* apresentaram a maior correlação entre os construtos (0,645), sendo esta considerada positiva e moderada. Assim, quanto maior a incidência de suporte social informacional maior será a percepção do suporte organizacional no trabalho.

De maneira geral, as correlações entre os fatores dos valores organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho evidenciaram a relação existente entre estes construtos, sendo que a maioria das associações foi considerada moderada. Estes resultados corroboram as perspectivas de teóricos (GOODWIN, COSTA e ADONU, 2004 e SHORE e TETRICK, GOODWIN e GILES, 2003) que mencionam a inter-relação entre estes construtos. Assim, na próxima seção são discutidos outros aspectos pertinentes à análise conjunta destes temas.

4.5 Valores Organizacionais como Antecedentes da Percepção de Suporte Social e Organizacional no Trabalho

A problemática deste estudo busca compreender a influência dos valores organizacionais sobre a percepção de suporte social e organizacional no trabalho, sob a perspectiva dos colaboradores do setor bancário público e privado. Partindo dos pressupostos teóricos defendidos por Goodwin, Costa e Adonu (2004) que sustentam a relação de influência dos valores da organização sobre a percepção de suportes no trabalho, foram realizadas análises de regressão múltiplas.

A opção por esta técnica estatística multivariada deve-se também ao fato destacado por Abbad e Torres (2002), de que as regressões múltiplas têm sido vastamente utilizadas nas pesquisas em Psicologia e Comportamento Organizacional, para investigar fenômenos associados ao contexto das organizações, com a intenção de descrever os relacionamentos entre as variáveis estudadas, sendo extremamente útil na elaboração de diagnósticos organizacionais. Entre estes fenômeos, os autores destacam estudos acerca do comprometimento (SCHEIBLE e BASTOS, 2007) e da cultura organizacional (GOMIDE JR., 1999), além da percepção de suporte no trabalho (MORAES, 2007) e dos valores organizacionais (TAMAYO, 2007).

Conforme Malhotra (2006), a regressão caracteriza-se como um processo flexível para a análise de relações associativas entre uma variável métrica dependente e uma ou mais variáveis independentes. Especificamente neste estudo, esta análise possibilitou identificar o quanto cada fator do suporte social e organizacional no trabalho (variável dependente) é explicado pelos fatores dos valores organizacionais (variáveis independentes).

Desta forma, foram criados quatro modelos de regressão para o suporte social no trabalho e um para o suporte organizacional, identificados após a análise fatorial. Os modelos do suporte social no trabalho tinham como variável dependente os fatores *Suporte Social Informacional, Emocional, Instrumental* e *Geral Suporte,* composto pela média do construto. O último modelo tinha como variável dependente o fator *Suporte Organizacional.* Como variáveis independentes, em todos os modelos, foram inseridas as seis dimensões dos valores organizacionais, também resultantes da análise fatorial realizada anteriormente.

Quanto ao método, utilizou-se a estimação *stepwise* para a elaboração dos modelos de regressão. Conforme Hair *et al*. (2005a) este procedimento permite ao pesquisador examinar a contribuição de cada variável independente para o modelo de regressão, sendo que cada variável é considerada para inclusão antes do desenvolvimento da equação, visando encontrar o modelo mais adequado.

Inicialmente, realizou-se o teste F, o qual avalia a significância global da regressão, sendo constatado que todos os valores do teste foram significativos a 1%, indicando que, pelo menos, uma das variáveis independentes exerce influência sobre as variáveis dependentes, atribuindo relevância aos modelos propostos (PESTANA e GAJEIRO, 2003). Assim, os modelos apresentados para as variáveis dependentes associadas ao Suporte Social no Trabalho, podem ser visualizados na Tabela 17.

Tabela 17: Valores da constante, coeficiente Beta, significância e coeficiente de determinação ajustado (R^2) para os modelos de regressão

Variável Dependente	Constante		Autonomia e Realização		Prestígio		Domínio		Preocupação coletividade		Bem estar		R^2 Adj.
	Valor	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig	Coef.	Sig	
Sinfor	1,652	0,000	0,580	0,000	0,216	0,000	-0,154	0,001					**0,445**
Semoci	1,692	0,000	0,397	0,000	0,242	0,000	-0,140	0,000					**0,262**
Sinstr	1,593	0,001	0,225	0,001	0,156	0,006			0,244	0,001			**0,285**
Geral Sup	1,362	0,000	0,538	0,000	0,287	0,000	-0,148	0,000					**0,456**
Sorg	1,087	0,000	0,781	0,000			-0,111	0,001			0,129	0,000	**0,702**

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da regressão múltipla revelaram cinco fatores dos valores organizacionais como preditores do suporte social e organizacional no trabalho: *Autonomia e Realização, Prestígio, Domínio* e *Preocupação com a coletividade e Bem-estar*. Constatou-se também, que para todos os modelos de regressão, o fator *Autonomia e Realização* demonstrou influência sobre as variáveis dependentes.

Em relação aos modelos propostos, para as variáveis dependentes *Suporte Social Informacional* (Sinfor), *Emocional* (Semoci) *e Geral Suporte* (GeralSup), as variáveis influenciadoras foram: *Autonomia e Realização, Prestígio* e *Domínio*. Analisando os coeficientes beta (Coef.), que expressam a magnitude e a direção da relação de cada uma das variáveis independentes com o suporte social e organizacional no trabalho, percebeu-se que os fatores *Autonomia e Realização* e *Prestígio* exerceram influência positiva, enquanto o fator *Domínio* exerceu influência negativa. Estes resultados evidenciam que quanto maior a prioridade aos valores Autonomia, Realização e Prestígio, maior a percepção de suporte social no trabalho, especificamente o Informacional e o Emocional. Por outro lado, quanto maior a valorização do domínio de mercado, menor a percepção destes tipos de suporte.

Para a variável dependente *Suporte Social Instrumental* (Sinstr) as variáveis independentes foram: *Autonomia e Realização, Prestígio* e *Preocupação com a coletividade*, as quais exerceram influência positiva. Dessa forma, os resultados indicam que quanto maior a prioridade a estes valores, maior a percepção de suporte social instrumental.

Para o modelo representado pela variável dependente *Suporte Organizacional,* constatou-se que as variáveis independentes *Autonomia e Realização* e *Bem-estar* exerceram influência positiva, enquanto o *Domínio* exerceu influência negativa. Assim, quanto maior a

prioridade aos valores Autonomia, Realização e Bem-estar, maior a percepção do suporte organizacional e, quanto maior a ênfase ao valor domínio, menor a percepção deste tipo de suporte.

