

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**MARIANA RECLA DE TOGNI**

**VALORES ORGANIZACIONAIS E SUPORTE SOCIAL NO TRABALHO: A  
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPIRITO SANTO - UFES**

**VITÓRIA  
2015**

**MARIANA RECLA DE TOGNI**

**VALORES ORGANIZACIONAIS E SUPORTE SOCIAL NO TRABALHO: A  
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPIRITO SANTO - UFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marilene Olivier Ferreira de Oliveira

**VITÓRIA  
2015**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

T645v Togni, Mariana Recla de, 1988-  
Valores organizacionais e suporte social no trabalho : a percepção dos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo-UFES / Mariana Recla de Togni. – 2015.  
111 f. : il.

Orientador: Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Universidade Federal do Espírito Santo - Servidores públicos. 2. Trabalho - Aspectos sociais. 3. Valores. 4. Cultura organizacional. I. Olivier, Marilene. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

**MARIANA RECLA DE TOGNI**

**VALORES ORGANIZACIONAIS E SUPORTE SOCIAL NO TRABALHO: A  
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPIRITO SANTO – UFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Pública.

Aprovada em 27 de novembro de 2015.

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.  
Doutora em Administração  
Orientadora - UFES

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone da Costa Fernandes  
Doutora em Engenharia de Produção  
Examinadora Interna – UFES

---

Prof. Dr. João Luiz Calmon Nogueira da Gama  
Doutor em Engenharia Civil  
Examinador Externo – UFES

## AGRADECIMENTOS

Durante esses dois anos esperei ansiosamente por esse momento, quando então posso agradecer, publicamente, a pessoas tão especiais que estiveram ao meu lado durante este processo.

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado à vida e junto com ela a disposição e força de vontade para o cumprimento da minha pesquisa.

À minha querida e amada mãe pela fonte inesgotável de amor, carinho e compreensão, ao meu pai pelo apoio e a minha irmã Ana Carolina, que tanto teve paciência em todo esse processo.

Ao meu namorado Henrique, pelo apoio, carinho, amor, paciência e companheirismo em todas as horas.

À minha tão querida Prof.<sup>a</sup> Marilene Olivier, pelo carinho, atenção, orientação. Seu zelo e sua paciência foram de grande valia para conclusão deste mestrado.

A todos os meus familiares e amigos que sempre estiveram comigo, pela paciência e apoio.

Não poderia deixar de agradecer aos colegas que o mestrado me proporcionou conhecer, tornando essa caminhada mais amena. Principalmente a uma pessoa especial, que se tornou amiga, Luciana Fernanda Puppim Pereira (Lu). *Lu obrigada pelo carinho, conversas, trocas de conhecimento, pela paciência e pelas palavras que muitas vezes me acalmaram. Muito obrigada pela amizade!*

Aos colegas de trabalho pelo apoio e pelas palavras de incentivo.

A todos que disponibilizaram parte do seu tempo para responder ao questionário desta pesquisa.

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo levantar a percepção do suporte social no trabalho enquanto elemento presente ou não nos valores organizacionais na perspectiva dos servidores de uma instituição federal de ensino superior. Para tanto foi utilizado um questionário contendo dois modelos, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004) e a Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST) (GOMIDE JR., GUIMARÃES E DAMÁSIO, 2004) (*apud* SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2008). O questionário foi aplicado junto aos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), divididos em dois grupos, de acordo com sua lotação, sendo elas: “administrativa”, representando a parte de formulação e responsabilidade administrativa; e “unidades”, composto pelos setores que integram a execução da universidade. Os resultados encontrados permitiram identificar o perfil dos valores organizacionais por área de atuação, concluindo-se que na área “administrativa” eles são percebidos mais fortemente do que nas “unidades”, sendo “prestígio organizacional”, “conformidade” e “tradição” os que se destacaram. Em relação ao suporte social foi possível notar que para os participantes da pesquisa existe a percepção de todos os suportes sociais, porém os resultados indicam que os entrevistados não têm certeza se recebem ou não o suporte social. Com os dados obtidos para os dois modelos, utilizou-se a análise multivariada, tendo como variáveis independentes os valores organizacionais e como dependentes o suporte social. Os resultados encontrados mostram que há influências positivas e negativas em relação a “realização”, “conformidade”, “tradição”, “autonomia” e “preocupação com a coletividade”. O resultado foi em parte preocupante, pois o segundo colocado, “conformidade”, foi um valor fortemente identificado entre os servidores, influenciou de forma negativa o suporte social. Por outro lado, “Realização”, que influenciou de forma positiva, ficou apenas em quinto lugar. Salienta-se, portanto, a relevância dos valores em questão e suas interferências no ambiente organizacional, visto que sua influência positiva fortalece a percepção do suporte social dentro do grupo em questão, podendo facilitar os processos de mudanças e crises por meio de adaptações menos resistentes, inibindo o estresse causado pelo ambiente em que a pessoa se encontra. Por fim foram feitas sugestões para potencializar os resultados positivos e, na medida do possível, conscientizar os servidores quanto aos achados negativos.

