



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Enilton da Silva Santos**

**VALORES ORGANIZACIONAIS: AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO NO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA**

**PORTO VELHO**

**2016**

**ENILTON DA SILVA SANTOS**

**VALORES ORGANIZACIONAIS: AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO NO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), oferecido pela Instituição Associada Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito final para a obtenção do título de Mestre.

**Orientador: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto.**

**PORTO VELHO**

**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na fonte: Bibliotecário Celson Iris da Silva – CRB11/881

S237v Santos, Enilton da Silva.

Valores organizacionais: avaliação e gerenciamento no Tribunal de Justiça de Rondônia. / Enilton da Silva Santos. – Porto Velho, Rondônia, 2016.

65f

Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) – Fundação Universidade Federal de Rondônia – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), 2016.

Orientador: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto.

1. Valores Organizacionais. 2. Fatores Motivacionais. 3. Avaliação. I. Título.

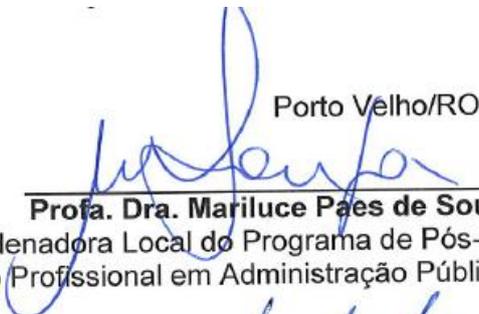
CDU: 658(043.3)

**ENILTON DA SILVA SANTOS**

**VALORES ORGANIZACIONAIS: AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO NO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração Pública no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), oferecido pela Instituição Associada Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

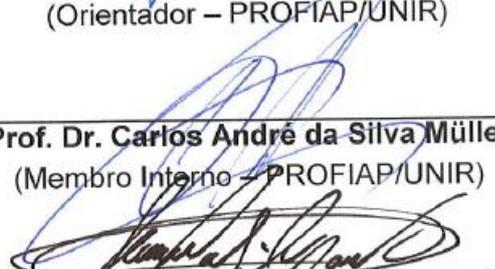
Porto Velho/RO, 19 de dezembro de 2016.

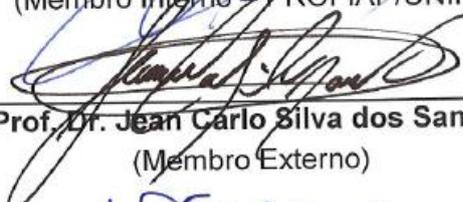
  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dra. Mariluce Paes de Souza**

Coordenadora Local do Programa de Pós-Graduação  
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto**  
(Orientador – PROFIAP/UNIR)

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller**  
(Membro Interno – PROFIAP/UNIR)

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Jean Carlo Silva dos Santos**  
(Membro Externo)

  
\_\_\_\_\_  
**Me. Ione Grace do Nascimento Cidade Konzen**  
(Membro Técnico)

**PORTO VELHO**

**2016**

Dedico este trabalho ao meu Deus pela Força e pela Graça proporcionada; aos meus pais, por todo o fundamento construído; à minha esposa e aos meus filhos por acreditarem e por participarem de mais uma jornada em minha vida!

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus que, além de me proporcionar forças e esperança para continuar, colocou as pessoas certas para me ajudar nessa jornada.

Aos meus pais, que sempre acreditaram e me proporcionaram o sustento, o amor, a segurança e a maior parte dos conhecimentos que fundamentaram o desenvolvimento da pessoa que sou hoje.

À minha esposa, que esteve ao meu lado nas melhores lutas pelo crescimento educacional, profissional e pessoal, não deixando de me auxiliar e acreditar no meu sucesso.

Aos meus filhos que, apesar da tenra idade, foram capazes de me amar, me admirar e compreender quando, por muitas vezes, tive que ficar ausente.

Aos meus chefes, Jeiele Eline Castro e Waldemar Trajano, por todo o apoio que prestaram nessa caminhada de desenvolvimento profissional. O serviço público precisa de mais pessoas com a visão de vocês.

Aos meus amigos que torceram por mim e acreditaram na minha capacidade de vencer em meio a um contexto tão concorrido.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto, por me ensinar e prestar todo apoio educacional e motivacional para a consecução de mais um objetivo importante em minha vida.

Aos demais professores do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia pelas experiências e conhecimentos compartilhados.

SANTOS, Enilton da Silva. *Valores Organizacionais: Avaliação e Gerenciamento no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia*. Trabalho de Conclusão de Curso no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), desenvolvido na Instituição Associada: Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 63 p. Porto Velho, 2017.

## RESUMO

Na complexidade do ambiente atual, as organizações públicas são cada vez mais incentivadas a serem resilientes e a procurarem o aperfeiçoamento de suas estratégias, metas e ações, a fim de obter um desempenho mais eficiente e eficaz. Isso implica em adotar políticas e projetos direcionados ao desenvolvimento das pessoas nas organizações públicas, considerando seus interesses, necessidades e anseios individuais alinhados à estratégia organizacional. O Poder Judiciário nacional e o rondoniense têm dado especial atenção ao tema com políticas, métodos e práticas voltados ao desenvolvimento e valorização dos servidores e magistrados. Com isso, a instituição procura fortalecer a gestão por competências e a humanização nas relações de trabalho, promovendo o direcionamento da cultura para os resultados desejados pela instituição. Fundamentado nisso, procurou-se com este trabalho estudar os valores organizacionais no PJRO como forma de auxiliar no desenvolvimento de novas estratégias para a resolução dos problemas e satisfação das necessidades da organização, a fim de produzir conhecimento sobre os princípios, crenças, justificativas e aspirações que atuam na integração das pessoas e dos grupos organizacionais. Dessa forma, o estudo teve como objetivo conduzir uma avaliação na Secretaria Administrativa do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia – SA/TJRO com o intuito de identificar os valores organizacionais e fatores motivacionais nos níveis real e desejável, bem como propor um processo para gerenciamento dos valores na organização.

**Palavras chave:** Valores Organizacionais, Fatores Motivacionais, Avaliação.

SANTOS, Enilton da Silva. *Organizational Values: Evaluation and Management at the Court of Justice of the State of Rondônia*. Work Completion of course in the Graduate Program Professional Masters in Public Administration National Network (PROFIAP) developed the Partner Institution: Federal University of Rondônia (UNIR). 63 p. Porto Velho, 2017.

### **ABSTRACT**

In the complexity of the current environment, public organizations are becoming more encouraged to be resilient and to seek the improvement of their strategies, goals and actions in order to achieve a more efficient and effective performance. This implies to adopt policies and projects aimed at the development of people in public organizations, considering their interests, needs and individual wishes aligned with the organizational strategy. The national and Rondonia judiciary has given special attention to the issue with policies, methods and practices aimed at the development and recovery of servers and magistrates. With this, the institution seeks to strengthen competencies management and humanization in labor relations, promoting the direction of culture for the results desired by the organization. Based on this, this work seeks to study the organizational values in PJRO as a way to assist in the development of new strategies for solving the problems and satisfaction of organization's needs in order to produce knowledge about the principles, beliefs, justifications and aspirations that work in integration of people and organizational groups. The purpose of the study was to conduct an evaluation in the Administrative Department of the State Court of Rondônia - SA / TJRO in order to identify organizational values and motivational factors at the real and desirable levels, as well as to propose a management process Values in the organization.

**Keywords:** Organizational Values, Motivational Factors, Evaluation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1 – Mapa estratégico do PJRO .....	25
Figura 2 – Estrutura teórica dos valores organizacionais .....	31
Figura 3 – Modelo do questionário de avaliação .....	34
Figura 4 – Valores organizacionais reais .....	36
Figura 5 – Valores organizacionais desejáveis .....	38

### Lista de Quadros

Quadro 1 – Valores declarados pelo PJRO.....	26
Quadro 2 – Estruturação dos valores em torno dos seis fatores motivacionais .....	32
Quadro 3 – Exemplo do uso da técnica da coluna da direita com valores .....	59

### Lista de Tabelas

Tabela 1 – Médias dos fatores motivacionais reais e desejáveis .....	40
--	----

### Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Médias dos fatores motivacionais reais .....	41
Gráfico 2 – Médias dos fatores motivacionais desejáveis .....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Descrição da Situação-Problema ou Oportunidade.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos .....	18
<b>1.3 Contribuições do Trabalho.....</b>	<b>19</b>
<b>2 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Poder Judiciário do Estado de Rondônia .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Secretaria Administrativa .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Desenvolvimento de Pessoas no Poder Judiciário Nacional.....</b>	<b>27</b>
<b>2.6 Gestão do Comportamento no Poder Judiciário do Estado de Rondônia .....</b>	<b>28</b>
<b>3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E OPORTUNIDADE .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Valores organizacionais reais (compartilhados) no TJRO .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Valores organizacionais desejáveis para o TJRO .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Aspectos fundamentais para o desenvolvimento do TJRO .....</b>	<b>40</b>
3.3.1 Percepção dos diretores .....	42
3.3.2 Percepção dos chefes .....	42
3.3.3 Percepção dos diretores x percepção dos chefes .....	43
<b>4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Análise dos Resultados da Avaliação em Relação aos Valores Organizacionais em Nível Real e Desejável.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 Análise das Dimensões Bipolares como Alternativas de Respostas para a Organização.....</b>	<b>46</b>
4.2.1 Dimensão autonomia <i>versus</i> conservadorismo .....	47
4.2.2 Dimensão hierarquia <i>versus</i> igualitarismo .....	49

4.2.3 Dimensão domínio <i>versus</i> harmonia.....	50
<b>4.2 Proposta para o Gerenciamento dos Valores Organizacionais .....</b>	<b>52</b>
4.2.1 Reconhecimento dos “lapsos de abstração” .....	53
4.2.2 Processo para evidenciar o funcionamento dos valores organizacionais em situações conflitantes.....	55
<b>5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICA/SOCIAL .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Muito se tem falado sobre a forte influência que a Administração Pública vem sofrendo frente às modificações no mundo contemporâneo. A tentativa de evoluir em meio a tanta complexidade, num macroambiente com diversos sistemas e tecnologias, faz com que as organizações públicas sejam cada vez mais incentivadas a serem resilientes e a procurarem o aperfeiçoamento de suas estratégias e iniciativas que visem atingir a eficiência e eficácia de seus objetivos.

Com tantas mudanças que atingem todos os aspectos da vida organizacional na Administração pública, seja no campo político, administrativo ou econômico, tem-se desenvolvido diversos estudos com temas voltados ao conhecimento dos fatores que modificam pessoas, grupos e organizações. Nessa linha, estão estudos e pesquisas sobre comportamento humano nas organizações, em especial, os relativos a cultura, clima e valores organizacionais, seus principais aspectos, elementos e determinantes.

Estudar o comportamento nas organizações implica em uma tentativa de compreender o conjunto de reações dos indivíduos em suas relações e interações com grupos organizacionais ou com toda a organização, bem como seus pensamentos, percepções e decisões. Assim, uma das abordagens desse tema recai sobre o fenômeno motivacional, que vê a motivação humana no ambiente de trabalho como suscetível a influências de diversos fatores, entre eles as limitações culturais (crenças, valores, etc.) (BERGUE, 2010).

No serviço público, a motivação das pessoas está revestida de especial complexidade, por decorrer de características de natureza cultural, política, econômica e legal. Isso torna importante a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e comportamentais por parte dos administradores públicos, assim como das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica laboral das organizações públicas (BERGUE, 2010).

Estudos com temas sobre cultura organizacional também têm sido muito importantes para compreensão das ações humanas para as organizações, por sua funcionalidade de identificar grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e

agir. Seu significado não se constitui apenas de um conjunto de regras, hábitos e artefatos, mas representa também a construção de significados partilhados por um conjunto de pessoas de um determinado grupo social (PIRES & MACÊDO, 2006).

Assim, um dos aspectos da cultura organizacional é o seu sistema de valores. Conforme nos ensina Macêdo, Pereira, Rossi & Vieira (2005), o núcleo da cultura organizacional é formado fundamentalmente por um sistema de valores que é responsável pela “programação mental”. São elementos determinantes do comportamento dos indivíduos nas organizações (TAMAYO, MENDES & PAZ, 2000).

Os valores englobam um conjunto de princípios e crenças que funcionam como diretrizes orientadoras dos comportamentos dos indivíduos no seu cotidiano, de forma que podem ser compartilhados por pessoas, por grupos, ou por toda uma organização. Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores são definidos como indicativos das motivações dos indivíduos, motivações que gestores e trabalhadores acabam levando consigo ao vincular-se à organização, são razões e anseios ideológicos tomados como universais, que agem como elementos de integração.

Bilsky (2009) acrescenta que os valores são crenças ideológicas ou metas racionais que auxiliam e orientam a seleção, análise e avaliação de atitudes, ações, objetivos, pessoas e situações. Podem ser explicados como constructos motivacionais que suplantam circunstâncias e ações específicas. Ou seja, é com base nos valores que indivíduos, grupos ou organizações se motivam, definem objetivos, tomam atitudes, interagem entre si e produzem o necessário para alcançar resultados específicos.

Essas imagens, que Bilsky denomina valores, segundo Senge (2006), limitam a forma de pensar das pessoas e, conseqüentemente, de agir, em qualquer circunstância, local ou grupo que estejam inseridas. Embora não se comportem sempre de forma coerente com aquilo que dizem, as pessoas comportam-se de forma coerente com seus modelos mentais (SENGE, 2006), ou seja, com seus valores.

Para Senge, os modelos mentais podem ser generalizações simples, ou mesmo teorias complexas. No entanto, é mais importante compreender o fato de

que eles afetam diretamente o comportamento das pessoas e moldam suas percepções, motivo pelo qual têm ganhado grande importância para o mundo corporativo.

Tamayo et al. (2000, p.296) ensinam que:

“A estrutura axiológica de uma empresa pode ser descrita como um sistema relativamente estável de valores. Ela define a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o tipo de motivação característico da mesma. A percepção das prioridades axiológicas da organização por parte do empregado, é uma operação de tipo cognitivo que lhes permite desenvolver uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa. O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais. ”

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

- Aspecto cognitivo - aponta os valores organizacionais como elemento básico, por serem formas de conhecer a realidade da organização. São crenças que funcionam como respostas cognitivas prontas para os problemas organizacionais. Com isso, os valores podem ser relacionados com diversas dimensões da vida organizacional como produção, qualidade, interações interpessoais, respeito às autoridades gerenciais etc.
- Aspecto motivacional – é a expressão de interesses, desejos ou metas conscientes de indivíduos ou grupos influentes em uma organização. Essas características determinam que a raiz dos valores organizacionais é motivacional.
- Quanto à função - a finalidade dos valores é orientar, guiar, direcionar a vida de uma empresa e de seus membros. A rotina diária, as formas de pensar, sentir e agir são fortemente influenciadas pelos valores

organizacionais. Assim, os valores podem ser tomados em forma de projeto para as instituições, um esforço para atingir suas metas e objetivos fixados.