Uma melhor compreensão dos resultados observados pode ser obtida ao examinar as metas específicas de cada um dos fatores preditores do suporte no trabalho. As metas de autonomia visam fundamentalmente estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação na empresa, oferecendo desafios e variedade no trabalho, sendo que a sua ausência no exercício das funções organizacionais tem sido apontada com fonte de insatisfação no trabalho (TAMAYO, 2007). Já o valor Realização é expresso por meio de políticas, práticas e normas organizacionais que promovem o desenvolvimento profissional e o reconhecimento do sucesso pessoal no trabalho (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Portanto, é compreensível que o fator *Autonomia e Realização* apresente efeitos positivos sobre a percepção de suporte social e organizacional no trabalho, pois o seu conteúdo responde a importância que o colaborador dá ao desenvolvimento do seu potencial e do reconhecimento social da sua competência (TAMAYO, 2007).

O valor Prestígio prevalece como fundamental para compor a categoria imagem institucional e resulta na imagem positiva da instituição perante a comunidade, refletindo-se, também, sobre os indivíduos em suas atividades privadas fora da organização (RIZZATTI, 2002). Dessa forma, a organização tendo prestígio, este pode refletir também no prestígio e valorização de seus colaboradores, influenciando positivamente a percepção de suporte social no trabalho.

Por outro lado, o valor Domínio, concentra-se na competitividade, associado ao poder e controle sobre pessoas e situações (TAMAYO, 2007), evidenciou influência negativa sobre a percepção de suporte social e organizacional no trabalho. Estes resultados corroboram com a perspectiva de Goodwin, Costa e Adonu (2004) de que quanto maior for a prioridade das metas motivacionais de poder, associadas ao domínio, menor será a percepção do suporte social no trabalho.

Vale destacar que tanto o valor Prestígio quanto o Domínio refletem metas de poder organizacional, no entanto, somente o último apresentou influência negativa sobre o suporte no trabalho. Nesse sentido, Tamayo (2005) menciona que o prestígio leva o trabalhador a uma relação afetiva com a organização por se sentir participante do sucesso social da mesma, enquanto o domínio inibe o comprometimento afetivo e a identificação com a organização, pois o trabalhador pode não se sentir participante dos resultados obtidos, o que pode justificar estas diferenças nas relações de influência.

Quanto ao valor Preocupação com a coletividade, Tamayo (2007) aponta a necessidade de construção de ambientes organizacionais que priorizem o respeito, igualdade e honestidade, visando o bem-estar dos colaboradores e também da sociedade. Possivelmente isto explica porque este valor organizacional apresenta efeito positivo sobre o suporte instrumental, o qual relaciona-se ao pagamento de salários justos e disponibilidade de recursos materiais.

Da mesma forma, o fator Bem-estar no trabalho, o qual refere-se a um conjunto de metas organizacionais dirigidas a criar um ambiente de trabalho agradável e prazeroso (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), demonstrou influência positiva sobre a percepção de suporte organizacional. Isto remete a compreensão de que a preocupação da organização com a felicidade e o bem-estar de seus membros pode ser considerada uma fonte de suporte organizacional, já que estas ações respondem diretamente a motivações, metas e aspirações do trabalhador (TAMAYO, 2005).

A análise destes fatores permitiu identificar que os valores organizacionais podem tanto favorecer, quanto influenciar negativamente a percepção de suporte no trabalho. Esta constatação corrobora os resultados encontrados por Goodwin, Costa e Adonu (2004), os quais evidenciaram que alguns valores exercem influência negativa, enquanto outros influenciam positivamente a percepção de suporte social no trabalho.

Em relação ao percentual da variável dependente explicado pelas variáveis independentes, identificado através do coeficiente ajustado de determinação (R^2 Adj.), ressalta-se que o modelo representado pela variável dependente *Suporte Organizacional* apresentou o maior valor, evidenciando que 70,2% da variância do fator pode ser explicado pelos valores *Autonomia e Realização, Domínio* e *Bem-estar,* seguido do modelo *Geral Suporte,* que obteve 45,6% da variância explicada pelos fatores *Autonomia e Realização, Prestígio* e *Domínio.* Considerando o estudo realizado por Goodwin, Costa e Adonu (2004), percebe-se que tais valores apresentam semelhança aos resultados encontrados pelos autores, onde 50% da variância da dimensão suporte social no trabalho foi explicada por alguns valores organizacionais.

Neste sentido, percebe-se que os valores do coeficiente ajustado de determinação demonstraram que os valores organizacionais destacados, possuem grande contribuição para explicar o suporte social e organizacional no trabalho, pois como afirma Hair et al. (2005), quanto maior o valor de R^2, cuja variação situa-se entre 0 e 1, melhor a previsão da variável dependente. No entanto, mesmo apresentando valores significativos, o coeficiente de determinação ajustado demonstrou que existem outras variáveis independentes, não

analisadas neste estudo, que também influenciam o suporte social e organizacional no trabalho, reforçando a necessidade de novas pesquisas sobre o tema.

Ainda, testaram-se os pressupostos dos modelos estimados, conforme a Tabela 18.

Tabela 18 - Pressupostos dos modelos de regressão.

Variável dependente	Durbin Watson	KS (Sig)	Pesaran (Sig)	Tol	FIV
Sinf	1,80	0,561	0,960	0,770	0,129
Semo	1,96	0,066	0,712	0,690	1,450
Sins	2,04	0,118	0,064	0,393	2,543
Geral Suporte	2,12	0,224	0,780	0,770	1,299
Sorg	2,064	0,900	0,111	0,621	1,612

Fonte: Dados da pesquisa

Para verificar a independência dos resíduos da regressão foi realizado o teste *Durbin Watson*, que segundo Pestana e Gageiro (2006) deve atender o pressuposto da covariância nula. Para os modelos propostos, foi atendido o pressuposto da inexistência de autocorrelação dos resíduos, que segundo Gujarati (2006), ao nível de 1% de significância, devem apresentar valores pertencentes ao intervalo de 1,63 a 2,37 para uma amostra com mais de 200 casos.

Para testar a normalidade dos modelos, realizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS), sob a hipótese nula de que a distribuição da série testada é normal. Segundo Hair et al. (2005a), o ideal é que os resíduos não apresentem desvios substanciais, representando a normalidade. Todos os modelos propostos atenderam à normalidade dos resíduos.

O pressuposto da homocedasticidade foi verificado a partir da aplicação do teste de Pesaran-Pesaran, que detecta a presença de variância constante dos resíduos com base nos resultados da regressão, em que a variável dependente é o valor dos quadrados dos resíduos e a variável independente é o valor estimado da variável dependente original. (BRITO, CORRAR e BATISTELLA, 2007). Através deste teste, percebeu-se também que todos os modelos atenderam às exigências de homocedasticidade.