**Palavras chave:** Suporte Social no trabalho, Valores organizacionais, Universidade Federal do Espírito Santo, Percepção dos servidores.

## ABSTRACT

This thesis aims to raise the perception of social support at work while element present or not present on the organization's values in the view of employees from a higher education federal institution. Therefore it was used a questionnaire with two models, the "Organizational Values Profile Inventory" (IPVO) (OLIVEIRA and TAMAYO, 2004) and the "Social Support Perceived at Work Scale" (EPSST) (GOMIDE JR., GUIMARÃES and DAMÁSIO, 2004) (*apud* SIQUEIRA and GOMIDE JR., 2008). The questionnaire was applied to the "Federal University of Espirito Santo State" (Ufes) employees, divided into two groups, according to their section, as follows: "administrative", representing the part of the formulation and management accountability; and "units" consisting of the sectors that compose the universities execution. Results encountered allowed to identify the profile of organizational values by area of activity, concluding that in the "administrative" area those values are perceived more strongly than in the "units", with "organizational prestige", "compliance" and "tradition" the values that stood out. Regarding social support was noticeable that for survey participants there is a perception of all social brackets, but the results indicate that respondents are not sure if they receive social support. With the data obtained from both models, it was used multivariate analysis, having as independent variables the organizational values and as dependent variables the social support. The results show that there are positive and negative influences in relation to "achievement", "conformity", "tradition", "autonomy" and "concern for the community." The result was in part alarming because the second place, "conformity", was a strongly identified value between servers, negatively affecting the social support. On the other hand, "Realization", which influenced positively, it ranked only fifth. It is therefore highlighted the relevance of the values in question and its interference in the organizational environment, as its positive influence strengthens the perception of social support within the group in question and may facilitate the processes of change and crises through less resistant adaptations, inhibiting stress caused by the environment where the person is. Finally, suggestions were made to enhance the positive results and, where possible, educate employees about the negative findings.

**Key-words:** Social Suport at work, Organizational Values, Universidade Federal do Espirito Santo, Employee perceptions

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Guia para a apuração dos resultados IPVO .....	23
Tabela 2 - Itens integrantes de cada denominação do EPSST .....	24
Tabela 3 - Estatística descritiva dos dados sócios demográficos.....	59
Tabela 4 - Estatística Descritiva dos Construtos .....	60
Tabela 5 - Estatística descritiva dos fatores IPVO e EPSST.....	62
Tabela 6 - Resultado do teste t para comparação das médias dos construtos por área de atuação. ....	75
Tabela 7 - Matriz de Correlação dos Construtos .....	77
Tabela 8 - Resultados da Regressão Múltipla – Geral .....	80
Tabela 9 - Resultados da Regressão Múltipla – Administração .....	83
Tabela 10 - Resultados da Regressão Múltipla – Unidades.....	84



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características de Suporte Social .....	16
Quadro 2 - Descrição dos fatores.....	22
Quadro 3 - Interpretação das médias fatoriais .....	24
Quadro 4 - Classificação das variáveis .....	25
Quadro 5 - Definição de valores.....	29
Quadro 6 - Valores Terminais e Instrumentais .....	33
Quadro 7 - Tipos Motivacionais De Valores .....	34
Quadro 8 - Dimensões Dos Valores Culturais.....	37
Quadro 9 - Fatores da Escala de Valores Organizacionais.....	41
Quadro 10 - Núcleo dos valores individuais .....	44
Quadro 11- Funções, subfunções e valores específicos.....	44
Quadro 12 - Tipos de suporte social .....	49
Quadro 13 - Componentes do Suporte Social.....	49
Quadro 14- Classificação do ambiente ecológico .....	54
Quadro 15 – Resultados e Sugestões.....	89