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

Toda essa dinâmica envolvendo variáveis importantes para o desenvolvimento das organizações aponta para a necessidade de se gerir o comportamento e a cultura nas organizações. É preciso identificar, analisar e compreender seus componentes e fatores, em especial aqueles que constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional, quais sejam, os valores organizacionais. Isso implica na adoção de políticas e projetos direcionados ao desenvolvimento das pessoas nas organizações públicas, considerando seus interesses, necessidades e anseios individuais que podem ser alinhados à estratégia organizacional.

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

Da mesma forma, o Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO) tem dado especial atenção ao tema, com a previsão de iniciativas para a gestão do comportamento e da cultura organizacional na Estratégia PJRO 2015-2020. Desenhado a partir do desdobramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020 (BRASIL, 2014), o plano estratégico contempla perspectivas e

macrodesafios que são orientados para o fortalecimento da aprendizagem e para a promoção da valorização e humanização dos membros na organização (RONDÔNIA, 2015).

### **1.1 Descrição da Situação-Problema ou Oportunidade**

Assim, considerando-se a importância que o PJRO também tem dado a ações, planos e projetos que tenham por objetivo a valorização, a humanização e o desenvolvimento dos seus servidores, principalmente no que se refere ao fortalecimento da gestão do comportamento, à evolução da cultura organizacional e ao conhecimento e gestão do seu clima organizacional, é relevante também que a organização se utilize de novas ferramentas que auxiliem no planejamento, na construção ou no aprendizado de respostas apropriadas para a satisfação de suas necessidades a partir de pesquisas e estudos sobre seus valores organizacionais.

Embora haja interesse da instituição em gerir as competências e a cultura organizacional do PJRO, não se vislumbram em seus planos e projetos ações para o tratamento específico dos elementos orientadores do comportamento dos indivíduos na organização. Isto é, não há instrumentos, métodos ou técnicas específicos para identificar, analisar, compreender ou avaliar os diversos fatores que compõem as esferas da competência e cultura organizacional, especialmente no que se refere a princípios, crenças, valores, justificativas, anseios e motivações dos servidores.

Tal lacuna pode ser vista como uma oportunidade para a implementação de novas metodologias, técnicas ou instrumentos para ajudar o PJRO a desenvolver ainda mais o conhecimento sobre os elementos e características básicas da competência e da cultura dentro da organização. Esse caminho pode ser trilhado a partir de estudos sobre os valores organizacionais, pois são princípios e metas que direcionam o comportamento das pessoas dentro da organização e constituem o cerne da cultura organizacional. (TAMAYO et al. 2000)

Estudos voltados ao conhecimento e ao desenvolvimento de instrumentos de avaliação sobre o tema têm sido desenvolvidos em todo mundo. Bilsky (2009), em seu trabalho, traça a síntese do percurso feito pela investigação

científica de valores. Segundo ele, a pesquisa científica relacionada ao tema teve grande impulso a partir da publicação de *A study of values* [Um estudo de valores] de Allport e Vernon (1931), onde foi desenvolvido um instrumento para mensurar preferências individuais em relação a seis tipos de valores.

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

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

No Brasil, Tamayo e Gondim (1996), concentraram seus estudos sobre valores no nível organizacional, pois, como os próprios autores argumentam, não existiam estudos sistemáticos a respeito da percepção dos valores de uma organização por parte dos seus membros, embora essa percepção seja facilmente identificada por eles no seu discurso cotidiano.

Segundo esses mesmos autores, a falta de instrumentos de medida adequados para avaliar a percepção de valores organizacionais seria um motivo para tal negligência (TAMAYO et al., 1996). Diante disso, foi com base nessa aparente necessidade que os autores desenvolveram um estudo com o objetivo de construir a Escala de Valores Organizacionais (EVO), tendo como justificativa a importância dos valores no funcionamento de uma organização e a inexistência de instrumentos apropriados para avaliá-los.

Os autores desenvolveram a EVO com a finalidade de avaliar os valores organizacionais a partir da percepção dos indivíduos da organização. O instrumento contém 38 itens, os quais estão distribuídos em cinco fatores: 1) Eficácia/Eficiência; 2) Interação no trabalho; 3) Gestão; 4) Inovação; e 5) Respeito ao servidor. Ele pode ser utilizado para avaliar os valores praticados na organização

(reais) e aqueles que deveriam ser adotados e enfatizados (ideais) por ela (TAMAYO et al., 1996).

Com base nesses estudos e nas políticas do Poder Judiciário Nacional e Rondoniense apresentados, procurou-se com este trabalho o tratamento dos valores organizacionais no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO) como forma de auxiliar na demonstração de como esse conhecimento pode auxiliar no desenvolvimento de novas estratégias para a resolução dos problemas e satisfação das necessidades da organização, a fim de desenvolver ações com base em princípios, crenças, justificativas e aspirações que atuam na integração das pessoas e dos grupos organizacionais, variáveis que expressam o que é bom, correto e desejável na organização e de grande importância para a cultura e para o funcionamento da instituição.

Diante disso, este trabalho traz uma proposta para o gerenciamento dos valores organizacionais no TJRO que inclui a aplicação do Inventário de Valores Organizacionais (IVO) e o desenvolvimento das habilidades de aprendizagem apresentadas por Peter Senge (2006). Para isso, foi realizada uma avaliação preliminar na Secretaria Administrativa do TJRO para determinar o grau de importância dos valores organizacionais e dos fatores motivacionais aos quais esses valores se relacionam no cotidiano da unidade. Dessa forma, procedeu-se à avaliação com o intuito de responder a seguinte pergunta:

Como o sistema de valores organizacionais (prioridades axiológicas) da Secretaria Administrativa do TJRO está estruturado e organizado hierarquicamente e quais os fatores motivacionais aos quais eles se relacionam são prioritários para a organização?

Os dados da pesquisa foram extraídos a partir da percepção de diretores e chefes de unidades componentes da Secretaria Administrativa do TJRO e evidenciaram as prioridades axiológicas da unidade. Esse procedimento possibilita construir conhecimentos para auxiliar no tratamento dos valores organizacionais priorizados ou dos que deveriam ser priorizados no TJRO, melhorar a percepção dos gestores sobre a realidade organizacional e sobre o comportamento das pessoas envolvidas na prestação do serviço público na organização.

Tamayo et al. (2000) desenvolveram o IVO para que tivesse uma ferramenta adequada com base teórica que tornasse possível a avaliação, identificação e análise das prioridades axiológicas da organização com base na percepção dos trabalhadores. Desse modo, o IVO avalia os valores compartilhados expressivos de crenças fundamentais presentes em uma organização. Essa avaliação pode ser feita em dois níveis: real e desejável. No primeiro, são demonstrados os valores ou fatores motivacionais que demonstram força na prática administrativa cotidiana da empresa. No segundo, é mostrado o nível de prioridade ou grau de importância que os trabalhadores gostariam que fosse dado a cada valor organizacional ou fator motivacional.

Além disso, o instrumento avalia os seis tipos ou fatores motivacionais (Autonomia, Conservadorismo, Hierarquia, Igualitarismo, Domínio e Harmonia) representativos dos seis aspectos fundamentais da vida organizacional postulados por Tamayo et al. (2000). Assim, o instrumento é constituído por 30 itens, onde cada um representa um valor organizacional que pode ser avaliado numa escala de 7 pontos (de 0 a 6) e são representados nos seis fatores axiológicos postulados (TAMAYO et al., 2000).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O presente estudo teve como objetivo geral propor o gerenciamento dos valores organizacionais com a utilização do Inventário de Valores Organizacionais (IVO), como instrumento de avaliação para o PJRO.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para se alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver avaliação inicial com diretores e chefes da Secretaria Administrativa do TJRO para identificar os valores organizacionais reais (praticados) e os desejáveis (ideais) na instituição, bem como os fatores motivacionais mais relevantes determinados por esses valores;

- Analisar os valores organizacionais e os fatores motivacionais prioritários em nível real e desejável no TJRO;
- Demonstrar o processo de gerenciamento dos valores organizacionais, a partir das habilidades de aprendizagem para tratamento dos modelos mentais apresentadas por Peter Senge (2006).

### **1.3 Contribuições do Trabalho**

Conforme ensina Tamayo et al. (2000), é crescente a ênfase na cultura organizacional na literatura internacional. Por isso, é muito importante a elaboração de estratégias, de teorias ou modelos da cultura organizacional que tornem possível a formação de aspectos culturais das organizações. Por isso, os autores enfatizam que o estudo dos valores organizacionais pode ser considerado uma abordagem de grande relevância para o tema.

O desenvolvimento de estudos para avaliar o nível de compartilhamento e importância dos valores organizacionais, bem como quais os tipos ou fatores motivacionais com maior prioridade na organização, pode tornar possível a produção de respostas apropriadas para questões como: Quais valores favorecem a evolução da cultura organizacional do PJRO? Como os objetivos e desafios gerais do TJRO são capitados pelos servidores? Quais estratégias implementar com base no estudo sobre os valores da organização? Quais inovações, ideias e/ou pressupostos pode-se inserir na organização a partir desse conhecimento?

Ou seja, será possível produzir conhecimento sobre os aspectos mais importantes para o desenvolvimento das atividades de cada unidade administrativa ou de toda a organização, para que se possam promover iniciativas com a finalidade de alinhar os anseios individuais dos seus membros, ou dos grupos a que eles pertencem, com as metas perseguidas por toda a organização. Assim, é essencial que se saiba quais os fatores ou constructos motivacionais que guiam a seleção e avaliação de ações, de objetivos, de pessoas e de situações dentro da organização.

De acordo com Senge (2006), a disciplina do domínio dos modelos mentais tem a promessa de ser revolucionária para a criação das organizações que

aprendem. Para uma organização desenvolver a capacidade de trabalhar com modelos mentais é necessário envolver aprendizagem de novas habilidades, bem como a implementação de inovações institucionais que possibilitem colocar em prática essas habilidades.

Assim, gerenciar modelos mentais (ou valores organizacionais) no TJRO significa criar mecanismos que favoreçam as práticas de reflexão e exposição dos valores organizacionais e as tornem inevitáveis na organização. Isso pode possibilitar mudanças no planejamento estratégico para institucionalizar a aprendizagem de modo a estimular a articulação dos valores organizacionais por toda a organização.

Ademais, esse estudo pode fortalecer o desenvolvimento de pesquisas em outras instituições públicas, bem como contribuir para teorias existentes voltadas ao conhecimento sobre valores organizacionais e respectivos fatores que motivam colaboradores ou servidores públicos a alcançarem os resultados desejados pela organização. Diante dessas perspectivas, as organizações poderão definir ou redefinir seus planos, objetivos e metas para a resolução de seus problemas e necessidades, identificar as prioridades axiológicas da organização que provavelmente podem influenciar, vincular e orientar os servidores na resolução de problemas organizacionais, bem como desenvolver novas habilidades e inovações para colocar essas habilidades em prática.

## 2 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

### 2.1 Poder Judiciário do Estado de Rondônia

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 2º, *caput*, define o Judiciário como um poder pertencente à União, funcionando de forma independente e harmônica com os Poderes Legislativo e Executivo (BRASIL, 1988). Assim, de acordo com Sadek (2004), as duas faces do Poder Judiciário brasileiro são representadas pelo seu aspecto político, ou seja, age como um poder de Estado, e outra administrativa, haja vista suas atribuições como instituição prestadora de serviços públicos.

A Carta de 1988 conferiu ao Judiciário e aos seus integrantes capacidade de agirem politicamente, o que possibilita o questionamento e paralisação de políticas e atos administrativos, bem como a determinação de medidas por parte dos outros poderes. Como prestador de serviço público, ele é responsável pela prestação jurisdicional, que arbitra conflitos e garante direitos (SADEK, 2004).

Já em seu art. 125, a Constituição definiu que os estados deverão organizar sua Justiça, definindo-se as competências dos tribunais nas respectivas constituições estaduais (BRASIL, 1988). Diante disso, a Constituição Rondoniense de 1989, a partir do seu art. 74, não só instituiu o Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO), como também definiu seus órgãos, assegurou autonomia administrativa e financeira, bem como definiu as competências do Tribunal de Justiça estadual (RONDÔNIA, 1989).

Dessa maneira, em relação a seus órgãos e suas atribuições administrativas, definidos pela Constituição do Estado de Rondônia, tem-se os seguintes dispositivos:

Art. 74. São órgãos do Poder Judiciário:

- I - Tribunal de Justiça;
- II - Juízes de Direito e Juízes Substitutos;
- III - Tribunal do Júri;
- IV - Justiça Militar;
- V - Outros Tribunais e Juízos instituídos por lei.

Art. 75. Ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira.

§ 1º. O Tribunal de Justiça elaborará a proposta orçamentária do Poder Judiciário dentro dos limites estipulados conjuntamente com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias.

Assim sendo, o seu § 1º do art. 75 atribuiu ao Tribunal de Justiça uma competência de cunho administrativo, com a finalidade de dar autonomia na gestão orçamentária do PJRO, dentro dos limites estipulados com os demais poderes e com a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Outro exemplo é o dispositivo contido no art. 77, *caput*, da Constituição rondoniense, onde é disposto que:

“Lei de iniciativa do Poder Judiciário disciplinará as atribuições, direitos e deveres dos Escrivães Judiciais, Escrivães Judiciais Substitutos, Oficiais de Justiça, Avaliadores, Distribuidores, Contadores e Depositários, cuja admissão se dará por concurso público de títulos e provas”.

Dessa forma, fica evidente que o PJRO possui algumas funções administrativas atribuídas pela constituição federal e estadual que envolve a gestão orçamentária e a administrativa, o que significa que a instituição deve observar os princípios da eficiência e eficácia para esses atos de gestão e processos administrativos de forma a alcançar os melhores resultados com o mínimo de recursos possível.

## **2.2 Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**

Segundo a Lei Complementar nº 94, de 03 de novembro de 1993, que instituiu o Código de Organização e Divisão Judiciária, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO) tem sede na Capital do Estado e é o órgão máximo da Justiça Comum Estadual. Ele é composto por 21 desembargadores, dos quais são escolhidos 03 (três) a cada dois anos para compor a cúpula diretiva, cujas funções são Presidente, Vice-Presidente e Corregedor-Geral da Justiça.

Sua estrutura organizacional em 1ª Instância é composta por 07 (sete) Seções Judiciárias, divididas em 03 (três) Entrâncias, com suas respectivas Varas Especializadas, distribuídas dentro das Comarcas Judiciárias. Já em 2ª Instância é composta por Direção Superior, Órgão Vinculado, Coordenadorias e Gabinetes de Assessoramento direto e imediato, Direção Geral (Judiciária e Administrativa),

Órgãos de Atividades Operacionais (departamentos, divisões e seções) e Turma Recursal (RONDÔNIA, 1993).