A premissa de multicolinearidade dos fatores foi verificada através das estatísticas de Tolerância (TOL) e do Fator de Inflação de Variância (FIV), existentes somente nos modelos com mais de uma variável independente. A tolerância varia de zero a um, sendo que os valores próximos de um indicam ausência de multicolinearidade e o valor FIV tem como limite dez, sendo que valores superiores a este limite indicam a presença deste pressuposto (PESTANA e GAGEIRO, 2003). Assim, pode-se confirmar que todos os modelos demonstraram atender a estas exigências.

De maneira geral, os resultados encontrados nos modelos de regressão remetem a compreensão de que os valores organizacionais podem influenciar positiva e negativamente o suporte social e organizacional no trabalho. Visando ilustrar estes resultados elaborou-se a Figura 9.

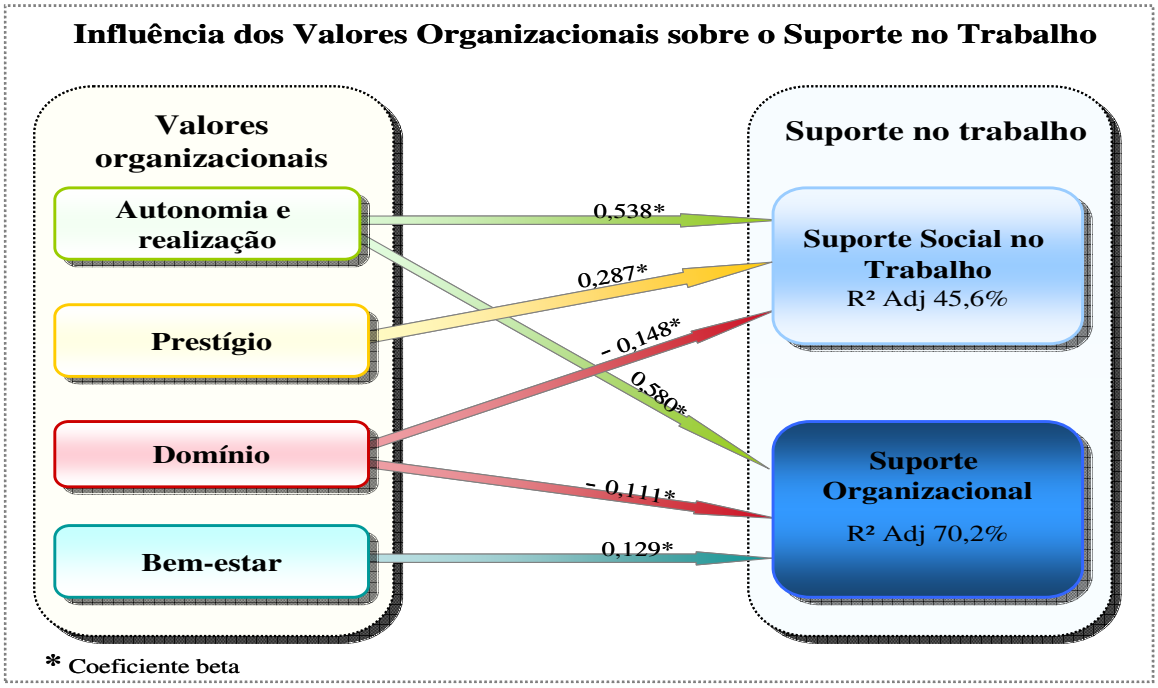

Figura 9: Influência dos valores organizacionais sobre o suporte social e organizacional no trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 9 permite identificar os efeitos dos valores organizacionais sobre o suporte social e organizacional no trabalho. Desta forma, políticas, interesses e atividades organizacionais que priorizem a autonomia, a realização, o prestígio e o bem-estar podem favorecer o suporte no trabalho. Características associadas ao domínio de mercado, ao contrário, inibem a percepção de suporte no trabalho.

Desta forma, os resultados da pesquisa evidenciaram que os valores organizacionais atuam como antecedentes da percepção de suporte no trabalho, corroborando a premissa de que os valores da organização atuam como preditores do comportamento organizacional (HASSAN, 2007). Assim, especificamente no contexto das instituições bancárias, percebe-se a relevância de compreender os valores prioritários destas organizações, bem como sua influência na percepção de suporte social e organizacional no trabalho, que atuam como fonte importante de apoio e até mesmo de motivação, num ambiente caracterizado pela velocidade e competição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os valores organizacionais, relacionados às crenças enfatizadas pela organização de forma a orientar a vida das pessoas e delimitar sua forma de pensar e agir, promovem a construção de uma visão compartilhada entre o grupo (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2007b). Desta forma, os valores da organização atuam como antecedentes da percepção de suporte no trabalho (GOODWIN, COSTA e ADONU, 2004), que contribui na prevenção do estresse, na promoção do bem-estar, satisfação e comprometimento no trabalho (BROUGH, 2005; DUCHARME e MARTIN, 2000; EISENBERGER *et al*., 2001).

No contexto das organizações bancárias, caracterizado pela intensa competitividade, racionalização do trabalho e individualidade, o estudo destas temáticas assume ainda maior relevância. Nesse sentido, este estudo verificou a influência dos valores organizacionais na percepção do suporte social e organizacional das instituições bancárias.

Para tanto, inicialmente foram aplicados questionários, tendo como base os modelos IPVO de Oliveira e Tamayo (2004), EPSST de Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) e EPSO de Siqueira (1995), para identificar a percepção dos colaboradores em relação aos valores organizacionais e ao suporte social e organizacional no trabalho existente em suas organizações. Posteriormente, visando a maior compreensão e complementaridade dos resultados obtidos, realizou-se entrevistas com os gestores.

Verificou-se, através da percepção dos colaboradores, que nas instituições bancárias investigadas, os valores organizacionais prioritários foram o Domínio e o Prestígio, evidenciando a primazia em relação à liderança de mercado, bem como a imagem e reconhecimento da sociedade. Esses resultados revelam que as organizações bancárias, inseridas num mercado altamente competitivo, encontraram nos valores Domínio e Prestígio sustentação para suas práticas em busca de seus objetivos focais. Da mesma forma, a percepção dos gestores corroborou essas perspectivas.