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões do conceito de valor .....	14
Figura 2 - Fluxo Resumo da Pesquisa .....	27
Figura 3 - Estrutura da fundamentação teórica .....	28
Figura 4 - Estrutura universal dos valores segundo a teoria de Schwartz.....	36
Figura 5 - Valores culturais.....	37
Figura 6 - Congruência das subfunções dos valores básicos .....	45
Figura 7 - Relação dos Valores organizacionais e do Suporte Social na Organização.....	53

## LISTA DE SIGLAS

EPSST - Escala de percepção de suporte social no trabalho

EVO – Escala dos Valores Organizacionais

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacional

IVO – Inventário dos Valores Organizacionais

MEC – Ministério da Educação

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SSInf – Suporte Social Informacional

SSInst – Suporte Social Instrumental

SSE – Suporte Social Emocional

TAEs - Técnico Administrativos em Educação

UF – Universidade Federal

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

## SUMÁRIO

<b>CAPITULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>14</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	14
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.3. OBJETIVO.....	18
1.4. JUSTIFICATIVA .....	19
1.5. DELIMITAÇÃO .....	19
<b>CAPITULO 2 – MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>20</b>
2.1. TIPOS DE PESQUISA .....	20
2.2. NATUREZA DOS DADOS E FONTES DE INFORMAÇÃO.....	21
2.3. INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS .....	21
<b>2.3.1. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2. Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho - EPSST..</b>	<b>23</b>
2.4. VARIÁVEIS.....	24
2.5. COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS .....	26
<b>CAPITULO 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>28</b>
3.1. VALORES.....	28
<b>3.1.1. Conceitos e Visão Geral .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1.2. Teoria de Valores .....</b>	<b>32</b>
3.1.2.1. Milton Rokeach.....	32
3.1.2.2. Shalom H. Schwartz .....	34
3.1.2.3. Alvaro Tamayo .....	38
3.1.2.4. Valdiney Veloso Gouveia .....	43
3.2. SUPORTE SOCIAL .....	46
<b>3.2.1. Conceitos e Visão Geral .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.2. Teoria de Suporte Social .....</b>	<b>50</b>
3.2.2.1. Sidney Cobb.....	50
3.2.2.2. Sheldon Cohen.....	51
3.3. O MODELO ECOLÓGICO.....	53
<b>CAPITULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	57
4.2. INDICADOR DE CONFIABILIDADE <i>CRONBACH'S ALPHA</i> .....	60
4.3. ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS .....	61

<b>4.3.1. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)</b> .....	62
<b>4.3.2. Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST)</b> ..	64
4.3.2.1. Suporte Social Informacional .....	65
4.3.2.2. Suporte Social Instrumental.....	66
4.3.2.3. Suporte Social Emocional.....	72
<b>4.4. COMPARAÇÕES POR ÁREA DE ATUAÇÃO</b> .....	74
<b>4.5. MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON</b> .....	76
<b>4.6. MODELO DE REGRESSÃO MÚLTIPLA</b> .....	79
<b>4.6.1. Análise da área “Administração”</b> .....	82
<b>4.6.2. Análise da área “Unidades”</b> .....	84
<b>CAPITULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>86</b>
5.1. ASPECTOS RELACIONADOS À PESQUISA .....	86
5.2. SUGESTÕES PARA O PROCESSO GERENCIAL.....	88
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>94</b>
<b>ANEXO A</b> .....	<b>100</b>
<b>ANEXO B</b> .....	<b>102</b>
<b>ANEXO C</b> .....	<b>109</b>
<b>ANEXO D</b> .....	<b>111</b>

## CAPITULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

### 1.1. INTRODUÇÃO

O ser humano, desde os primórdios, vem construindo referências sociais validadas por comunidades específicas, constituindo a partir de seu viver e das suas relações os valores que os norteiam, que segundo Schwartz (1999) são bases para normas específicas e induzem como as pessoas devem se comportar em sociedade; sendo transmitidos culturalmente por meio de leis, normas, práticas organizacionais, entre outras formas.

Posteriormente, Schwartz (2009) descreveu em seu trabalho diversas características dos valores que podem ser resumidas em seis dimensões, que podem ser vistas na Figura 1.

**Figura 1 - Dimensões do conceito de valor**



Fonte: Adaptado de Schwartz (2009)

Assim, os valores permeiam os sujeitos individuais que, nos encontros com os demais, acabam por transferir aos diversos ambientes nos quais convivem aspectos a eles referenciados, que podem até se transformar em normas vigentes, como é o caso das organizações empresariais, religiosas ou públicas, ajudando ou gerando conflitos nessa convivência (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Para Tamayo (2005), os valores pessoais determinam, de modo geral, o comportamento que as pessoas apresentam, quer seja no trabalho, no contexto familiar ou na esfera do lazer. Já os valores organizacionais são aqueles que dão identidade a organização, nascidos de seus fundadores, atravessando a cultura que envolve gestores e subordinados (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

No entanto nem sempre há uma congruência entre esses dois tipos de valores, podendo de suas diferenças surgir conflitos internos nos empregados, decorrentes da necessidade de vivenciar algo que não lhes é afeto.