Em relação às competências dos Tribunais de Justiça, a Constituição do Estado de Rondônia assim define:

Art. 84. Compete privativamente aos Tribunais:

- I - eleger seus órgãos diretivos e elaborar seus regimentos internos, com observância às normas de processo e às garantias processuais das partes, dispondo sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos;
- II - organizar suas secretarias e serviços auxiliares, velando pelo exercício da atividade correcional respectiva;
- III - conceder licença, férias e outros afastamentos a seus servidores;
- IV - prover, por concurso público de provas, ou de provas e títulos, obedecidas as disposições orçamentárias desta Constituição, os cargos dos seus serviços auxiliares, exceto os de confiança assim definidos em lei.

Além disso, o dispositivo do art. 87 ainda prevê como competências do Tribunal de Justiça, dentre outras:

- I - propor à Assembleia Legislativa, observadas as disposições orçamentárias e esta Constituição:
    - a) a alteração do número dos membros dos Tribunais inferiores;
    - b) a criação e a extinção de cargos e a fixação de vencimentos dos Desembargadores, dos Juízes, inclusive dos Tribunais inferiores, se houver, dos serviços auxiliares e os dos Juízes que lhes forem subordinados;
    - c) a criação ou extinção de Tribunais inferiores;
    - d) a criação de novos juízos, comarcas, bem como a alteração da organização e da divisão judiciária;
  - II - solicitar a intervenção no Estado para garantir o livre exercício do Poder Judiciário, nos termos da Constituição Federal e desta Constituição;
  - III - nomear, prover, promover, remover, aposentar e colocar em disponibilidade seus magistrados;
- [...].

### **2.3 Secretaria Administrativa**

A Secretaria Administrativa é um órgão de Direção Geral, subordinado à Presidência do TJRO e tem como principal função o planejamento, a coordenação, a direção e o controle, em nível estratégico, das atividades administrativas no âmbito do Poder Judiciário, prestando assessoramento geral à Presidência na administração do Tribunal (RONDÔNIA, 2013).

Dentre suas atribuições estão planejamento, supervisão, orientação, acompanhamento, controle, avaliação da execução de atividades de competência

dos seus departamentos, responsabilizando-se com os respectivos diretores pela regularidade dos procedimentos e processos perante a presidência. Além disso, a secretaria deve receber, transmitir, cumprir e fazer cumprir as decisões do TJRO e da Presidência (RONDÔNIA, 2013).

Ainda dentro de suas atribuições, estão previstas a participação na elaboração de diretrizes e planos de ações gerais para o TJRO, a reunião periódica com Diretores de Departamentos e Divisões para planejamento e providências, tendo em vista a melhoria dos seus serviços, podendo propor à Presidência medidas ou decisões a serem adotadas, bem como assessorando-o na fixação das diretrizes e planejamento para a gestão do Poder Judiciário (RONDÔNIA, 2013).

De acordo com as informações constantes do Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH, 2016), a atuação dentro da Secretaria Administrativa é feita por 461 (quatrocentos e sessenta e um) servidores, dentre efetivos e não efetivos, com atribuições relativas a atividades de Gestão de Pessoas, Gestão de Contratos, Gestão de Arquivos, Segurança e Vigilância, Engenharia e Arquitetura, dentre outros. Os servidores são distribuídos dentro das seguintes unidades: Secretaria Administrativa - SA; Departamento de Compras – DEC; Departamento de Finanças – DEF; Departamento de Recursos Humanos – DRH; Departamento de Engenharia e Arquitetura – DE; Departamento de Patrimônio, Materiais e Documentação – DEPAD; e Centro de Documentação Histórica – CENDOCH.

## **2.4 Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia**

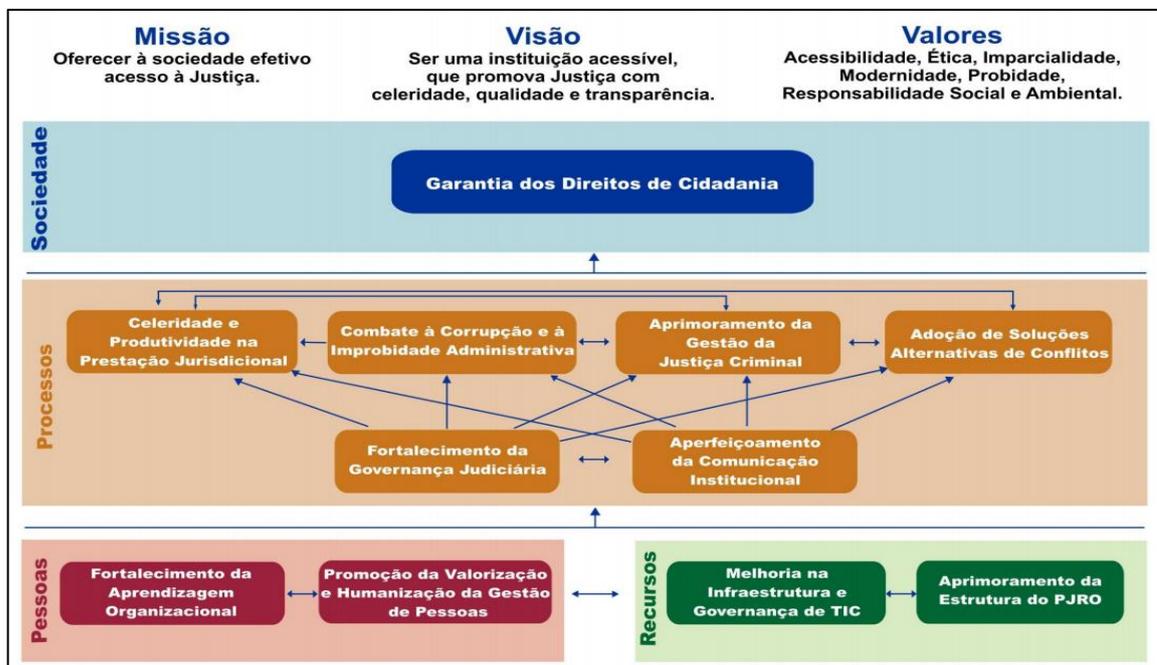
Diante das competências e atribuições apontadas anteriormente, é possível inferir que a necessidade de os tribunais oferecerem serviços mais céleres, eficientes, econômicos e efetivos depende em grande parte dos seus colaboradores. Por isso, o PJRO tem expressado o seu interesse em direcionar o foco para a capacitação e motivação dos servidores e dos magistrados, reconhecendo que a gestão, o treinamento e a capacitação de pessoas é condição necessária para tornar mais efetiva a observância do princípio da eficiência.

Desse modo, a Estratégia do PJRO 2015-2020 definiu sua razão de ser (Missão), o seu conjunto de intenções que direcionam onde se quer chegar (Visão),

bem como seus princípios e crenças que servem de guia para a realização da sua missão e alcance da sua visão (Valores), contemplando macrodesafios que apontam para a necessidade de implementação de políticas e projetos para o desenvolvimento de pessoas de forma mais efetiva.

A figura abaixo mostra o mapa estratégico do PJRO, no qual são apresentadas as perspectivas Sociedade, Processos, Pessoas e Recursos, cada uma contendo seus respectivos macrodesafios de forma alinhada à Estratégia do Poder Judiciário Nacional (RONDÔNIA, 2015).

**Figura 1 – Mapa estratégico do PJRO**



Fonte: Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO, 2015).

Assim, por exemplo, dentro da perspectiva sociedade, o macrodesafio Garantia dos Direitos da Cidadania visa a garantia, no plano concreto, dos direitos do cidadão, com o intuito de garantir a efetividade da prestação jurisdicional, observando-se, assim, práticas socioambientais de maneira sustentável e uso de tecnologia limpa. Na perspectiva Processos, em relação ao macrodesafio Fortalecimento da Governança Judiciária, busca-se mais eficiência na área operacional, maior autonomia administrativa-financeira do PJRO, adoção de práticas de gestão de projetos, de processos, da informação, e de custos, bem como a

adoção de práticas de sustentabilidade, racionalização e qualidade que objetivem melhor eficiência do gasto público e da gestão dos processos de trabalho, como o uso sustentável e racional dos recursos públicos. (RONDÔNIA, 2015)

Ainda na perspectiva Processos, o macrodesafio Aperfeiçoamento da Comunicação Institucional traz, como necessidade para o âmbito interno da organização, o redirecionamento dos processos de comunicação para favorecimento da interação entre os indivíduos da organização, bem como entendimento, construção da visão estratégica e da visão de futuro da organização. No âmbito externo, o objetivo é o atendimento do princípio constitucional da publicidade, que se desdobra no princípio da transparência, para todos os atos da administração pública. Busca-se a aproximação do Judiciário com toda a sociedade, levando ao conhecimento do grande público as ações do TJRO (RONDÔNIA, 2015).

No que se refere à perspectiva Pessoas, o PJRO definiu o macrodesafio Fortalecimento da Aprendizagem Organizacional como a busca pelo aperfeiçoamento na gestão de comportamentos internos através de adoção de políticas, métodos e práticas. Com isso, a organização pretende potencializar o desenvolvimento de todos os seus membros para o aperfeiçoamento da aprendizagem organizacional. Essa perspectiva ainda traz o macrodesafio Valorização e Humanização da Gestão de Pessoas, a qual se refere a necessidade de se adotar políticas, métodos e práticas para gerir comportamentos internos, de forma a promover a valorização e a humanização das pessoas, priorizando a qualidade de vida no ambiente laboral (RONDÔNIA, 2015).

Em relação aos valores definidos na Estratégia do PJRO para direcionar a organização para o cumprimento de sua missão e realização de sua visão, tem-se no quadro abaixo a especificação de cada valor declarado pela organização.

**Quadro 1 – Valores declarados pelo PJRO**

<b>Valores do PJRO</b>	<b>Especificação</b>
<b>Acessibilidade</b>	Promover ações com vistas a facilitar o acesso à Justiça e a torná-la mais próxima do cidadão, viabilizando instalações adequadas para a recepção do jurisdicionado e melhorias nos sistemas para informação adequada e

	completa dos serviços judiciários.
<b>Ética</b>	Respeito aos princípios da moralidade, ressaltando-se a honradez, a integridade, a dignidade, e a probidade em todas as ações.
<b>Imparcialidade</b>	Aplicação da justiça sem se abalar com pressões externas, respeitando os princípios éticos e morais na solução dos conflitos sociais, com equidade.
<b>Modernidade</b>	Buscar incessantemente a melhoria consciente e intencional dos serviços prestados, por meio do desenvolvimento de novos métodos e processos, visando à modernização das ações desenvolvidas.
<b>Probidade</b>	Cumprimento dos preceitos éticos e legais no trato da coisa pública e nas relações interpessoais, primando pela retidão no agir para consecução de fins do interesse coletivo.
<b>Responsabilidade Social e Ambiental</b>	Empenho na melhoria de práticas sociais e ambientais responsáveis, procurando sempre atender às necessidades imediatas da sociedade, bem como rigorosa atenção nas tomadas de decisões, considerando as possíveis implicações sociais e ambientais futuras.

Fonte: Estratégia do PJRO, 2015 (adaptado).

## 2.5 Desenvolvimento de Pessoas no Poder Judiciário Nacional

O Relatório Anual 2015 do CNJ mostra as principais atividades realizadas ao longo do exercício de 2015, dentre as quais estão iniciativas para promover ações de valorização e de reconhecimento do capital humano do Poder Judiciário, com foco na qualidade de vida pessoal e profissional. A primeira ação nesse sentido procurava conhecer magistrados e servidores através do Censo do Poder Judiciário – Série Temática nº 1, onde participaram mais 170 mil servidores e 11 mil magistrados de todos os tribunais do Brasil (BRASIL, 2015).

Essa primeira série temática do censo buscava a opinião dos servidores e magistrados a partir de indicadores de satisfação, com o fim de conhecer os determinantes motivacionais dos trabalhadores. Entre os indicadores utilizados no censo estão: 1) gestão de pessoas; 2) gestão de processos organizacionais; 3) gestão do trabalho e de equipes; 4) gestão de recursos materiais; 5) gestão interdepartamental; e 6) gestão de processos judiciais fundamentada em metas (BRASIL, 2015).

Os resultados revelaram que servidores pouco satisfeitos com as possibilidades de ascensão em suas carreiras nos tribunais mostraram-se bem

menos motivados em trabalhar no Judiciário. Relacionado a esse resultado está o sentimento de desvalorização e consequentes efeitos negativos na motivação para o trabalho. Destaque para a justiça estadual que apresentou os piores índices de satisfação com a gestão de pessoas, de rotinas e de equipes (BRASIL, 2015).

No que tange à Gestão de Pessoas e à Qualidade de Vida no trabalho, o Relatório Anual registra a retomada o Projeto de Pesquisa de Clima Organizacional. O instrumento de pesquisa utilizado é composto por 59 itens, os quais abordam aspectos relativos às condições de trabalho dos servidores, às políticas de gestão, ao desenvolvimento profissional, às relações de trabalho e aos estilos de chefia, além de questões sociodemográficas importantes para análise dos dados e instituição de eventuais correlações (BRASIL, 2015).

Com isso, o CNJ busca conhecer necessidades de intervenção, pontos de carência a serem minimizados ou pontos de excelência a serem aperfeiçoados, bem como implementação de ações para sanar eventuais imperfeições. Dessa forma, poderá explorar suas potencialidades e superar limitações no âmbito organizacional, aumentando os padrões de qualidade dos serviços para atingimento de resultados melhores (BRASIL, 2015).

## **2.6 Gestão do Comportamento no Poder Judiciário do Estado de Rondônia**

O Poder Judiciário do Estado de Rondônia também contemplou em sua estratégia planos e projetos para a melhoria da gestão de pessoas. Nas iniciativas estão previstas políticas, métodos e práticas voltados ao desenvolvimento e valorização dos servidores e magistrados. Com isso, a instituição procura fortalecer a gestão por competências e a humanização nas relações de trabalho, promovendo formação e aperfeiçoamento, alocação de pessoas por competência, direcionamento da cultura para os resultados desejados pela instituição, valorização e avaliação do desempenho, gestão democrática e participativa, garantia de clima organizacional favorável, dentre outros (RONDÔNIA, 2015).

Como visto, dentro das quatro perspectivas apresentadas anteriormente (Sociedade, Processos, Pessoas e Recursos), que são componentes da Estratégia do PJRO 2015-2020, são destacados macrodesafios voltados à

valorização e desenvolvimento de seus membros. Particularmente, na perspectiva Pessoas, está prevista a adoção de políticas, métodos e práticas com iniciativas para mensurar a satisfação de servidores e magistrados quanto ao trabalho em equipe, liderança, conhecimento do Tribunal, motivação, qualidade, administração, infraestrutura, relacionamento interpessoal e comunicação (RONDÔNIA, 2015).

As ações visam o fortalecimento da gestão por competências, melhoria da comunicação interna, promoção de uma cultura organizacional orientada para resultados, instituição de uma gestão democrática e participativa, garantia da saúde e segurança das pessoas, garantir clima organizacional favorável à execução da estratégia, reconhecimento da criatividade e proatividade, dentre outras (RONDÔNIA, 2015).