Por outro lado, os colaboradores revelaram que os valores Bem-estar, Autonomia e Realização ocuparam lugares inferiores na hierarquia, evidenciando a menor preocupação dessas organizações com aspectos associados aos interesses individuais de seus membros. Sob esse enfoque, a maioria dos gestores mencionou que as instituições bancárias demonstram pouca preocupação com a qualidade de vida, saúde e bem-estar dos colaboradores. No entanto, em relação à Autonomia e Realização, os gestores destacaram alguns aspectos que, conforme sua percepção, revelam a prioridade da organização a esses valores, como o incentivo à criatividade, através da existência de um canal aberto a sugestões e idéias e a valorização das competências, restritamente associadas ao cumprimento das metas. Porém, convém ressaltar que estas práticas pouco evidenciam as metas dos valores Autonomia e Realização, as quais abarcam questões relacionadas à variedade e desafios no trabalho e valorização do sucesso dos colaboradores (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Esses resultados mostram que as motivações pessoais de poder, representadas pelos valores Prestígio e Domínio, são as mais consideradas pelos valores das organizações bancárias pesquisadas. Conforme Schwartz (1992; 1994), por meio de pesquisa realizada em mais de 60 países, a percepção dos indivíduos revela que o poder ocupa o último lugar na hierarquia dos tipos motivacionais de valores. Por outro lado, as metas pessoais de autodeterminação e hedonismo, representadas pelos valores organizacionais de Autonomia e Bem-estar, ocupam os primeiros lugares na hierarquia. Assim, os valores das organizações bancárias priorizam metas relacionadas ao poder que, do ponto de vista individual, são secundárias, enquanto demonstram pouca valorização das metas relacionadas à autodeterminação e ao hedonismo, que representam as principais prioridades dos indivíduos (TAMAYO, 2007b), revelando uma dicotomia em relação aos valores organizacionais e os interesses individuais.

Analisando o suporte social no trabalho, identificou-se que tanto os colaboradores quanto os gestores demonstraram percepções semelhantes. A maior incidência foi atribuída ao Suporte Social Informacional, associado ao compartilhamento e acesso a informações, enquanto a menor prioridade foi atribuída ao Suporte Social Emocional, relacionado ao apoio entre os colegas, através de manifestações de preocupação e afeto. Assim, mesmo alguns gestores destacando a existência de canais disponibilizados pelo banco, através dos quais os colaboradores podem ter auxílio de profissionais especializados, esta prática privilegia a individualidade e a impessoalidade, evitando o compartilhamento de problemas pessoais e o apoio entre os colegas.

Da mesma forma, em relação ao Suporte Organizacional, os resultados mostraram percepções semelhantes dos colaboradores e gestores. Para os participantes da pesquisa, o Suporte Organizacional apresentou o menor nível de incidência, quando comparado aos tipos de Suporte Social no Trabalho, evidenciando o menor grau de preocupação da organização com o bem-estar e satisfação dos colaboradores. Destaca-se que este resultado pode estar associado à atribuição de menores índices de prioridade das organizações bancárias aos valores organizacionais Bem-estar, Autonomia e Realização, os quais possuem metas relacionadas à qualidade de vida, bem-estar, satisfação e valorização dos colaboradores, o que implica na menor incidência de Suporte Organizacional.

O estudo também observou que existem diferenças entre alguns fatores dos valores organizacionais e do suporte social e organizacional no trabalho quando se compara organizações públicas e privadas. Em relação aos valores organizacionais, as instituições públicas evidenciaram maior prioridade ao valor Prestígio, enquanto as privadas demonstraram maior ênfase aos valores Domínio, Preocupação com a coletividade, Autonomia e Realização e Bem-estar. Já em relação ao suporte no trabalho, as organizações públicas demonstraram maior prioridade em relação ao Suporte Social Informacional, enquanto as privadas evidenciaram maior prioridade ao Suporte Social Instrumental e ao Suporte Organizacional.

Desta forma, percebe-se que existem diferenças em relação à percepção dos colaboradores das instituições públicas e privadas quanto aos níveis de prioridade atribuída aos valores organizacionais e ao suporte social e organizacional no trabalho. No entanto, mesmo constatando tais diferenças, percebe-se que a hierarquia atribuída aos valores organizacionais pelas organizações públicas e privadas é semelhante, remetendo a compreensão de que as prioridades das organizações bancárias estão centradas em valores comuns.

Outro achado importante está na correlação positiva entre os valores organizacionais, reforçando particularidades da cultura brasileira, onde pode ser percebida a coexistência de elementos antagônicos (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000). Desta forma, estes resultados denotam a relevância de novos estudos que contemplem aspectos relacionados aos valores organizacionais no contexto das organizações brasileiras, tendo em vista a multiplicidade de resultados encontrados, quanto à constatação de bipolaridade entre as dimensões dos valores organizacionais (LOUBACK, 2006; PEREIRA, 2006).

Quanto à relação entre os valores organizacionais e o suporte social e organizacional, de maneira geral, identificou-se correlações entre estes construtos, sendo a maior delas

encontrada entre o fator Autonomia e Realização e o Suporte Organizacional. Assim, evidenciou-se que quanto maior for a prioridade atribuída pela organização à Autonomia e à Realização, maior será a percepção do Suporte Organizacional.

Além disso, através das análises de regressão múltipla, verificou-se que os valores organizacionais exercem influência na percepção do suporte social e organizacional. O modelo com maior poder de explicação foi representado pela variável Suporte Organizacional, cuja variância foi explicada em 70,2% pelos fatores Autonomia e Realização, Domínio e Bem-estar, seguido do modelo Geral Suporte, onde a variância foi explicada em 45,6% pelos valores Autonomia e Realização, Prestígio e Domínio. Estes resultados corroboraram os pressupostos teóricos defendidos por Goodwin, Costa e Adonu (2004) e Goodwin e Giles (2003) de que os valores exercem influência na percepção de suporte no trabalho.

Assim, com base nesses resultados alcançados, verifica-se que todos os objetivos do estudo foram alcançados, sendo constatado, através da percepção dos colaboradores e gestores, os valores centrais das organizações bancárias investigadas, o tipo de suporte social e organizacional prestado aos seus membros, bem como as interações entre estes construtos. Os achados dessa pesquisa revelam também, que os valores organizacionais, além de influenciar o comportamento dos indivíduos (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), exercem influência em suas percepções sobre as prioridades da organização, demonstradas através das ações e formas de interação com seus colaboradores, como o suporte no trabalho.

Do ponto de vista de sua aplicação, o presente estudo identificou como as prioridades da organização estão sendo percebias pelos indivíduos, fornecendo valiosas informações que podem contribuir para o planejamento de ações voltadas para o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação dos colaboradores do setor bancário. Nesse sentido, diante de um cenário caracterizado pela competitividade e transformações contínuas, onde as situações estressantes fazem parte do dia-a-dia do trabalho bancário, esse diagnóstico oferece um pertinente ponto de partida aos dirigentes e gestores destas organizações em busca de novas formas de gestão.