Os conflitos por si sós já carregam consigo dose substancial de elementos que angustiam o sujeito, acarretando demandas de natureza psíquica que engloba: ansiedade, medo, insegurança, sentimento de injustiça, desmotivação, necessidade de apoio social (DIMAS; LOURENÇO, 2011).

Todos esses elementos são passíveis de serem trabalhados com os sujeitos, no entanto, alguns não têm espaço no ambiente organizacional devido à sua natureza psíquica. Ainda assim, o apoio social pode desempenhar papel importante nesse processo de conflito, por se constituir em “[...] informação que conduz o sujeito a acreditar que ele é cuidado, amado, estimado, e um membro de uma rede de obrigações mútuas” (COBB, 1976. p.300, tradução nossa,).

Assim a percepção do suporte social e a forma de envolvimento com o ambiente faz com que a pessoa se torne mais motivada e mais disposta a se envolver e evoluir com a organização a seu redor (BRONFENBRENNER, 1996). Logo esse fator reveste-se de grande importância dentro das organizações, pois pode contribuir substancialmente para o desenvolvimento do próprio trabalhador.

Ao se pensar que a cultura organizacional reflete os valores comungados, pode-se dizer que existem valores comuns às organizações, porém formando conjuntos ímpares que lhes dão sua identidade.

Nesse sentido ao pesquisarem os ambientes de Bancos Públicos e Privados, Andrade e Estivalet (2013), perceberam que além das especificidades dos valores há hierarquia e percepções diferentes.

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), quando compartilhados, os valores organizacionais podem influenciar o comportamento dos indivíduos e orientar sua postura na organização. Por outro lado podem estar associados ao suporte social no trabalho que compreende os aspectos emocionais, informacionais e instrumentais (COHEN, 2004; SEEMAN, 2008; HOGAN *et al.*, 2002).

Com o intuito de hierarquizar os valores organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004) criaram um instrumento denominado Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Esse instrumento pode ajudar a verificar quais valores orientam a organização, estimulando mudanças e visando ajustamento entre os interesses.

Assim como os valores, o suporte social também pode ser hierarquizado entre seus três aspectos, que tem suas características descritas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Características de Suporte Social**

EMOCIONAL	Refere-se a coisas que as pessoas fazem que nos faz sentir amada e cuidada, reforçando o nosso senso de auto-estima e reduzindo o sofrimento. Esse apoio envolve a comunicação verbal e não-verbal; expressão de sentimentos, sempre envolvendo empatia, carinho, confiança, e demonstração de preocupação. Frequentemente toma forma de tipos não tangíveis da assistência.
INSTRUMENTAL	Refere-se aos vários tipos de ajuda concreta que outros podem fornecer, contribuindo para diminuir os sentimentos de perda de controle. Envolve fornecimento de bens materiais como: assistência financeira ou ajuda com tarefas diárias.
INFORMACIONAL	Refere-se à ajuda que outros podem oferecer através da prestação de informações relevantes, com intenção de ajudar o indivíduo a lidar com as dificuldades atuais. Usado para guiar ou aconselhar, é acreditado para aumentar a percepção de controle, reduzindo a confusão e fornecendo paciência para lidar com as estratégias e suas dificuldades. Geralmente toma a forma de aconselhamento ou orientação.

**Fonte:** Elaborada a partir de: Seeman (2008); Hogan, Linden, Najarian (2002); Cohen (2004)

Neste caso parte-se do princípio que essas duas abordagens, valores e suporte social, podem permear também o ambiente do setor público, uma vez que são elementos presentes nas relações humanas, não exclusivo de um ou outro ambiente. No entanto, apesar de os autores terem concebido um instrumento de verificação das características do suporte social, não se verificou uma explicação em termos do sujeito no seu ambiente, permeado por essas interrelações.

Assim, a partir dessas considerações foi identificado o problema que permeia esta pesquisa.



## 1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

O setor público apresenta algumas características que o diferem do setor privado, como por exemplo: dependência de orçamento da União, indisponibilidade desse orçamento de uma única vez, contratação apenas por aprovação em concurso público, engessamento de carreiras, e alto índice de burocracia.