No PJRO, algumas pesquisas realizadas são voltadas ao conhecimento do clima organizacional e ao gerenciamento das competências. Esses estudos se deram em 2014 e em 2016, onde foram contemplados temas relativos ao trabalho em si, à integração entre os setores e as pessoas, à remuneração, ao estilo gerencial, à comunicação, ao desenvolvimento profissional, à imagem da instituição, ao processo decisório, aos benefícios, às condições físicas do trabalho, ao trabalho em equipe e à orientação para resultados. (RONDÔNIA, 2016)

Os objetivos perseguidos com essas pesquisas buscavam: a) aumento da eficácia organizacional; b) alinhamento da cultura organizacional com as ações institucionais; c) promoção do crescimento e desenvolvimento profissional dos servidores; d) integração dos processos e das áreas funcionais e otimização da comunicação; e) identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal e aperfeiçoamento das ações gerenciais; f) Organização e flexibilização das atividades institucionais; g) validação e proposição de ajustes nas políticas de gestão de pessoas; e h) identificação de problemas de relacionamento entre chefias e equipes. (RONDÔNIA, 2016)

### 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E OPORTUNIDADE

Foram identificados os principais valores organizacionais compartilhados na organização, bem como os valores que os participantes da pesquisa consideram que deveriam ter maior importância no TJRO. Para atingir esse objetivo, utilizou-se uma abordagem quantitativa, haja vista a necessidade de identificar e analisar as opiniões dos participantes da pesquisa utilizando como ferramenta o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), proposto por Tamayo et al. (2000), para se determinar o nível de importância dos valores organizacionais.

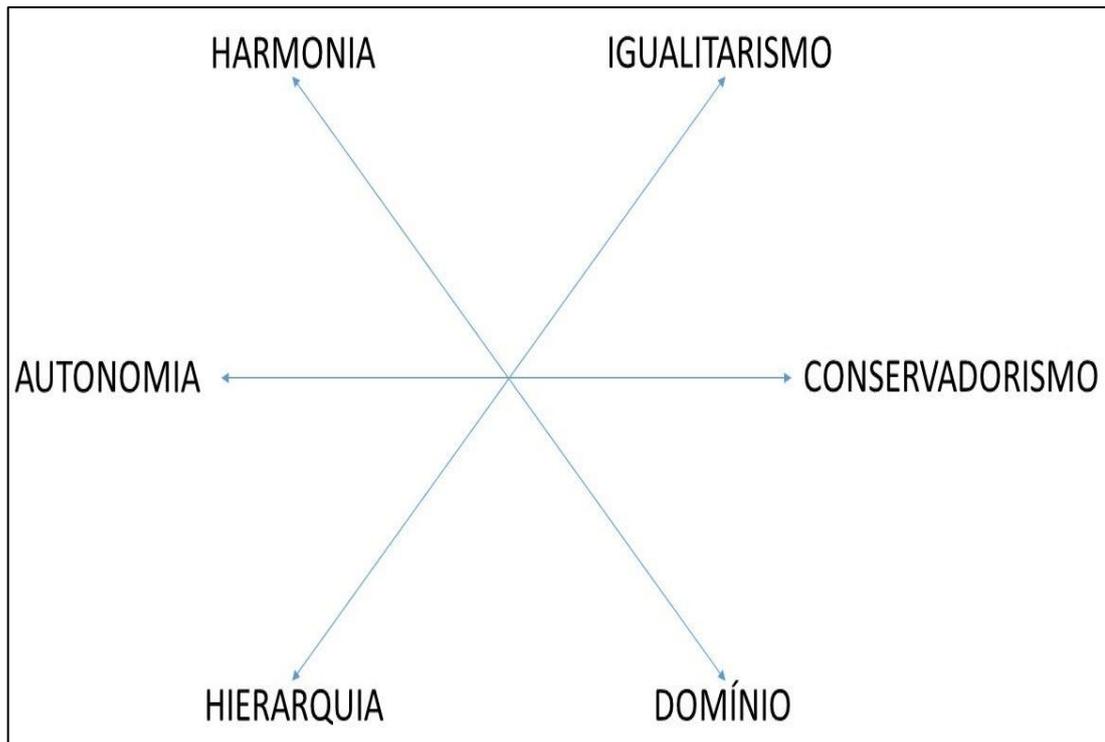
O instrumento permite estudar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados ou servidores, referente aos valores existentes e praticados em uma organização, pois o discurso cotidiano é fonte para identificar e observar os valores da organização, uma vez que a visão dos empregados sobre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

A construção do instrumento de avaliação IVO, utilizado no estudo, teve em princípio a postulação de três problemas ou necessidades fundamentais que as organizações enfrentam (TAMAYO et al., 2000, p.298):

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

A partir disso, foram definidas as três dimensões bipolares, que são representativas de respostas da organização para esses problemas ou necessidades: 1) Autonomia *versus* Conservadorismo; 2) Hierarquia *versus* Igualitarismo; e 3) Domínio *versus* Harmonia.

**Figura 2 – Estrutura teórica dos valores organizacionais**



Fonte: Tamayo et al., 2000.

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

Assim, conforme Tamayo et al. (2000, p.310), a avaliação e a análise das prioridades axiológicas da organização podem ser feitas em relação aos seis aspectos que são fundamentais para a vida organizacional:

“(1) a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade e de independência na execução do trabalho (Autonomia); (2) a ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo); (3) a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia); (4) a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo); (5) a importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio); e (6) o respeito à natureza e a procura de complementaridade organizacional (Harmonia).”

Nesse sentido, dada a organização dos valores organizacionais em torno dos tipos ou fatores motivacionais, a avaliação, identificação e análise desses valores possibilitou explicitar os componentes de sua cultura, assim como as respostas que a organização tem dado para seus problemas e necessidades, levando em conta esses seis aspectos que são fundamentais para a vida organizacional. O quadro abaixo mostra os seis fatores motivacionais: Autonomia; Conservadorismo; Hierarquia; Igualitarismo; Domínio; e Harmonia e a forma como os valores organizacionais se organizam em torno deles (TAMAYO et al., 2000).

**Quadro 2 – Estruturação dos valores em torno dos seis fatores motivacionais.**

<b>Tipo/Fator Motivacional</b>	<b>Ord.</b>	<b>Item</b>
<b>Autonomia</b>	1	Capacidade de inovar na organização
	3	Introdução de novidades no trabalho
	4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho
	5	Busca constante de informação e novidades
<b>Conservadorismo</b>	2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante
	7	Fidelidade à organização
	8	Segurança de pessoas e bens
	11	Clima de ajuda mútua
	16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados
<b>Domínio</b>	21	Capacidade de influenciar pessoas na organização
	23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização
<b>Harmonia</b>	29	Intercâmbio com outras organizações
	30	Atuação conjunta com outras empresas
<b>Hierarquia</b>	9	Preservação dos costumes vigentes da organização
	10	Tradição de respeito às ordens
	17	Respeito às pessoas com cargo de chefia
	18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização
	19	Controle do serviço executado
	20	Respeito aos níveis de autoridade
	22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos
	24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas
	27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente
	28	Proteção ao meio ambiente
<b>Igualitarismo</b>	6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais

12	Distribuição do poder pelos diversos níveis
13	Tratamento proporcional ao mérito
14	Oportunidades iguais para todos os empregados
15	Imparcialidade nas decisões administrativas
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado
26	Complementariedade de papéis entre organizações

Fonte: Tamayo et al., 2000 (adaptado).

Assim, em relação ao desenvolvimento da pesquisa, dos 26 diretores de departamento ou divisão da Secretaria Administrativa do TJRO, apenas 16 (dezesseis) responderam à avaliação, o que representa 61,54% do total. No que se refere aos chefes de seção, foram avaliados apenas os indicados pelos diretores de divisão como sendo líderes de equipes e diretamente subordinados a eles, o que resultou num total de 18 (dezoito) participantes. A média de idade dos diretores é de 42,59 anos (DP=6,49) e a dos chefes 43,63 anos (DP=10,40), já a média de tempo de serviço dos diretores é 15,41 anos (DP=10,96) e a dos chefes 17,26 anos (DP=10,62).

Essa amostra está de acordo com a nova visão de liderança descrita por Senge (2006) onde, nas organizações que aprendem, é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes, como as dos chefes de seção. Nelas, os líderes são responsáveis pela construção de organizações onde o indivíduo maximiza seu potencial para entender complexidades, elucidar visões e desenvolver modelos mentais compartilhados.

Dessa forma, foram disponibilizados a esses líderes questionários impressos, no modelo adaptado do IVO, compostos por trinta itens que representam os valores organizacionais. Estes itens foram avaliados nos níveis real e desejável em uma escala de mensuração de 0 a 6: Nada Importante; Importante; Extremamente Importante. A imagem abaixo mostra o modelo utilizado para a coleta de dados.

Figura 3 – Modelo do questionário de avaliação


**PROFIAPI** MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
 


**INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS DA SECRETARIA ADMINISTRATIVA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA**

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

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

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



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

Valores Organizacionais são princípios ou crenças, organizados de forma hierárquica, relacionados a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da organização e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Tamayo, 1996).

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

Prezado(a) servidor, eu, como pesquisador do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAPI da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, sou grato pela sua contribuição para o aprendizado, crescimento e fortalecimento da Instituição Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - TJRO.

Fonte: Tamayo et al.,2000 (adaptado).

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados para se proceder à hierarquização dos itens representativos dos valores organizacionais de acordo com a média dos pontos recebidos, de forma a demonstrar quais os valores

são mais importantes para o desempenho organizacional do TJRO, conforme opinião de todos os servidores que participaram da pesquisa.

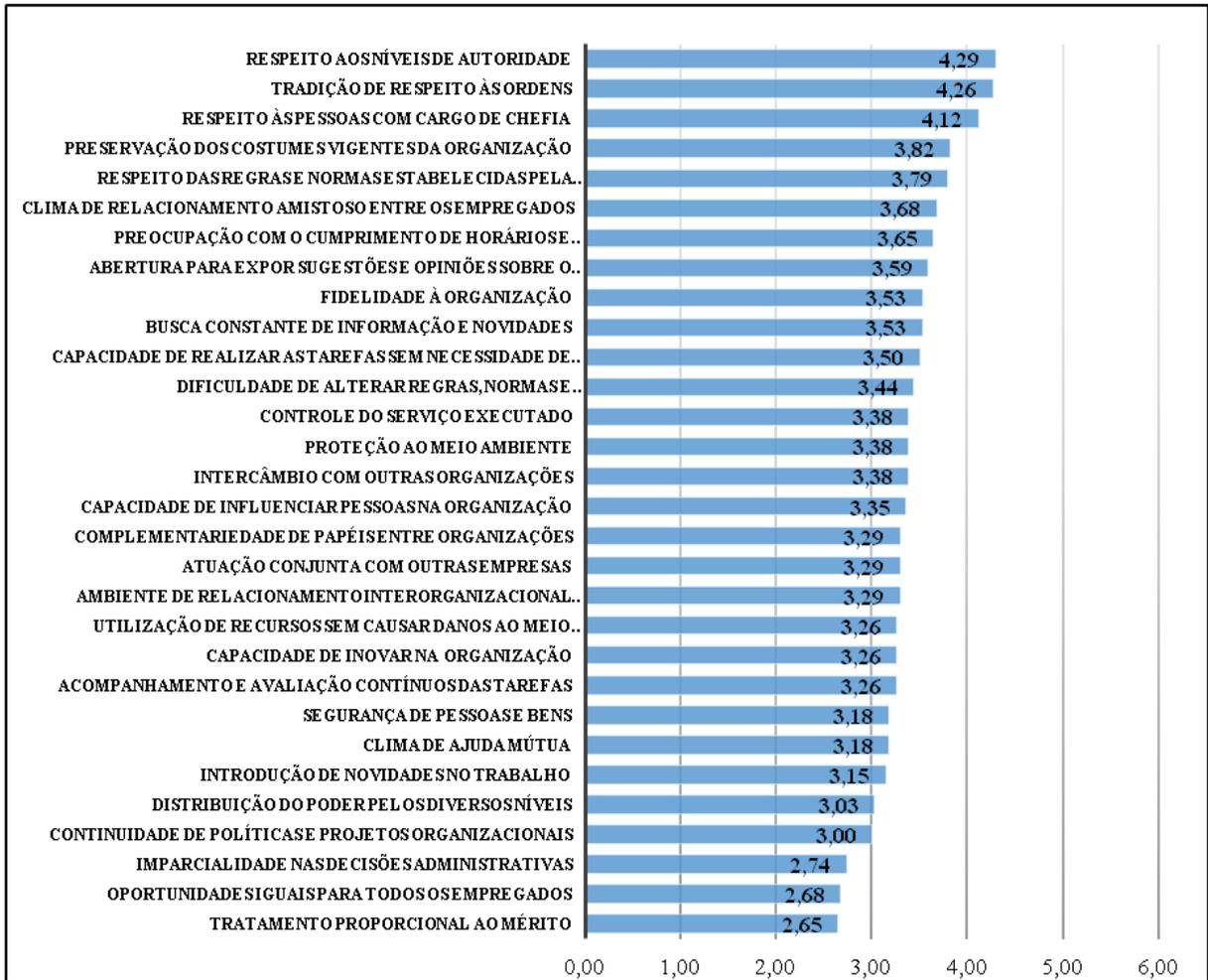
Depois de hierarquizar os valores conforme descrito acima, obteve-se a média para cada um dos tipos/fatores motivacionais, para se determinar as diferenças de opinião entre diretores, chefes e a média geral de todos os servidores da Secretaria Administrativa a partir dos aspectos fundamentais da vida organizacional, descritas por Tamayo et al. (2000):

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

### **3.1 Valores organizacionais reais (compartilhados) no TJRO**

A figura abaixo mostra os valores hierarquizados em nível real para o TJRO. Esses valores traduzem crenças e metas conscientes que orientam a forma como são selecionadas e avaliadas ações, objetivos, pessoas e situações. Têm potencial de serem determinados como constructos motivacionais que vão além de situações e ações específicas (SCHWARTZ, 1992 apud BILSKY, 2009). Ou seja, é com base nesses valores que os indivíduos, os grupos ou toda a organização definem objetivos, tomam atitudes, interagem entre si, se motivam e produzem o necessário para alcançar resultados específicos.

**Figura 4 – Valores organizacionais reais**



Fonte: autoria própria, 2016.

A figura 4 mostra os valores organizacionais mais praticados e importantes na organização de forma hierarquizada. Os resultados da avaliação demonstram um elevado grau de importância da maioria desses valores para a organização, conforme percepção de todos os diretores e chefes da Secretaria Administrativa do TJRO.

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

comprometimento dos servidores avaliados podem estar sendo determinados primordialmente pelos valores que dão ênfase na legitimidade em se definir e distribuir de forma hierárquica os recursos e os papéis sociais na organização (TAMAYO et al., 2000).