Destacam-se, ainda, alguns fatores limitantes a este estudo, como a subjetividade dos resultados, tendo em vista que a análise dos valores organizacionais foi realizada a partir da percepção dos gestores e colaboradores. Outro aspecto limitante, refere-se ao número de entrevistados, que talvez não tenha expressado com exata fidedignidade a percepção dos gestores, impossibilitando generalizar as considerações. Além destes limites, destaca-se também que existem outras variáveis independentes, não analisadas neste estudo, que também influenciam a percepção de suporte no trabalho, como comprovado pelos valores do

coeficiente de determinação (R^2) identificados na pesquisa quantitativa, reforçando a necessidade de novas pesquisas sobre o tema.

Assim, sugere-se maior aprofundamento do estudo, associado a outras técnicas de coleta de dados, como a observação e a análise documental, visando identificar outras variáveis independentes que também possam influenciar a percepção de suporte social e organizacional no trabalho. Além disso, sugere-se a realização de pesquisas futuras que analisem os valores declarados pela organização através de seus documentos, como histórico, visão e missão, comparando com aqueles percebidos por seus membros. Sugere-se ainda, que a investigação desta temática seja aplicada em outras organizações, a fim de confrontar os resultados aqui encontrados, podendo inclusive estar aliada a outros construtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, M. W.; ARMSTRONG, D. J.; REID, M. F.; RIEMENSCHNEIDER., C. K**.** Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. **Information & Management,** v. 45, p. 556-563, 2008.

ALVARENGA NETO, R.C.D; BARBOSA, R.R; PEREIRA, H.J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na das empresas brasileiras. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v.12, n.1, p. 5-24, 2007.

AMARATUNGA, D.; et al. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of "mixed" research approach. **Work Study**, v. 51 n.1, 2002.

AMOS, E.; WEATHINGTON, B.L. An analysis of the relation between employee organization value congruence and employee attitudes. **The Journal of Psychology***,* v.142, n.6, p. 615-631, 2008.

ANTUNES, R.; ALVES, G. As Mutações no Mundo do Trabalho na Era da Mundialização do Capital. **Educação e Sociedade**, v.25, n. 87, p. 335-351, 2004.

BARDIN, **L. Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNETTE, J. Jackson. Effects of stem and Likert response option reversals on survey internal consistency: if you feel the need, there is a better alternative to using those negatively worded stems. **Educational and Psychological Measurement**, v. 60, n. 3, p. 361-370, 2000.

BARUCH-FELDMAN, C.; SCHWARTZ, J.; BRANDOLO, E.; BEN-DAYAN, D. Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity**. Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, p. 84-93, 2002.

BATISTA, E . A (des)qualificação do trabalho bancário na era neoliberal: um enfoque qualitativo sobre o Banco do Brasil. In: **VI Seminário do Trabalho**: Marília, 2008.

BAKER, M. J. Selecting a Research Methodology. **The Marketing Review.** Westburn Publishers Ltda, 1, 373-397, 2001.

BATISTA, E. Empowerment no setor bancário: emancipação do trabalho ou contradição do discurso? **Revista Perspectiva Contemporânea**, v.1, n.1, 2006, p. 1-20.

BERKMAN, L. F. The Role of Social Relations in Health Promotion. **Psychosomatic Medicine**, v. 57, p. 245-254, 1995.

BERTHELSEN, H.; HJALMERS, K.; SÖDERFELDT, B. Perceived social support in relation to work among Danish general dental practitioners in private practices. **Eur J Oral Sci**, v. 16, p. 157-163, 2008.

BEEHR, T. A.; KING, L. A.; KING, D. W. Social support and occupational stress: Talking to supervisors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 36, p. 61–81, 1990.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BOUDREAU, M.; GEFEN, D.; STRAUB, D. W. Validation of information systems research: A state-of-the-art assessment. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1–16, 2001.

BOWLING, N. A.; BEEHR, T. A.; SWADEn, W. M. Giving and receiving social support at work:The roles of personality and reciprocity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 67, p. 476-489, 2005.

BRASIL, **Consolidação das Leis do Trabalho**. 37. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRITO, G.A.S.; CORRAR, L.J.; BATISTELLA, F.D. Fatores Determinantes da Estrutura de Capital das Maiores Empresas que Atuam no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, n.43, p. 9-19, 2007.

BROUGH, P. Workplace violence experienced by paramedics: relationships with social support, job satisfaction and psychological strain. **The Australian Journal of Disaster and Trauma Studies**, v. 2, 2005.

BURKE, R.F. Organizational values, job experiences and satisfactions among managerial and professional woman and men: advantage men? **Women in Management Review**, v.17, n.5, p. 228-236, 2002.

COBB, S. Social support as a moderator of life stress. **Psychosomatic Medicine**, v. 38, n.5, p.300-314, 1976.

COELHO, Pedro S. e ESTEVES, Susana P. **The choice between a 5-point and a 10-point scale in the framework of customer. satisfaction measurement.** Lisboa: ISEGI - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação - New University of Lisbon, 2007.

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**: Complementary Strategies. Thousand Oaks CA: Sage, 1996.

COHEN, S.; Social Relationships and Health. **American Psychologist**, v.11, p. 676-684, 2004.

COHEN, S.; WILLS, T.A. Stress, social support and the buffering hypothesis. **Psychological Bulletin**, v. 98, n. 2, 1985.

COPRANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: an interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.

DAVIDOV, E.; SCHMIDT, P.; SCHWARTZ, S.H. Bringing values back in the adequacy of the european social survey to measure values in 20 countries. **Public Opinion Quarterly**, v. 72, n. 3, p. 420–445, 2008.

DEJOURS, Christophe**. O fator humano**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DER WAL, GRAAF, G.; LASTHUIZEN, K. What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. **Public Administration** , v. 86, n.. 2, p. 465-482, 2008.

DIAS, D.V.; MAESTRO FILHO, A.D. Valores Organizacionais e Comprometimento: Um Estudo em Empresas do Setor Siderúrgico Mineiro. In: **Anais do XXXXII ENANPAD** – Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração: Rio de Janeiro, 2008.

DUCHARME, L. J.; MARTIN, J. K. Unrewarding work comoworker support and job satisfaction. **Work and Occupations**, v. 27 , n. 2, p. 223-243, 2000.

EDWARDS, M. R. HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation. **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 91-115, 2009.

EISENBERGER, R.; ARMELI, S.; REXWINKWL, B.; LYNCH, P.; RHOADES, L. Reciprocation of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 51 p. 42-51, 2001.

EISENBERGER, R.; CUMMINGS, J.; ARMELI, S.; LYNCH, P. Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 5, p. 812-820, 1997.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; LAMASTRO, V. D. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation**. Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 1, p. 51-59, 1990.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R. Perceived Organizational Support**. Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

FEATHER, N. T. Values, valences and choices: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. **Journal of Personality and Social Psychology,** v. 68, n. 6, p. 1135-11, 1995.

FERREIRA, M.C.; SEIDL, J. Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa,** v.25, n. 2, p. 245-254, 2009.

FOWLER, F. J. **Survey Research Methods.** Thousand Oaks: Sage, 2002.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração de Empresas***,* v. 35, n.3, p.105-112, 2000.

GANSTER, D. C.; FUSILIER, M. R.; MAYES, B. T. Role of Social Support in the Experience of Stress at Work. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 1, p. 102-110, 1986.

GEORGE, J. M.; REED, T. F.; BALLARD, K. A.; COLIN, J.; FIELDING, J. Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. **Academy of Management Journal***, v. 36, p.* 157–171, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLAZER, S. Social support across cultures. **International Journal of Intercultural Relations**, v.30, p. 605-622, 2006.

GOMIDE JR., S.; GUIMARÃES, L. C.; DAMÁSIO, L. F. Q. Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho. **II Seminário de Pesquisa do Grupo Interinstitucional de Pesquisa em Bem-estar e Suporte Social e Trabalho**, Uberlândia, 2004.

GOMIDE JR.,S. *et al*.. Bem-estar no trabalho e percepção de suporte organizacional. **III Seminário de Pesquisa do Grupo Interinstitucional de Pesquisa em Bem-estar e Suporte Social e Trabalho**, Uberlândia, 2005.

GOODWIN, R.; COSTA, P.; ADONU, J. **Social support and its consequences: 'Positive'and 'deficiency' values and their implications for support and self-esteem.** British Journal of Social Psychology, v, 43, p. 465-474, 2004.

GOODWIN, R.; GILES, S. Social support provision and cultural values in Indonesia and Britain. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 34, p. 240-247, 2003.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, 1960.

GRISCI, C.L.I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, p. 2008.

GRISCI, C.L.I; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, v. 6, n. 12, p. 160-200, 2004.

GRISCI, C.L.I; HOFMEISTER, P.M.; CIGERZA, G.C. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo. V 46, n.1, p. 27-40, jan./março 2006.

GUJARATI, D. **Econometria Básica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HAIR, J.R. *et al*. **Análise Multivariada de Dados.** 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR, J. JR. *et al.* **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HART, S. The use of the survey in industrial market research. **Journal of Marketing Management,** v. 3, p. 25-38, 1987.

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

HITLIN, S.; PILIAVIN, J.A. Values: Reviving a dormant concept. **Annual Review Sociology**, v.30, p. 359-393, 2004.

HOFSTEDE, G. **Culture´s consequences.** Beverly Hills: Sage, 1980.

HOGAN, B.E.; LINDEN. W.; NAJARIAN, B. Social support interventions: Do they work? **Clinical Psychology Review**, v. 22, p. 381-440, 2002.

JACQUES, M. G. C.; AMAZARRAY, M. R. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. **Boletim da Saúde**, v. 20, n. 1, p. 93-106, 2006.

KABANOFF, B.; DALY, I. Espoused values of organizations. **Australian Journal of Management,** v. 27, Special Issue, 2002.

KAPLAN, B.; CASSEL, J.; GORE, S.; Social Support and health. **Medical Care**, v. 15, p. 47-58, 1977.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KENNEDY, F. A.; LOUGHRY, M. L; KLAMMER, T. P.; BEYERLEIN, M. Effects of Organizational Support on Potency in Work Teams The Mediating Role of Team Processes. **Small Group Research**, v. 40, n.1, p. 72-93, 2009.

KIM, H.; SHERMAN, D.; TAYLOR, S. E. Culture and Social Support. **American Psychologist,** v.63, n. 6, p. 518-526, 2008.

LARANGEIRA,S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário:A realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, v.18, n. 61, 1997.

LEVINSON, H. Reciprocation: The Relationship between Man and Organization **Administrative Science Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 370-390, 1965.

LOPES, L.F.D. *et al*. **Caderno Didático**: Estatística geral. 2.ed. Santa Maria: UFSM, 2007.

LOUBACK, R. **Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao Terceiro Setor.** 273f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

MACEDO, K. B.; PEREIRA, C.; ROSSI, E. Z.; VIEIRA, M. A. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 8, p. 29-42, *2005.*

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATSUKURA, T. S.; MARTURANO, E.; OISHI, J. O questionário de suporte social (SSQ): estudos da adaptação para o português. Revista Latino-Am Enfermagem, v. 10, n. 5, p. 675-681, 2002.

MCGUIRE, G.M. Provide to their network members intimate work: a typology of the social support that workers. **Work and Occupations**, v.34, p. 125- 147, 2007.

MCNALLY, S.T.; NEWMAN, S. Objective and subjective conceptualizations of social support. **Journal of Psychosomatic Research***,* v. 46, n. 4, p. 309–314, 1999.

MEICHIOR, M.; NIEDHAMMER, I,; BERKMAN, L.F.; GOLDBERG, M. Do psychosocial work factors and social relations exert independent effects on sickness absence? A six year prospective study of the GAZEL cohort. **Journal of Epidemiology e Community Health,** v.57, n.4, p. 285-299, 2003.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico – USF**, v. 6, n. 1, 2001.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: **Anais do XXIII ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo: Ed. De Humanismo, Ciência e tecnologia - Abrasco, 1992.

MONTEIRO, D. A.; CARVALHO, F.A.P. Gestão estratégica de serviços: um estudo de caso em uma agência bancária pública na região sul de Minas Gerais. **Revista de Negócios**, v.8, n.4, 2003.

MORAES, E. R. **Percepções de suporte organizacional e social no trabalho como antecedentes da percepção de saúde da organização.** 125f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

MORIN, E. Os Sentidos do Trabalho. In**.: Revista de Administração de Empresas – RAE**. v. 41, n. 3, 2001.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário**. Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

OLIVEIRA, S.R.O.; PICCININI, V.C.; FONTOURA, D.S; SCHWEIG, C. Buscando o Sentido do Trabalho. In: **Anais do XXVIII ENANPAD** – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração: Curitiba, 2004.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v. 369, n. 2, p. 129-140. abr/jun, 2004.

OLIVEIRA, P. R.; TRISTÃO, R.M.; NEIVA, E. R. *Burnout* e suporte organizacional em profissionais de UTI-Neonatal. **Educação Profissional: Ciência e Tecnologia**, v. 1, n.1, 2006.