Os valores referentes ao fator motivacional do Conservadorismo (clima de relacionamento amistoso entre os empregados, fidelidade à organização e capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante) também prevaleceram em grau de importância na organização. Esse resultado demonstra maior preocupação com a “manutenção do *status quo* na organização”, com a “interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa” (TAMAYO et al., 2000).

Os valores “abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho” e “busca constante de informação e novidades” também ganharam ênfase na avaliação com pontuação 3,59 e 3,53, respectivamente. Esses valores são componentes do fator motivacional da Autonomia e, por isso, designam maior importância para metas que desenvolvam e incentivem a criatividade individual, a inovação, os testes de novas formas de pensar, agir e executar tarefas (TAMAYO et al., 2000).

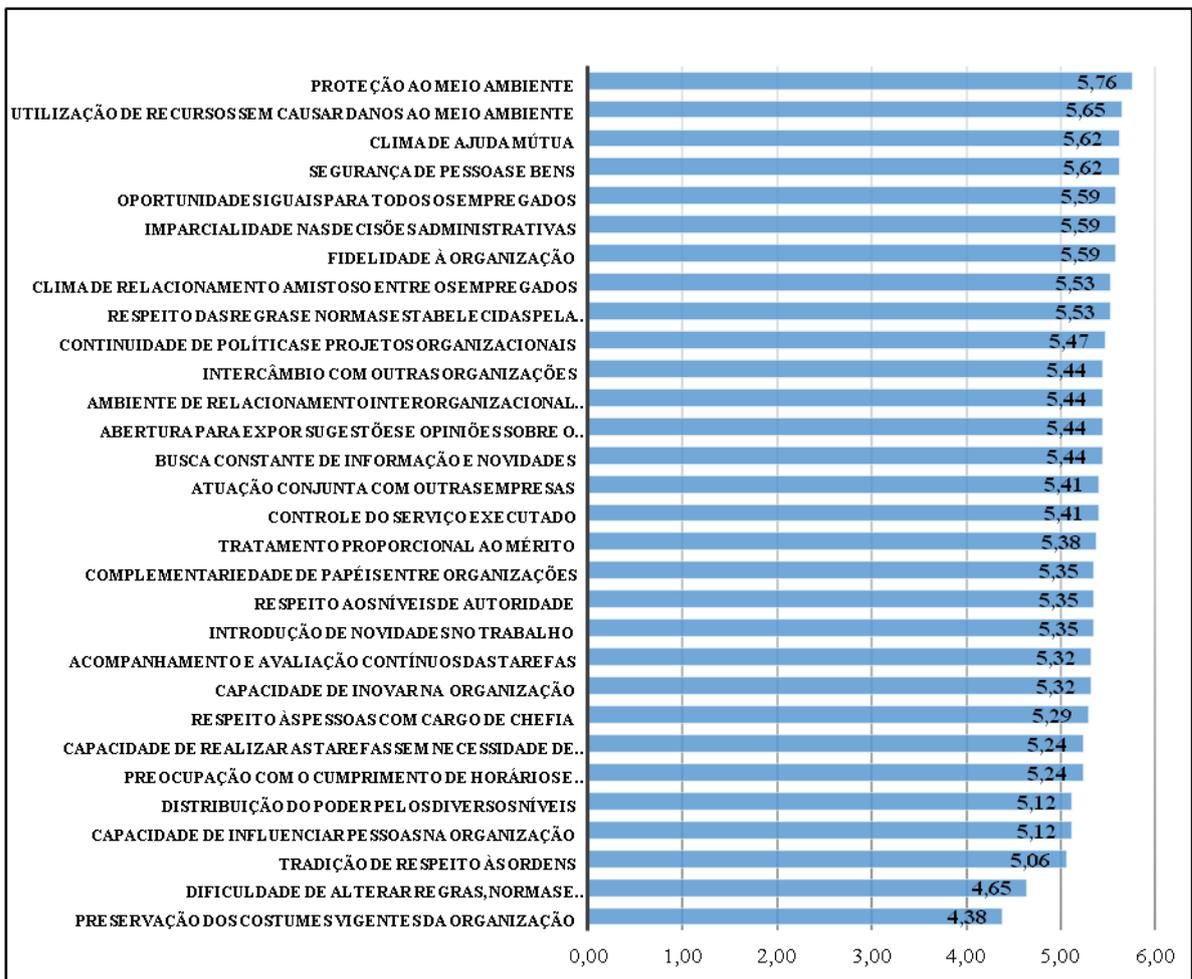
Os cinco últimos itens (Distribuição do poder pelos diversos níveis, Continuidade de políticas e projetos organizacionais, Imparcialidade nas decisões administrativas, Oportunidades iguais para todos os empregados e Tratamento proporcional ao mérito) são os valores organizacionais com menor nível de compartilhamento dentro da organização, de acordo com a avaliação dos servidores da Secretaria Administrativa, sendo que os três últimos itens apresentaram valores escalares abaixo do ponto médio (3,00).

Esses valores pertencem ao polo do Igualitarismo, ou seja, expressam interesse e preocupação com o bem-estar geral das pessoas na organização. Ademais, podem estar apontando para a necessidade de se ter uma gestão mais participativa e com poucos níveis de autoridade. Os valores culturais típicos dessa estrutura enfatizam a justiça social, a igualdade, a responsabilidade e a equidade (TAMAYO et al., 2000).

### 3.2 Valores organizacionais desejáveis para o TJRO

Os resultados em nível desejável demonstram o grau de importância ou prioridade que os servidores do TJRO gostariam que fosse dada a cada valor componente do instrumento de avaliação. Eles demonstram a força que os servidores percebem que os valores organizacionais deveriam ter no cotidiano da organização. A avaliação dessas prioridades axiológicas da organização possibilita identificar ainda o nível de satisfação dos servidores com a realidade atual de sua cultura organizacional (TAMAYO et al., 2000).

**Figura 5 – Valores organizacionais desejáveis**



Fonte: autoria própria (2016).

A figura 5 mostra a classificação dos valores organizacionais em nível desejável para o TJRO, os quais obtiveram valores escalares compreendidos entre de 4,00 e 6,00. O valor de pontuação mais alta (5,76) é o de “proteção ao meio

ambiente”, seguido de “utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente” (5,65), itens que são componentes do fator motivacional da Hierarquia, conforme mostrado no Quadro 2.

Esse resultado demonstra que tais valores deveriam ganhar maior relevância na organização, de acordo com a avaliação feita a partir da visão dos participantes da pesquisa. Esses resultados, além de enfatizar que a organização precisa priorizar mais o compromisso dos membros com a sua missão, expressam, ainda, a necessidade de utilização dos seus recursos de forma mais sustentável.

A ordem de importância dos valores organizacionais desejáveis também contempla os valores do Igualitarismo, onde o item “oportunidades iguais para todos os empregados” e “imparcialidade nas decisões administrativas” obtiveram pontuação média de 5,59, o que os coloca no topo da ordem de importância que os servidores avaliados pretendem nesse nível.

Outros fatores do Igualitarismo também são evidenciados na avaliação. São eles: “continuidade de políticas e projetos organizacionais”; “ambiente de relacionamento interorganizacional adequado”; “tratamento proporcional ao mérito”; e “complementariedade de papéis entre organizações”. Esse resultado aponta para a necessidade de um grau de importância e compartilhamento maior do que realizado, em relação aos valores que enfatizam o desejo por uma estrutura mais igualitária, que designa a preocupação com o bem-estar dos membros da organização como um todo, bem como a opção por uma forma de gerenciamento mais participativo na organização (Tamayo *et al.*, 2000).

Entre os itens que a avaliação considerou desejável e, por isso, deveria ser muito importante para o desenvolvimento da cultura do TJRO, estão os valores pertencentes ao polo do Conservadorismo, quais sejam “clima de ajuda mútua” (5,62) “segurança de pessoas e bens” (5,62), “fidelidade à organização” (5,59), “clima de relacionamento amistoso entre os empregados” (5,53) e “capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante” (5,24). Esses valores designam uma manutenção maior dos usos, costumes e estruturas de poder na organização.

Por fim, ressalte-se que os valores “Capacidade de influenciar pessoas na organização” (5,12), “dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na

organização” (4,65), pertencentes ao polo do Domínio, bem como “tradição de respeito às ordens” (5,06), “preservação dos costumes vigentes na organização” (4,38), componentes da Hierarquia, aparecem nos últimos lugares entre as prioridades axiológicas da organização, mas ainda apresentam alto grau de importância.

### 3.3 Aspectos fundamentais para o desenvolvimento do TJRO

A tabela abaixo mostra os resultados da avaliação com servidores da Secretaria Administrativa do TJRO para cada tipo motivacional, demonstrando diferenças na opinião dos participantes da pesquisa em relação aos seis aspectos fundamentais da vida organizacional (Autonomia, Conservadorismo, Hierarquia, Igualitarismo, Domínio e Harmonia).

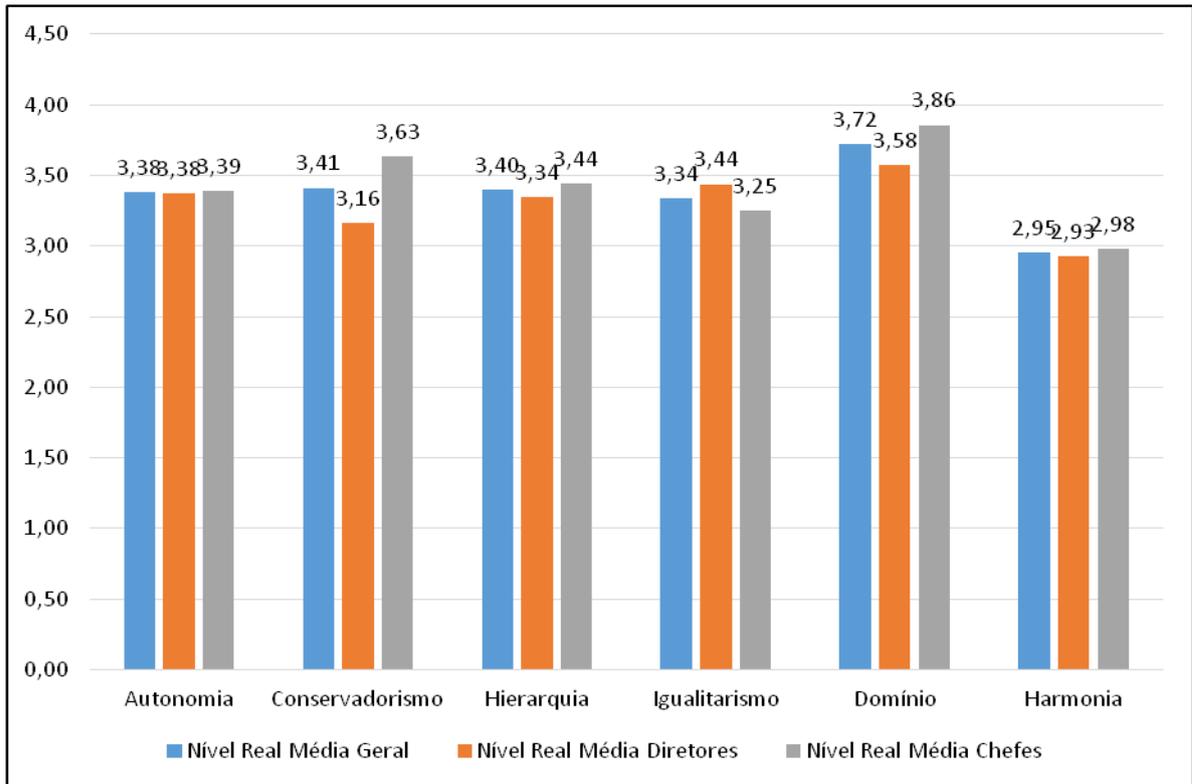
**Tabela 1 – Médias dos fatores motivacionais reais e desejáveis.**

Tipos/Fatores	Nível Real			Nível Desejável		
	Média Geral	Média Diretores	Média Chefes	Média Geral	Média Diretores	Média Chefes
<b>Autonomia</b>	3,38	3,38	3,39	5,39	5,45	5,33
<b>Conservadorismo</b>	3,41	3,16	3,63	5,52	5,58	5,47
<b>Hierarquia</b>	3,40	3,34	3,44	4,88	5,03	4,75
<b>Igualitarismo</b>	3,34	3,44	3,25	5,43	5,44	5,42
<b>Domínio</b>	3,72	3,58	3,86	5,30	5,38	5,23
<b>Harmonia</b>	2,95	2,93	2,98	5,42	5,52	5,33

Fonte: autoria própria (2016)

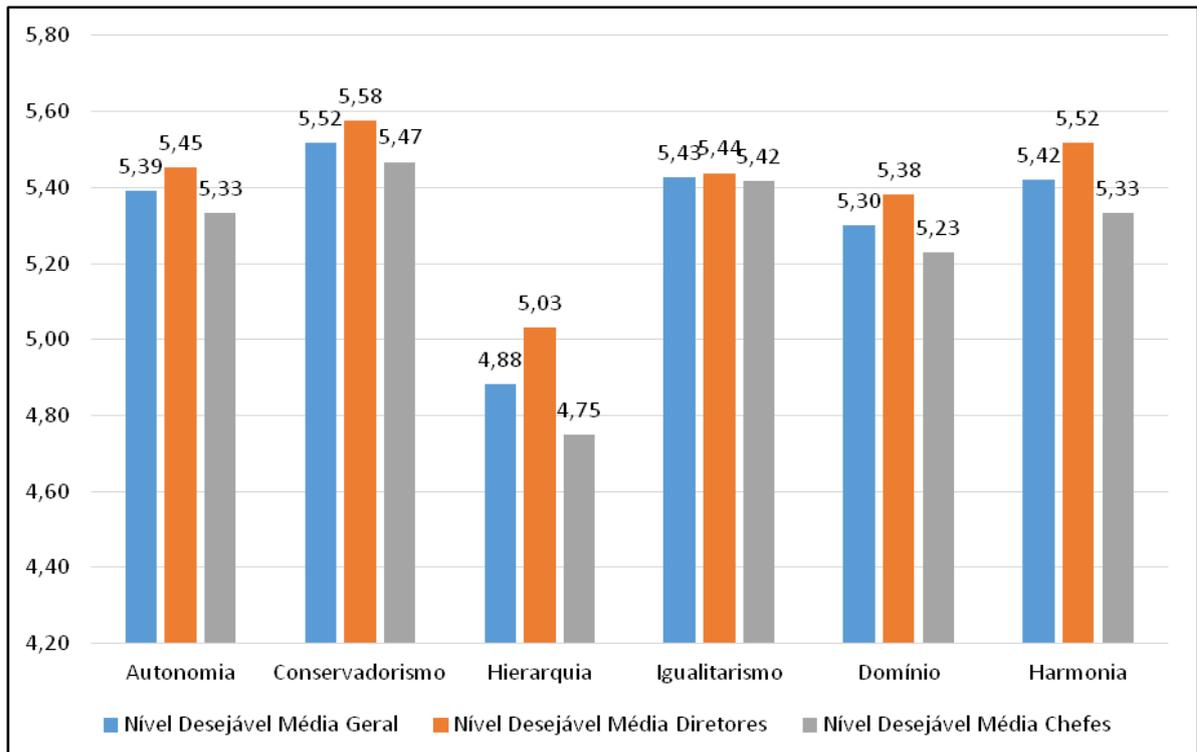
Para melhor análise, os gráficos a seguir trazem os dados referentes aos fatores motivacionais nos níveis reais e desejáveis inseridos na Tabela 1, com seus respectivos valores escalares para a média geral, média dos diretores de divisão e média dos chefes de seção da Secretaria Administrativa do TJRO.