PAIVA, C. S. D. L.; BORGES, L. O. Ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 1, p. 57-66, 2009.

PADOVAM, V. A. R. **Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de suportes e de justiça**. 122f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2005.

PARK, K.; WILSON, M.; LEE, M. S. Effects of Social Support at Work on Depression and Organizational Productivity. **American Journal of Health Behavior**, v. 28, n. 5, p. 444-455, 2004.

PEREIRA, **Valores individuais e valores organizacionais: uma contribuição para o estudo de congruências**. 134f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J.N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. Lisboa: Silabo, 2003.

PETERSSON, L.A.; ENGSTROM, G.; HEDBLAD, B.; JANZON, L.; ROSVALL, M. Social support at work and the risk of myocardial infarction and stroke in women and men. **Social Science & Medicine,** v. 64, p. 830-841, 2007.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública,** v.40, n.1, p.81-105, 2006.

PLAISIER, I.; BRUIJN, J. G. M.; GRAAF, R.; HAVE, M.; BEEKMAN, A.; PENNIN, J. H. The contribution of working conditions and social support to the onset of depressive and anxiety disorders among male and female employees. **Social Science & Medicine**, v. 64 , p. 401-470, 2007.

PORTO, J.B. Mensuração de valores no Brasil. . In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

ROCCAS, S.; SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. H.; KNAFO, A. The Big Five Personality Factors and Personal Values. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 28, p. 789-801, 2002.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature**. Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 825-836, 2001.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUEZ, M.S.; COHEN, S. Social support. Encyclopedia of mental health. New York: Academia Press, v. 3, 1998.

ROKEACH, M. The Role of Values in Public Opinion Research. **The Public Opinion Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 547-559, 1968.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S.H. Um novo olhar sobre a cultura nacional: aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SARASON, I.F.; LEVINE, H.M.; BASHAM, M.B.; SARASON, B.R. Assessing social support: The social Support Questionnaire. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.44, n. 1, p. 127-139, 1983.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A.V.B. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 6, n. 1, 2007.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 1, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20countries. In: ZANNA, M. (Ed.).**Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S.H.; Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 32, 268-290, 2001.

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

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 52, n. 3, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward of the universal content and structure of values: extensions and Cross- Cultural Replications. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 58, n. 5, p. 878-891, 1990.

SCHWARTZ, S. H.; BOEHNKE, K. Evaluating the structure of human valueswith confirmatory factor analysis. **Journal of Research in Personality**, v.38 , p. 230–255, 2004.

SEEMAN, T. E. **Social Support and social conflict.** Disponível em: <http://www.macses.uesf.edu/Research/Psychosocial/notebook/socsupp.html>. Acesso em: 25 jan. 2008.

SEGNINI, L.R.P. Reestruturação produtiva nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Revista Educação & Sociedade**, v. 10, n. 67, p. 183-209, 1999.

SEIDL, E. M. F.; TRÓCCOLI, B.T. Desenvolvimento de escala para avaliação do suporte social em HIV/Aids. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 3, p. 317-326, 2006.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter:** conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SHEPHERD, G.; VALENCIA, S. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 103-128, 1996.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v.76, n. 5, p. 637-643, 1991.

SILVA, L. S. **Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional.** 2007. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

SILVA, S.S.; PINHEIRO, T.M.M.; SAKURAI, E. Perfil do absenteísmo em um banco estatal em Minas Gerais: análise no período de 1998 a 2003. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.13, n. 2, p. 2049-2058, 2008.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE SANTA MARIA E REGIÃO. **Relatório anual dos funcionários do setor bancário de Santa Maria e Região**, 2009.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 239f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M.M.M. Construção e validação da escala de percepção de suporte social. **Psicologia em Estudo**, v. 13, n. 2, p. 381-388, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR, S. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SLUSS, D.; KLIMCHAK, M.; HOLMES, J. J.Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, p. 457-464, 2008.

SPINI, D. Measurement Equivalence of 10 Value Types from the Schwartz Value Survey across 21 Countries. **Journal of Cross-Cultural Psychology.** v. 34, n.3, 2003.

SYMSTER, P.; FRIEND, R. The influence of Social Support and problematic support on optimism and depression in chronic illness: a prospective study evaluating. **Health Psychology**, v.22, n. 2, p. 123-129, 2003.

TAMAYO, Contribuição ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v.23, n.spe., 2007a.

TAMAYO, **A**. Impactos dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **RAC Eletrônico,** v. 1, n.2, p. 20-33. mai./ago. 2007b.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração.** v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**. V. 5., n.2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A. PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.

TAMAYO, M. R.; PINHEIRO, F.; TRÓCCOLI, B. T.; PAZ, M. G. T. Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido. In: **52ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência**: Brasília, 2002.

TATA, J.; PRASAD, S. Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. **Journal of Managerial Issues**, v.*16*, p.248-265, 2004.

THOITS, P.A**.** Conceptual, methodological, and theoretical problems in studying social support as a buffer against life stress. **Journal of Health and Social Behavior**, v.23, p. 145-159, 1982.

TRIANDIS, H. C.; BONTEMPO, R.; VILLAREAL, M.J. Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n.2, p. 323-338, 1988.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

UCHINO, B.N.; CACIOPPO, J.T.; KIECOLT-GLASER, J.K. The relationship between social support and physiological processes: A review with emphasis on underlying mechanisms and implications for health. **Psychological Bulletin**, *v. 119*, p. 488-531, 1996.

VAANANEN, A.; TANNER, S.; KALIMO, R.; MUTANEN, P.; VAHTERA, J.; PEIR, J. M. Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. Social **Science & Medicine**, v. 57, p. 807-824, 2003.

VALENTINE, S.; GRELLER, M. M.; RICHTERMEYER, S. B. Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 582-588, 2006.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience**. New York: State of New York Press, 1990.

VAN YPEREN, N. Informational support, equity and burnout: the moderating effect of self-efficacy. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 71 n.1, 1998.

VENTURA, E.C. Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. 351 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: **Anais do XXXII ENANPAD** – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração: Rio de Janeiro, 2008.