**Gráfico 1 – Médias dos fatores motivacionais reais.**



Fonte: autoria própria, 2016.

**Gráfico 2 – Médias dos fatores motivacionais desejáveis.**



Fonte: autoria própria, 2016.

### 3.3.1 Percepção dos diretores

Na dimensão *Autonomia versus Conservadorismo*, a percepção dos diretores no nível real demonstrou pequena diferença entre os polos. O fator da *Autonomia* obteve pontuação 3,38, enquanto o do *Conservadorismo* obteve apenas 3,16. No nível desejável, o polo do *Conservadorismo* (5,58) foi mais bem avaliado que o da *Autonomia* (5,45), o que pode demonstrar insatisfação dos diretores quanto ao grau de compartilhamento do fator do *Conservadorismo* no cotidiano administrativo.

Em relação à dimensão *Hierarquia versus Igualitarismo*, têm-se no nível real pontuações que demonstram que os valores organizacionais ligados a eles possuem graus de compartilhamento bem próximos um do outro. Assim, o fator da *Hierarquia* obteve uma média de 3,34, enquanto o do *Igualitarismo* obteve um pouco mais (3,44). No nível desejável, os diretores avaliaram que o *Igualitarismo* (5,44) deveria ganhar mais importância ainda no contexto organizacional do que a *Hierarquia* (5,03).

Já os resultados nos polos da dimensão *Domínio versus Harmonia* demonstraram que na prática administrativa os valores do *Domínio* (3,58) prevalecem sobre os da *Harmonia* (2,93), demonstrando que este não tem sido importante na realidade da organização. Tal resultado mostra a prática dos valores ligados a este fator como insatisfatória à medida que, no nível desejável, os diretores consideraram que seria muito importante a prática dos valores decorrentes do polo da *Harmonia* (5,52), o qual obteve pontuação maior que o do *Domínio* (5,38).

### 3.3.2 Percepção dos chefes

No que se refere à dimensão *Autonomia versus Conservadorismo*, a percepção dos chefes de seção demonstrou maior nível de compartilhamento e prática dos valores do polo do *Conservadorismo* (3,63), tendo o da *Autonomia* obtido 3,39 pontos. Essa diferença entre os polos diminui no nível desejável, onde o *Conservadorismo* (5,47) continua prevalecendo sobre o polo da *Autonomia* (5,33), o que demonstra desejo dos avaliados em proporcionar maior importância aos valores que envolvem o fator do *Conservadorismo*.

Na dimensão Hierarquia *versus* Igualitarismo, o nível real apresentou a Hierarquia (3,44) ainda mais importante na prática organizacional que o polo do Igualitarismo (3,25). Porém, esse resultado muda radicalmente no nível desejável quando os chefes avaliam que o Igualitarismo (5,42) deveria ter mais importância no cotidiano organizacional que a Hierarquia (4,75).

Por fim, na dimensão Domínio *versus* Harmonia, a avaliação dos chefes mostra que o Domínio (3,86) tem mais importância e maior nível de compartilhamento na realidade administrativa que o fator da Harmonia (2,98). Entretanto, a avaliação também mostrou que é desejável que o fator da Harmonia (5,33) seja tratado com maior importância na organização, juntamente com o fator motivacional do Domínio (5,23).

### **3.3.3 Percepção dos diretores x percepção dos chefes**

No que tange às percepções de diretores e chefes da Secretaria Administrativa do TJRO, destacam-se nos níveis real e desejável as diferenças entre elas referentes à pontuação dada aos fatores motivacionais da Autonomia, do Conservadorismo, da Hierarquia, do Igualitarismo, do Domínio e da Harmonia.

Em relação ao fator da Autonomia, o nível real apresenta nível de importância com média 3,38 dada pelos diretores, enquanto os chefes atribuem uma média de 3,39. Essa pequena diferença no resultado da avaliação pode demonstrar homogeneidade no grau de importância dado aos valores organizacionais praticados no contexto administrativo. No nível desejável, os diretores atribuíram um grau maior de importância (5,45) do que os chefes de seção (5,33), mas mesmo assim o fator é considerado muito relevante na visão dos participantes.

No Conservadorismo, o nível real da avaliação traz uma pontuação de 3,16 para os diretores e de 3,63 para os chefes, uma diferença de 0,47 pontos. Os resultados no nível desejável também aparecem bem congruentes, sendo 5,58 pontos obtidos a partir da percepção dos diretores e 5,47 na avaliação dos chefes de seção. Assim, de forma análoga ao que se vê no nível real, o Conservadorismo é um dos fatores mais bem avaliados no nível desejável, o que aponta para um alto grau de importância na organização.

Na avaliação do fator motivacional da Hierarquia, os diretores

atribuíram um grau de importância com média de 3,34 e os chefes de seção 3,44, resultado que também demonstra congruência no compartilhamento dos valores organizacionais relacionados a esse fator no dia-a-dia da organização. Em relação ao nível desejável desse fator motivacional, os diretores avaliaram em 5,03 e os chefes atribuíram pontuação 4,75, obtendo-se dessa forma uma diferença de 0,28 entre as avaliações.

Quanto ao Igualitarismo, a pontuação dos diretores no nível real foi de 3,44, já a dos chefes foi de 3,25. Ambas pontuações demonstram que os avaliados também acham importante a prática dos valores organizacionais ligados a esse fator no dia-a-dia da organização. Porém, no nível desejável, observa-se que os avaliados almejam um maior compartilhamento dos valores desse polo. Pois, na visão dos diretores, o Igualitarismo deveria ser considerado muito importante para a administração, tendo nesse caso obtido média 5,44, opinião congruente com a dos chefes de seção (5,42).

No caso do fator do Domínio, a avaliação no nível real mostrou que existe uma diferença de 0,28 entre as opiniões dos diretores e chefes. Na visão dos primeiros, esse fator possui grau de importância de 3,58, o que de modo semelhante é apontado pela média obtida a partir da avaliação dos chefes de seção (3,86). No entanto, no nível desejável, os diretores avaliaram esse fator com pontuação maior que a dos chefes, ou seja, os diretores consideraram uma média de 5,38 e os chefes 5,23.

O fator motivacional da Harmonia foi o único que não obteve um nível de importância satisfatório na avaliação dos participantes. Os diretores consideraram que o nível de importância dado esse fator é de 2,93 e os chefes atribuíram 2,98. Esses valores estão abaixo do ponto médio (3,00), o que pode significar que a organização não tem dado importância aos valores organizacionais desse polo. Quando se observa o resultado da avaliação em nível desejável, a média dos diretores (5,52) e a dos chefes (5,33) podem demonstrar alto grau de insatisfação com a importância dada a esse fator pela organização.

## 4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

### 4.1 Análise dos Resultados da Avaliação em Relação aos Valores Organizacionais em Nível Real e Desejável

O estudo demonstrou que os valores organizacionais mais praticados e importantes na organização, conforme percepção dos líderes pertencentes às unidades da Secretaria Administrativa do TJRO, são referentes ao fator motivacional da Hierarquia, dentre eles estão “respeito aos níveis de autoridade”, “tradição de respeito às ordens”, “respeito às pessoas com cargo de chefia”, “respeito das regras e normas estabelecidas pela organização”, “controle do serviço executado” e “proteção ao meio ambiente. No entanto, no nível desejável, os valores de “proteção ao meio ambiente” e de “utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente” ganharam maior pontuação entre os valores analisados.

Com isso, infere-se que, não obstante o fato de que na prática cotidiana os servidores serem orientados por modelos mentais que buscam a garantia do comprometimento dos membros da organização com a sua missão, os resultados em nível desejável podem estar expressando que o TJRO precisa priorizar ainda mais iniciativas que fortaleçam esse compromisso, mas adotando metas, projetos e ações que utilizem seus recursos de forma mais racional e sustentável. Seus valores - referentes à autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão, etc. – enfatizam a conformidade da definição e distribuição de recursos e de papéis sociais na organização de forma hierárquica (TAMAYO et al., 2000).

Os valores componentes da Hierarquia, se mostraram nos últimos lugares entre as prioridades axiológicas da organização definidas na avaliação em nível desejável. Porém, ainda permaneceram com alto grau de importância para organização.

Os resultados também enfatizaram que o TJRO pode estar apresentando maior preocupação com a “manutenção do *status quo* na organização” e com a “interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa” (TAMAYO et al., 2000), haja vista esses valores também aparecerem entre os primeiros mais importantes na organização. O que não

foi diferente na avaliação em nível desejável, que proporcionou a esse fator grau ainda maior de importância, designando a necessidade de manutenção maior dos usos, costumes e estruturas de poder na organização e, além disso, maior ênfase nos interesses dos grupos e na interdição de comportamentos ou ações que visem causar prejuízo às normas, regras e tradições da organização.

Entretanto, os líderes participantes da pesquisa também expressaram, através da avaliação, que os valores componentes do fator motivacional da Autonomia - polo oposto ao Conservadorismo, porém com metas não conflituosas, conforme Tamayo et al. (2000) - são de grande importância na prática administrativa do TJRO. Assim, evidencia-se na organização a prioridade dada a modelos mentais que com potencial para construir metas, projetos e iniciativas que desenvolvam e incentivem a criatividade individual, a inovação, os testes de novas formas de pensar, agir e executar tarefas (TAMAYO et al., 2000).

Os valores pertencentes ao fator motivacional do Igualitarismo apresentaram menor nível de compartilhamento dentro da organização, como valores escalares abaixo do ponto médio. Esse resultado pode ser indicativo da necessidade de se ter uma gestão mais participativa no ambiente organizacional do TJRO, com poucos níveis de autoridade e com mais ênfase em valores relativos à justiça social, à igualdade, à responsabilidade e à equidade (TAMAYO et al., 2000). Os valores deste polo ganharam relevância ainda maior no nível desejável, pois os itens “oportunidades iguais para todos os empregados” e “imparcialidade nas decisões administrativas” obtiveram pontuação média que os colocaram com alto grau prioridade almejado pelos servidores. Portanto, está presente na organização o desejo por uma estrutura mais igualitária, expressiva de maior preocupação com o bem-estar coletivo e da necessidade de se optar por um gerenciamento do tipo mais participativo na organização (TAMAYO et al., 2000).

#### **4.2 Análise das Dimensões Bipolares como Alternativas de Respostas para a Organização**

Em relação aos resultados que expressaram o nível de importância dos aspectos fundamentais da vida organizacional, dentro de um contínuo de importância representado pelas dimensões bipolares (Autonomia *versus*

Conservadorismo, Hierarquia *versus* Igualitarismo, Domínio *versus* Harmonia), passa-se a analisar os valores organizacionais como potenciais alternativas de respostas para os problemas ou necessidades a organização.

Para isso, é importante enfatizar que a avaliação dos valores organizacionais no nível real mostrou os polos da Autonomia, Conservadorismo, Hierarquia, Igualitarismo e Domínio com pontuações um pouco acima do ponto médio (3,00), sendo que o polo da Harmonia foi o único que obteve valores abaixo do ponto médio, conforme os resultados expressos no Gráfico 1. No nível desejável, como se observa no Gráfico 2, os fatores Autonomia, Conservadorismo, Igualitarismo, Domínio e Harmonia foram avaliados com médias acima de 5,00 pontos e abaixo de 6,00, tendo apenas o fator da Hierarquia obtido médias acima de 4,00 e menores do que 5,00.

Esses resultados mostram que, com exceção de boa parte dos valores ligados ao polo da Harmonia, todos os outros valores organizacionais e respectivos fatores são considerados na escala de mensuração como sendo importantes no dia-a-dia da administração. De mesma forma, a avaliação no nível desejável demonstrou que todos os fatores motivacionais necessitam de maior grau de compartilhamento do que àquele observado no nível real, tendo obtido valores escalares que os consideraram como muito importantes para a organização em sua maioria.

#### **4.2.1 Dimensão autonomia *versus* conservadorismo**

Essa dimensão é expressiva de respostas que a organização possui para os problemas ou necessidades que dizem respeito aos relacionamentos entre indivíduos e grupos, relacionamentos marcados por conflitos de interesses que acabam influenciando no funcionamento da organização. Como já visto, os valores organizacionais situados nessa dimensão podem funcionar como metas a serem alcançadas pela organização, para resolução dos problemas presentes em seu meio.

De acordo com isso, o que se observa com os resultados do Gráfico 1 (nível real) é que, com base em Tamayo et. al (2000), a avaliação dos valores organizacionais situados no contínuo Autonomia *versus* Conservadorismo expressa

que o TJRO tem dado maior importância aos valores ligados à necessidade de conservação dos usos, costumes, estruturas de poder, etc. O que se busca, neste caso, é a manutenção do *status quo* da organização, privilegiando os interesses do grupo de maneira que qualquer comportamento isolado que venha prejudicar normas e regras organizacionais podem ser duramente combatidos.

Isso fica mais evidente quando se observa o resultado da avaliação no nível desejável (Gráfico 2). As opiniões dos diretores e chefes nesse nível também mostram que valores organizacionais ligados ao Conservadorismo têm maior importância que os ligados à Autonomia, embora tenham recebido pontuações bem próximas. Assim, na relação entre indivíduo e grupo dentro da organização, as metas mais importantes são aquelas que enfatizam os interesses grupais, ou seja, àquelas centradas na coletividade organizacional ou nos valores sociocêntricos.

Entretanto, os valores ligados à Autonomia também são avaliados como importantes no nível real e como muito importantes no nível desejável. Dessa forma, o TJRO também parece se preocupar com os interesses individuais dos seus servidores, desde que estejam em harmonia com os interesses da organização. Assim, na percepção dos avaliados, existe espaço para maior importância nos aspectos que veem o servidor como entidade autônoma, habilitado para perseguir os próprios interesses, que esteja livre para criar, inovar, testar novas soluções, novas formas de pensar e de executar suas atribuições, desde que sua intervenção não prejudique normas e tradições da organização.

Na visão dos diretores, especificamente, os valores decorrentes do polo da Autonomia prevaleceram sobre os provenientes do polo do Conservadorismo. Para eles, a prática cotidiana da organização privilegia mais o servidor como entidade autônoma e dá elevada importância para a criatividade e responsabilidade individual. Apesar disso, o nível de importância dado pela organização parece não ser satisfatório, já que a avaliação demonstra que esses dois fatores deveriam ganhar maior grau de compartilhamento na visão desses diretores, ressaltando que os valores organizacionais ligados ao polo do Conservadorismo foram avaliados por eles como sendo os de maior importância no nível desejável do que àqueles pertencentes ao polo da Autonomia.

Os chefes, por sua vez, consideraram que o nível de compartilhamento na realidade administrativa do TJRO enfatiza mais os valores do Conservadorismo que os da Autonomia. Para eles, os interesses dos grupos são mais enfatizados, com maior tendência de conservação dos usos e costumes e manutenção do *status quo*. Mas, mesmo assim, a avaliação no nível desejável demonstrou que eles acreditam que os valores organizacionais ligados aos fatores da Autonomia e do Conservadorismo deveriam ganhar maior importância ainda, mas com certa vantagem na priorização dos valores referentes ao polo do Conservadorismo.

#### **4.2.2 Dimensão hierarquia *versus* igualitarismo**

De acordo com Tamayo et. al (2000), os valores mais importantes desse contínuo são aqueles tidos como respostas a problemas e necessidades que estão situados no âmbito estrutural, onde é definido o sistema social da organização, as funções a serem executadas e as relações entre unidades administrativas. Os valores avaliados no nível real, situados nessa dimensão formada pelos fatores da Hierarquia e do Igualitarismo, demonstram um leve equilíbrio entre as metas que consideram importantes a ênfase na autoridade com vários níveis de poder e aquelas que procuram desenvolver maior busca por uma gestão mais participativa, com poucos níveis de autoridade.

Os valores escalares da avaliação no TJRO expressam uma pequena prevalência dos valores organizacionais que se estruturam e se organizam em torno do polo da Hierarquia, o que pode representar uma organização que enfatiza a autoridade, o poder social, a influência, a fiscalização e a supervisão como sendo essenciais para o funcionamento organizacional. Assim, no nível real, o TJRO parece se preocupar mais com a busca de melhores formas de garantir o comprometimento dos seus servidores com a missão da organização. A tendência na organização é o fortalecimento dos aspectos que evidenciem a legitimidade da definição e distribuição hierárquica de recursos e de papéis sociais na organização.

Porém, quando se analisam quais são os fatores que os servidores avaliados gostariam que tivessem mais importância no contexto organizacional, o que se vê é a prevalência dos valores organizacionais ligados ao polo do Igualitarismo. Ou seja, na visão conjunta dos diretores e chefes avaliados, a

organização deveria expressar maior preocupação com o bem-estar das pessoas na organização, deveria enfatizar mais ainda o reconhecimento dos servidores como responsáveis e qualificados para o exercício de suas funções, tendo em vista os valores da justiça social, da igualdade e da equidade (TAMAYO et. al, 2000).

Na visão dos diretores, em particular, os valores do Igualitarismo é que são mais praticados dentro da organização. Com isso, pode-se inferir que, na percepção deles, o TJRO tem preocupação com o bem-estar das pessoas da organização, consideram a importância de um gerenciamento mais participativo e tem trabalhado os valores ligados igualdade e equidade. Entretanto, eles consideram que os valores Igualitarismo deveriam ter mais importância ainda, de maneira que continuassem um compartilhamento superior aos valores da Hierarquia.

Já a avaliação dos chefes de seção demonstra que a prática cotidiana tem dado mais importância aos valores da Hierarquia do que aos do Igualitarismo. Na visão deles, a organização tem se preocupado mais com aspectos que enfatizem a hierarquia como forma de garantir o compromisso dos servidores com a missão, objetivos e metas organizacionais. Mas, embora eles acreditem que os valores ligados à Hierarquia devam ganhar maior grau de importância do que já possuem, a avaliação no nível desejável também expressou maior necessidade de priorização dos valores organizacionais pertencentes ao polo do Igualitarismo.

#### **4.2.3 Dimensão domínio *versus* harmonia**

A análise dessa dimensão diz respeito ao relacionamento do TJRO em relação ao seu ambiente natural e social. Como organização inserida num contexto geográfico e social, ela interage com o meio ambiente físico quando precisa utilizar recursos provenientes direta ou indiretamente do meio natural. Da mesma forma, precisa interagir com outras organizações públicas ou privadas para atingir seus objetivos. Assim, o TJRO é forçado a definir seu tipo de relacionamento dentro desse meio ambiente, buscando alternativas e soluções que se encontram num contínuo situado entre os polos do Domínio e da Harmonia (TAMAYO et. al, 2000).

Desse modo, a avaliação expressou que o TJRO compartilha fortemente os valores relacionados ao fator motivacional do Domínio. Isto é, a organização tem dado uma real importância para metas que promovam a realização

de esforços para obtenção, controle e exploração do meio ambiente com a finalidade de satisfazer os interesses da organização. Através do domínio de recursos materiais, de tecnologia e de conhecimento relativos à sua área de atuação, a organização tenta se autoafirmar. Os resultados com esses valores predominantes podem demonstrar uma marcada tendência da organização ao sucesso, mas também podem significar um relacionamento violento e desequilibrado com o meio ambiente, conforme observam Tamayo et. al (2000).

Os resultados da avaliação também mostraram que existe necessidade de que a organização dê maior importância ainda aos valores organizados em torno do polo do Domínio. Porém, na visão dos avaliados, deveriam prevalecer os valores organizacionais que dizem respeito ao fator da Harmonia, onde a proteção da natureza, a cooperação e a integração interorganizacional são muito importantes. Assim, os resultados da avaliação no nível desejável evidenciam que o TJRO deve enfatizar os princípios que fortaleçam a harmonia com a natureza e com outras organizações, promovendo valores ecológicos, paz, tolerância e cooperação (TAMAYO et. al, 2000).

Em relação à percepção dos diretores, o que prevalece no cotidiano da organização são os valores que se estruturam e se organizam em torno do Domínio. A avaliação desses participantes mostrou que esse fator tem sido amplamente compartilhado na prática administrativa do TJRO e, em se tratando do fator da Harmonia, a organização não tem dado a devida importância que eles gostariam que fosse dada. É o que demonstram os resultados no nível desejável da avaliação, onde os diretores consideraram que este fator deveria ter mais importância para o contexto administrativo.

Na visão dos chefes de seção, o nível de compartilhamento do polo do Domínio também se mostrou maior dentro da organização e, da mesma forma que na avaliação dos diretores, os valores pertencentes à Harmonia não tem tido a importância devida pela organização. Assim, embora seja importante o domínio dos recursos para a autoafirmação da organização, os avaliados parecem estar considerando que se deve procurar o desenvolvimento e o sucesso a partir de interações mais harmoniosas com a natureza e com outras organizações, observando valores ecológicos, tolerância, cooperação e pacificidade (TAMAYO et. al, 2000).

## 4.2 Proposta para o Gerenciamento dos Valores Organizacionais

Embora os valores organizacionais tenham sido identificados através da avaliação a partir do Inventário de Valores Organizacionais, os resultados podem não expressar a realidade administrativa da organização devido a percepção dos avaliados ter sido prejudicada, ou por não levar em consideração premissas importantes para a organização, ou pela incapacidade de refletir sobre a veracidade de suas próprias premissas, devido ao nível de consciência limitado sobre a forma como esses valores foram desenvolvidos e como influenciam suas ações.

Assim, a proposta de intervenção contempla uma abordagem para desenvolvimento e prática de habilidades de reflexão que favoreça o gerenciamento dos valores organizacionais identificados, de maneira que melhore a percepção e o aprendizado sobre as principais premissas e valores presentes na organização. Desse modo, a proposta é utilizar as habilidades de aprendizagem apresentadas por Senge (2006) para gerenciamento dos modelos mentais dentro das organizações. Pois, como ele mesmo argumenta, para trabalhar com modelos mentais é necessário aprender novas habilidades e, ainda, implementar inovações dentro das organizações que auxiliem e promovam a prática dessas novas habilidades (SENGE, 2006).

Na sua abordagem sobre modelos mentais nas organizações, ele relaciona as experiências de duas grandes organizações privadas com o tratamento dos modelos mentais para aperfeiçoamento da forma de entender e modificar as imagens mentais e determinar como agir dentro das organizações. Essas empresas tiveram que expor premissas básicas sobre problemas ou necessidades importantes no seu cotidiano, o que é essencial devido ao fato de os modelos mentais mais importantes para uma organização serem aqueles “compartilhados pelos principais responsáveis pelo processo decisório” (SENGE, 2006).

Assim, fundamentado no que afirma Senge (2006), para a construção de uma proposta para trabalhar com os valores organizacionais - haja vista serem prioridades axiológicas da organização, uma representação mental da organização ou um modelo interno da empresa – deve-se desenvolver habilidades interpessoais de aprendizagem. E essas habilidades devem ser adquiridas principalmente pelos diretores ou gerentes das organizações, aprendidas a partir do contexto organizacional, buscando um efeito mais motivador na aprendizagem.

Nesse sentido, o processo para tratamento dos valores organizacionais proposto neste trabalho deve ser feito principalmente no nível gerencial, e envolve o desenvolvimento das seguintes “habilidades de reflexão”, apresentadas na disciplina de modelos mentais de Senge (2006):

- Reconhecer os “lapsos de abstração” (observando os saltos da observação para a generalização);
- Expor a “coluna da esquerda” (articulando o que normalmente não se diz);

O aspecto funcional das habilidades de reflexão poderá permitir a desaceleração dos processos de pensamento dos líderes gestores praticantes dessa habilidade, possibilitando dar maior consciência sobre como os seus modelos mentais (ou valores) são criados, bem como sobre a forma como esses modelos influenciam suas ações (SENGE, 2006).

Senge (2006) mostra a importância da reflexão na aprendizagem como forma desenvolver profissionais extraordinários. Para ele, aqueles que continuam aprendendo ao longo de toda a vida praticam reflexão em ação, evoluem a “capacidade de refletir sobre o pensamento durante a ação”. Como ele mesmo afirma, é um “pensar sobre o que estamos fazendo enquanto estamos fazendo”.

#### **4.2.1 Reconhecimento dos “lapsos de abstração”**

O desenvolvimento das habilidades de reflexão começa com o reconhecimento dos “saltos de abstração”, que são definidos como movimentos rápidos da mente que fazem com que observações diretas sobre dados ou fatos concretos *saltem* para generalizações sem testá-las. Isso é possível devido à mente consciente não possuir recursos para trabalhar com grande quantidade de detalhes concretos, o que faz com que ela substitua esses detalhes por conceitos simples para depois partir para racionalização com base nesses conceitos. Desse modo, quando não se tem consciência desses saltos de conceitos gerais para conceitos particulares, a aprendizagem é prejudicada (SENGE, 2006).

Por isso, dado que os valores organizacionais definidos na avaliação através do IVO são generalizações, o grau de importância atribuído a eles pelos servidores pode não representar o que realmente está presente na prática cotidiana do TJRO. Pois, é possível que - com base em alguns fatos, comportamentos,

atividades, decisões ou normas - os servidores cheguem a uma conclusão de que determinados valores são considerados importantes pela organização, mas de forma alguma pensem em testar essas generalizações de forma a impedir ou reduzir os efeitos dos “saltos de abstração”.

Fazendo isso, os valores encontrados em cada avaliação dentro da organização podem ser tomados como axiomas construídos a partir de fatos ou dados particulares percebidos pelos servidores (SENGE, 2006), o que pode levar seus líderes a trabalhar com modelos mentais ou valores organizacionais que não possuem o nível de prioridade e importância necessárias para o desenvolvimento de planos, projetos e ações como respostas apropriadas a problemas e a necessidades organizacionais e que visem o alcance de seus objetivos estratégicos.

Assim, o processo de reconhecimento dos saltos de abstração dentro do TJRO deve levar, em um primeiro momento, os gestores e líderes a questionarem a si mesmos sobre suas próprias opiniões em relação ao “mecanismo de funcionamento do mundo – a natureza da empresa, as pessoas de modo geral e indivíduos específicos”. Deve-se perguntar: “Quais são os dados nos quais se baseia essa generalização? ” Depois, deve-se perguntar a si mesmo: “Estou disposto a considerar que essa generalização pode ser imprecisa ou incorreta? ”. Senge afirma que a última pergunta deve ser feita de forma consciente. Pois, no caso de a resposta ser negativa, “não há motivo para prosseguir” (SENGE, 2006).

Ele afirma ainda que, se alguém está disposto a questionar uma generalização, deve isolar de forma explícita os dados que levaram a ela. A ideia é dar oportunidade a si mesmo e aos outros a “considerar interpretações e cursos de ação alternativos”. Deve-se testar diretamente a generalização para que, frequentemente, isso conduza “à indagação sobre as razões subjacentes às ações das outras pessoas”.

Portanto, para que os servidores possam determinar o grau de importância atribuído a cada valor organizacional avaliado no IVO, é necessário que se proceda ao reconhecimento dos possíveis “lapsos de abstração” que podem fazer com que eles percebam o valor como um fato dentro da organização, como algo amplamente praticado, compartilhado e importante para o alcance dos objetivos e das metas específicos do TJRO.

Por isso, os questionamentos que os servidores podem fazer a si próprios sobre os dados ou fatos nos quais se basearam para avaliar se determinado valor organizacional é importante, bem como aquele feito para verificar se está “disposto a considerar que determinada generalização” que representa o valor avaliado está imprecisa ou incorreta, podem ser feitos após uma primeira avaliação das prioridades axiológicas da organização. Desse modo, os valores considerados mais importantes e praticados dentro do TJRO poderão ser testados, de modo que se exponham dados ou fatos nos quais se basearam para avaliar cada premissa (SENIGE, 2006).

#### **4.2.2 Processo para evidenciar o funcionamento dos valores organizacionais em situações conflitantes**

A “coluna da esquerda” é uma técnica que possibilita as pessoas enxergar a forma de funcionamento dos modelos mentais dentro de situações determinadas. Serve para revelar “formas através das quais manipulamos situações para não enfrentar nossos verdadeiros sentimentos e pensamentos, impedindo que a situação contraproducente melhore” (SENIGE, 2006).

No TJRO, essa técnica pode ajudar a clarear a percepção dos líderes sobre o papel ativo dos seus modelos mentais relativos aos valores organizacionais avaliados, de forma que eles possam enxergar se são inadequados ou indesejados na prática gerencial. A aplicação do exercício pode conscientizá-los do papel dos seus modelos mentais e, ainda, mostrar a eles “por que um tratamento mais direto de suas premissas é importante” (SENIGE, 2006).

De acordo com Senge (2006), a “coluna da esquerda” se inicia com a escolha de uma situação específica, onde há interação entre duas ou várias pessoas de uma forma que, aparentemente, não gera aprendizagem e nem progresso. Após a escolha, o praticante desse exercício redige um modelo de interação em forma de roteiro no lado direito da página. Já no lado esquerdo, ele redige o que está pensando, mas não expressando durante a interação. Abaixo, tem-se a transcrição de parte do texto extraída do capítulo referente à disciplina de modelos mentais da obra “A Quinta Disciplina” de Peter Senge (2006, p.223), onde ele traz um exemplo imaginário de interação com o seu colega Bill, que mostra como utilizar essa técnica.