YAMAGUSHI, I. Perceived organizational support for satisfying autonomy needs of Japanese white-collar workers. **Journal of Managerial Psychology**, v.16, n.6, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário EPSST, EPSO e IPVO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
Programa de Pós-Graduação em Administração

Questionário para avaliar o grau de relação existente entre as variáveis dos valores organizacionais, suporte social no trabalho e suporte organizacional

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Idade: _____anos

2. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

3. Escolaridade:

( ) Ensino Médio (2º grau) ( ) Curso técnico ( ) Ensino Superior Incompleto

( ) Ensino Superior Completo ( ) Pós-graduação Incompleto ( ) Pós-graduação Completo

Curso:_____

4. Estado civil:

( ) solteiro (a) ( ) casado (a) ( ) divorciado (a) ( ) viúvo (a) ( ) união estável

5. Tempo que trabalha nesta empresa:_____anos

6. Setor de atuação:_____**7. Cargo ocupado**:_____

8. Tempo no cargo_____

9. Carga horária diária: ( ) 6 horas diárias ( ) 8 horas diárias

PARTE I (A)

Para cada item, marque o número que melhor corresponde à sua resposta. Para expressar sua opinião, utilize o código abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	**Discordo**	**Indiferente**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**

Na empresa onde eu trabalho...	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1A. As pessoas gostam umas das outras.					
2A. As pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas pessoais.					
3A. As pessoas são amigas umas das outras.					
4A. Há recompensa financeira pelos esforços dos empregados.					
5A. Os equipamentos estão sempre em boas condições de uso.					
6A. Pode-se confiar nas pessoas.					
7A. Pode-se confiar nos superiores.					
8A. As informações circulam claramente entre os setores da empresa.					
9A. As pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.					
10A. Existe o cumprimento das obrigações financeiras com os empregados.					
11A. Há ajuda financeira para que seus empregados se especializem.					

12A. Há facilidade de acesso às informações importantes.					
13A. Os empregados têm os equipamentos necessários para desempenharem suas tarefas.					
14A. São pagos salários compatíveis aos esforços dos empregados.					
15A. As pessoas se preocupam umas com as outras.					
16A. As informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade.					
17A. Os superiores compartilham as informações importantes com os empregados.					
18A. As informações importantes para o trabalho são compartilhadas por todos.					
19A. É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.					
20A. Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem estar.					
21A. Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.					
22A. Esta empresa está pronta a me ajudar quando eu preciso de um favor especial.					
23A. Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.					
24A. Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.					

PARTE II (B)

Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha:

1	2	3	4	5
Não se parece em nada com minha empresa	**Não se parece com minha empresa**	**É mais ou menos parecida com minha empresa**	**É parecida com minha empresa**	**É muito parecida com minha empresa**

Questões	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1B. Esta empresa estimula o empregado a enfrentar desafios.					
2.B A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta empresa.					
3B. Para esta empresa, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.					
4B. Esta empresa valoriza a competência.					
5B. É muito importante para esta empresa ajudar seus empregados.					
6B. A tradição é uma marca desta empresa.					
7B. Esta empresa influencia outras empresas.					
8B. Esta empresa acha que é importante ser competente.					
9B. Esta empresa oferece oportunidades de diversão aos empregados.					
10B. É importante para esta empresa ter lucro nos negócios.					
11B. Para esta empresa é importante que os empregados se comportem de forma educada.					
12B. Esta empresa preserva os costumes antigos e a tradição.					
13B. Esta empresa incentiva o sucesso profissional dos empregados.					
14B. Nesta empresa os empregados são premiados.					
15B. Esta empresa acredita no valor da honestidade.					
16B. Para esta empresa é importante que todas as pessoas sejam tratadas de forma justa.					
17B. Esta empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos.					
18B. Esta empresa busca o domínio de mercado.					
19B. Esta empresa evita mudanças.					
20B. Nesta empresa é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.					
21B. Esta empresa acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.					
22B. Para esta empresa é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados.					
23B. Esta empresa valoriza os empregados curiosos.					
24B. Esta empresa gosta de empregados que mostram suas habilidades.					
25B. Esta empresa tem prestígio na sociedade.					
26B. Esta empresa procura se aperfeiçoar constantemente.					
27B. Esta empresa acredita que as regras são importantes.					
28B. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta empresa.					

29B. Esta empresa valoriza empregados que buscam realização no trabalho.					
30B. Para esta empresa, é importante ser criativa.					
31B. Esta empresa procura manter práticas consagradas.					
32B. Esta empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.					
33B. Esta empresa tem prestígio.					
34B. Esta empresa acredita que a cortesia é importante.					
35B. Esta empresa tem influência na sociedade.					
36B. Para esta empresa, planejar metas é essencial.					
37B. Esta empresa acha importante ser competitiva.					
38B. Esta empresa acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.					
39B. O prazer para esta empresa é obter lucros.					
40B. Esta empresa deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada.					
41B. Nesta empresa, as regras de convivência são consideradas importantes.					
42B. Esta empresa considera a segurança nos negócios importante.					
43B. Esta empresa acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.					
44B. Esta empresa considera a lealdade importante.					
45B. Esta empresa estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades.					
46B. Esta empresa incentiva o empregado a ser criativo.					
47B. O comportamento dos empregados, nesta empresa, deve mostrar respeito aos costumes.					
48B. Esta empresa propõe atividades que dão prazer ao empregado.					

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados de identificação
Banco: _____
Idade: _____ Sexo: ( ) F ( ) M
Escolaridade/Formação _____
Estado Civil: _____
Função na instituição_____
Há quanto tempo trabalha na empresa _____
Há quanto tempo atua na função_____ Carga horária semanal_____

1) Descreva o banco onde você trabalha, destacando suas principais prioridades.

2) Como seu banco valoriza as habilidades e competências dos funcionários? (Realização)

3) Comente sobre a importância considerada por seu banco em relação às regras e normas? (Conformidade)

4) Em sua opinião, como é a imagem do banco perante os clientes e a sociedade? (Prestígio)

5) Comente sobre a participação e competitividade do banco no mercado financeiro. (Domínio)

6) Faça um breve relato das sobre as estratégias utilizadas pelo banco para promover a qualidade de vida de seus colaboradores. (Bem-estar)

7) Comente sobre os costumes antigos ou práticas consagradas utilizadas pelo banco. (Tradição)

8) Como o seu banco incentiva a criatividade dos funcionários? (Autonomia)

9) Comente sobre a importância atribuída pelo banco em relação ao tratamento igualitário e honesto com seus funcionários. (Preocupação com a coletividade)

10) Em sua opinião qual é a importância atribuída pelo banco em relação ao tratamento justo e honesto com os clientes. (Preocupação com a coletividade)

11) Descreva como seu banco auxilia os funcionários na resolução de problemas pessoais.

12) Faça um breve relato das práticas adotadas por seu banco em relação ao processo de comunicação interna (com e entre os colaboradores).

13) Descreva de que forma seu banco proporciona recursos materiais (equipamentos, salários, sistemas de informação) para o desenvolvimento de seu trabalho.