*(...) imagine uma interação com um colega, Bill, depois de uma grande apresentação ao nosso chefe sobre um projeto que estamos desenvolvendo juntos. Não pude comparecer à apresentação, mas ouço dizer que foi mal recebida.*

*EU: Como foi a apresentação?*

*BILL: Bem, eu não sei. É muito cedo pra dizer. Além disso, estamos explorando um terreno novo por aqui.*

*EU: Bem, o que você acha que devemos fazer? Acho que as questões que você levantou são importantes.*

*BILL: Não tenho tanta certeza. Vamos esperar para ver o que acontece.*

*EU: Talvez você esteja certo, mas acho que talvez devamos fazer algo mais do que simplesmente esperar.*

Após demonstrar como seria a interação entre eles sem o roteiro, Senge apresenta o mesmo exemplo em forma de roteiro com a utilização da técnica. De acordo com ele, esse exercício sempre consegue mostrar as premissas que estavam ocultas e evidenciar a forma como elas influenciam no comportamento. Por isso, neste exemplo, ele assume duas premissas sobre Bill: “ele não tem autoconfiança” e “ele não tem iniciativa”. Elas podem ser verdadeiras ou não, mas de qualquer forma são evidentes no diálogo interior de Senge, o que acaba influenciado na forma como ele interage na situação crítica (SENGE, 2006).

É interessante observar que, no exemplo, ele não trata diretamente sobre o fato de ter ouvido falar que “a apresentação foi uma bomba”, por ter medo que o seu colega Bill perca a pouca autoconfiança que tem, ou não consiga enfrentar as evidências. Por isso, Senge apenas contorna o fato, abordando o assunto de forma oblíqua.

*Agora eis a mesma interação com a minha coluna da esquerda:*

**O QUE ESTOU PENSANDO**

*Todo mundo está dizendo que a apresentação foi uma bomba.*

*Será que ele tem noção de quão ruim foi a apresentação? Ou será que ele não quer enfrentar os fatos?*

*Ele realmente tem medo de enfrentar a verdade. Se tivesse mais autoconfiança, provavelmente aprenderia com essa situação. Não acredito que ele não perceba o quão desastrosa foi a apresentação para nosso progresso.*

*Preciso encontrar uma forma de sacudir esse cara.*

**O QUE FOI DITO**

*EU: Como foi a apresentação?*

*BILL: Bem, eu não sei. É muito cedo pra dizer. Além disso, estamos explorando um terreno novo por aqui.*

*EU: Bem, o que você acha que devemos fazer? Acho que as questões que você levantou são importantes.*

*BILL: Não tenho tanta certeza. Vamos esperar para ver o que acontece.*

*EU: Talvez você esteja certo, mas acho que talvez devamos fazer algo mais do que simplesmente esperar.*

Outro diálogo interno presente na “coluna da esquerda” aparece quando ele diz que talvez devessem “fazer algo mais do que simplesmente esperar”. Quando Bill não propõe um curso de ação para enfrentar a situação, Senge vê essa atitude como apatia ou falta de iniciativa, pois seu colega se satisfaz em esperar quando seria necessário tomar uma atitude definitiva, razão pela qual ele conclui que terá que criar uma forma de pressão para motivar Bill a decidir, ou ele mesmo terá que resolver a situação (SENGE, 2006).

Essa interação, vista a partir da técnica da “coluna da esquerda”, mostra como as oportunidades de aprendizagem em situações conflitantes são subaproveitadas. Pois, na situação em questão, Senge e Bill apenas contornam o assunto no lugar de enfrentar os problemas diretamente e avançar para resolvê-los, o que faz com que a interação não produza nenhuma alternativa ou curso claro de ação para resolução do problema. Senge afirma que o motivo pelo qual isso acontece pode ser devido ao fato de ele não ter “certeza de como levantar essas questões ‘delicadas’ de uma forma produtiva”, por isso ele não aborda o assunto diretamente (SENGE, 2006).

Em situações difíceis assim, levantar questões como essas pode

ocasionar uma “interação defensiva”, “contraproducente”. Nesse caso, o temor é que se essas questões forem levantadas a situação pode piorar. Além do mais, mesmo que se evite essas questões por motivo de educação ou não querer ser crítico, o resultado acabará sendo uma interação insatisfatória. É diante dessas situações difíceis que é muito importante enxergar primeiro como o próprio raciocínio e as próprias ações podem contribuir para piorar ainda mais as coisas durante a interação (SENGE, 2006).

Por isso, a técnica da “coluna da esquerda” para gerenciamento dos valores organizacionais no TJRO pode ser muito útil, a fim de ajudar quem está envolvido na interação a enxergar suas próprias premissas e a perceber a forma como elas estão sendo ocultadas. Com base nisso, pode-se elaborar diversas alternativas para fazer a conversa mais produtiva. Todas essas alternativas envolvem o compartilhamento da própria visão da pessoa que está utilizando a técnica, bem como os dados e informações na qual essa visão está fundamentada. Elas também envolvem a possibilidade de que a outra pessoa não queira ou não possa compartilhar sua visão nem os seus dados (SENGE, 2006).

No quadro abaixo, há um exemplo baseado no que foi demonstrado anteriormente de como a técnica da “coluna da esquerda” pode ser usada para o gerenciamento dos valores organizacionais no TJRO. Nesse caso, as duas pessoas envolvidas na interação foram denominadas de P1 (pessoa 1) e P2 (pessoa 2), onde P1 ficou sabendo que, na avaliação feita com a ferramenta IVO, o valor organizacional “Proteção ao meio ambiente” foi um dos que tiveram valor escalar mais alto, um resultado que demonstra que a organização o considera como muito importante no dia-a-dia da prática administrativa.

**Quadro 3 – Exemplo do uso da técnica da coluna da direita com valores.**

O QUE P1 ESTÁ PENSANDO	O QUE FOI DITO NA INTERAÇÃO
<p>Na avaliação, a maioria das pessoas que participaram parecem acreditar que o valor organizacional “Proteção ao meio ambiente” tem sido tratado com muita importância pela organização. Mas, na prática, o que se vê é bem diferente.</p> <p>Talvez ele não saiba quais as questões sobre meio ambiente estão presentes no seu cotidiano de trabalho no escritório.</p> <p>Ele pode estar certo, mas mesmo com a digitalização de documentos o que se vê é o gasto de papel, parece que os trabalhadores estão tendo resistência em trabalhar com processos digitais.</p> <p>Parece que ele não percebe que essas iniciativas não estão fazendo tanto efeito assim. Será que ele está lembrando de pelo menos como é no seu escritório?</p> <p>Não acredito que estou ouvido isso. Acho que eles estão sem a noção do que eles têm que fazer. O lixo nem está sendo separado de maneira adequada, eles utilizam muitos copos descartáveis para tomar café e água e ainda tem muita gente que deixa o computador ligado quando sai para o almoço.</p> <p>Preciso mostrar a ele que o assunto é bem mais amplo do que parece.</p>	<p>P1: Bom dia, você realmente considera que a organização trate a questão de “Proteção ao meio ambiente” como algo muito importante?</p> <p>P2: Com certeza, essa iniciativa está sendo apoiada pela sede e já virou norma.</p> <p>P1: Interessante! E quais as ações que a organização está realizando para promover essa política de sustentabilidade?</p> <p>P2: A coisa mais importante é a digitalização dos documentos, acabar com o papel. Todo mundo na empresa já está trabalhando com o novo sistema de processo digital.</p> <p>P1: Legal, mas a organização tem conscientizado os seus colaboradores no uso dos recursos de forma mais sustentável?</p> <p>P2: Sim, tem uma parte no site da organização com artigos, normas e informações só para essa questão.</p> <p>P1: E você tem visto isso no seu ambiente de trabalho?</p> <p>P2: Sim, meu chefe fez uma reunião há dois meses só pra isso, e deu certo.</p>

Fonte: autoria própria, 2006.

A interação acima pode não parecer um fato que envolve o diálogo sobre um assunto tão delicado, mas dependendo de quem seja P2 pode ser difícil partir direto para as questões que mostram que ele e as outras pessoas no seu

ambiente de trabalho são, na verdade, desleixados com o uso dos recursos. Se for um diretor de unidade administrativa, por exemplo, pode ser que ele se enxergue um super protetor do meio ambiente, o que vai tornar a tarefa de mostrar os desperdícios provocados no seu escritório um pouco mais complicada do que parece.

Como afirma Senge (2006), a tarefa nesses casos é converter a situação para um ponto em que todos os participantes da interação possam aprender. Isso pode ser feito quando uma das pessoas do diálogo articula seus pontos de vista ao mesmo tempo em que tenta conhecer as visões dos outros (SENGE, 2006).

## 5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICA/SOCIAL

Este trabalho consistiu em um estudo de caso, onde se procurou identificar, através de uma avaliação na Secretaria Administrativa do TJRO, as prioridades axiológicas que compõem a sua cultura organizacional. Para isso, foi aplicado o Inventário de Valores organizacionais (IVO) para avaliar como os valores organizacionais estão estruturados e organizados em torno dos seis tipos ou fatores motivacionais, conforme a percepção dos líderes dessa unidade administrativa.

A aplicação do IVO na Secretaria Administrativa possibilitou analisar a estrutura axiológica a partir da percepção dos diretores e chefes, o que resultou na hierarquização dos valores componentes do instrumento e na determinação dos fatores motivacionais compartilhados na unidade administrativa, definindo também o grau de importância que os seus líderes gostariam que fosse dado a cada um dos valores apresentados no instrumento de avaliação.

Assim, a ferramenta possibilita o tratamento dos valores organizacionais considerados prioritários na organização e em suas unidades administrativas (Departamentos, Divisões e Seções) do TJRO, determinando a percepção que líderes e liderados têm em relação a premissas importantes para o desenvolvimento institucional. Isso pode facilitar a identificação da relação dos valores com a missão, com a visão, com os valores institucionais declarados e com os objetivos específicos do TJRO.

Com o IVO será possível identificar princípios e crenças para reconhecer a realidade organizacional (padrão para o julgamento e justificação dos comportamentos), determinar respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais, identificar e analisar a relação dos valores com as dimensões da vida organizacional (produtividade, qualidade, interações interpessoais, respeito à autoridade gerencial, obediência às normas, etc.), estudar a interação e a forma como esse sistema complexo de valores se constitui e é organizado hierarquicamente, identificando interesses e desejos que podem motivar seus membros a perseguir as metas organizacionais (TAMAYO et al., 2000).

Como consequência, o aspecto funcional dos valores demonstra que é possível utilizar os valores organizacionais para guiar o comportamento dos

servidores para os objetivos e metas do TJRO, usá-los para influenciar as formas de pensar, sentir e agir dos servidores e vincula-los para permanecerem no sistema e executarem suas funções e atribuições. Assim sendo, os valores podem ser transformados em projetos organizacionais, desenvolvidos com o intuito de atingir as metas definidas pela organização. Pode favorecer ainda a definição ou redefinição de normas, que podem ser constantemente aperfeiçoadas para aproveitar os valores e aspectos motivacionais identificados (TAMAYO et al., 2000).

Semelhantemente, a aplicação das técnicas para gerenciar os valores organizacionais é essencial para permitir o melhoramento da percepção sobre a forma como eles são construídos e como agem influenciando as ações dos indivíduos na organização. Tal procedimento favorece maior aprendizagem sobre os pensamentos, as atitudes e os fatos que envolvem os planos, projetos e atividades do Poder Judiciário, tornando-os questionáveis e passíveis de revisão. Com isso, a interação entre os servidores no dia-a-dia da organização pode ser direcionada para a produção de aprendizagem de forma mais satisfatória.

A modificação dos modelos mentais, ou valores organizacionais, a partir da aplicação das habilidades de reflexão, provocará mudanças ao longo do tempo que resultem na evolução da cultura organizacional do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, além de refletir no desenvolvimento do pensamento sistêmico por parte dos líderes da organização (SENGE, 2006).

Conforme ainda afirma Senge (2006), na “organização que aprende, o novo ‘dogma’ será visão, valores e modelos mentais”. As organizações saudáveis serão aquelas capazes de sistematizar formas de reunir pessoas para “desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente”.

Os resultados da aplicação da ferramenta e das técnicas podem ser facilitadores do estabelecimento de relações entre os valores organizacionais com a missão, com a visão, com os valores institucionais. Além disso, podem trazer melhor reconhecimento da realidade organizacional e dos comportamentos envolvidos na prática das atividades administrativas na instituição.

Portanto, a determinação das respostas aos problemas organizacionais, a identificação e a análise das relações dos valores com a

produtividade, a qualidade, as interações interpessoais, o respeito à autoridade gerencial, a obediência às normas, dentre outras, podem ser feitas de forma mais eficiente e estruturada, de modo que se ponha em evidência a interação e a forma como se constitui esse sistema complexo de valores. Com isso, o conhecimento produzido pode tornar a organização apta a gerenciar os valores organizacionais para guiar o comportamento dos servidores para os objetivos e metas do TJRO, construir modelos mentais com potencial influenciador de atitudes e comportamentos, permitindo maior capacidade para seus líderes em desenvolver projetos, planos e normas organizacionais de forma mais alinhada.

## REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em 19/06/2016.

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

BRASIL. Poder Judiciário. **Relatório Anual do Poder Judiciário.** Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Brasília: Grupo de Trabalho – CNJ, 2015.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. Disponível em: [http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca\\_eletronica/livros/Comportamento.pdf](http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca_eletronica/livros/Comportamento.pdf)

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

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

PIRES, J.C.S., MACÊDO, K.B. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil.** RAP – Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805>>. Acesso em mai. 2016.

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

RONDÔNIA. **Lei Complementar n. 94, de 3 de novembro de 1993.** Institui o Código de Organização e Divisão Judiciária do Estado de Rondônia. Porto Velho, 1993. Disponível em <[https://www.tjro.jus.br/images/COJE\\_2015\\_Atualizado\\_at%C3%A9\\_a\\_LC\\_n.\\_843\\_de\\_27.11.2015.pdf](https://www.tjro.jus.br/images/COJE_2015_Atualizado_at%C3%A9_a_LC_n._843_de_27.11.2015.pdf)> Acesso em 19 junho, 2016.

RONDÔNIA. Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO). **Manual de Atribuições das Unidades Organizacionais.** Porto Velho: Grupo de Trabalho – PJRO,2013.

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

RONDÔNIA. Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO). **Pesquisa de Clima Organizacional.** Relatório. Porto Velho: Grupo de Trabalho-PJRO, 2016.

RONDÔNIA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Rondônia.** Porto Velho: Assembleia Legislativa. 2016.

SADEK, M. T. **Judiciário: mudanças e reformas.** Estudos Avançados. 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n51/a05v1851.pdf>> Acesso em 01/12/2016.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 23 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

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

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