Esse contexto é constituído por valores organizacionais que, segundo Nogueira (2001), se misturam em valores patrimoniais e burocráticos e antagonizam-se com as práticas gerenciais contemporâneas, apesar dos esforços para a adoção de novas técnicas de gestão.

Nesse ambiente tem-se ouvido queixas referentes à perda de autonomia, comunicação hierarquizada, informações pouco democratizadas, problemas instrumentais e falta de reconhecimento.

A autonomia, segundo Morin (2001), torna o trabalho mais interessante e gratificante, porém, de acordo com Matos (1994), a participação dos servidores nas decisões só acontece em grupos de trabalho, sendo poucos aqueles que possuem autonomia para se pronunciar enquanto profissionais. Isso não se deve às questões de competências, pois, no caso das grandes universidades, boa parte dos funcionários possui titulação. De modo geral essa autonomia é tolhida pela burocracia e pelas normas que regem o serviço público. Pode-se dizer que até mesmo nos casos de exercício de funções nos níveis mais altos da instituição o fato ocorre, dado que o Tribunal de Contas da União e outros órgãos fiscalizadores impõem muitos limites aos gestores.

Além de poucos servidores terem autonomia, a comunicação no serviço público revela-se muito hierarquizada, causando um efeito de exclusão nos servidores, pois a transmissão de ideias, segundo Piccin (*apud* MEDEIROS, 2006) faz com que os empregados tenham o sentimento de fazer parte ou não da totalidade organizacional. Por isso a importância da comunicação circular, isto é uma interlocução por todas as vias, não apenas a hierárquica, tornando a transferências de informações mais eficiente e segura e incentivando todos a fornecer sua máxima contribuição (MEDEIROS, 2006).

Há ainda os problemas instrumentais, que são a falta de materiais necessários para realizar as atividades do cargo, as áreas relacionadas a saúde são as mais afetadas, segundo Medeiros e outros (2006) isso gera uma frustração dos servidores, e exige improvisação do trabalho deixando-os insatisfeitos com o trabalho prestado.

Finalizando esses dados Matos (1994) afirma ainda, que o servidor público leva consigo estereótipos, acarretando a falta de reconhecimento. Isso faz com que o mesmo não sinta prazer no trabalho, levando-o ao sofrimento.

A partir desse contexto questiona-se:

**Qual o conjunto de valores organizacionais no ambiente da gestão pública particularmente em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)? Esses valores congregam o suporte social no trabalho?**

### 1.3. OBJETIVO

Tomando por base o questionamento da pesquisa foi traçado o seguinte objetivo geral:

**Levantar a percepção do suporte social no trabalho enquanto elemento presente ou não nos valores organizacionais na perspectiva dos servidores de uma IFES.**

Por decorrência fez-se necessário formular três objetivos específicos, quais sejam:

- Identificar o perfil dos valores organizacionais da instituição;
- Levantar a percepção, na opinião dos servidores, da existência ou não de suporte social no trabalho; e
- Verificar se os valores organizacionais influenciam ou não na percepção do suporte social.

#### 1.4. JUSTIFICATIVA

Para que haja um bom ambiente de trabalho é preciso que os valores propostos pela organização sejam próximos dos valores individuais.

O suporte social tem sido referenciado como elemento importante nesse ambiente na medida em que congrega as condições de trabalho, os processos de comunicação e os aspectos emocionais que surgem durante o tempo em que passa na organização.

A falta de suporte emocional pode levar os servidores a estados de desânimo, desavenças interrelacionais familiares, desmotivação, quadro depressivo, dentre outros (HOGAN *et al.*, 2002)

Portanto verificar se isso acontece na universidade em questão abre espaço à gestão para melhoria do próprio ambiente de trabalho e suas decorrências, ou seja, melhoria da qualidade de vida no trabalho.

#### 1.5. DELIMITAÇÃO

O Brasil possui, pelo menos, uma Instituição Federal de Ensino Superior em cada estado, universo muito grande para um pesquisador em voo solo. Por essa razão o estudo incidiu sobre o contexto da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), que possui em seu quadro 2.165 técnicos administrativos e 1.627 professores. Esses 3.792 servidores prestam serviços para aproximadamente 20 mil alunos matriculados em diversos cursos de graduação e pós-graduação.

A Ufes é a única Universidade Federal (UF) no estado do Espírito Santo, funcionando em dois *campi* instalados na capital do Espírito Santo, Vitória (*campi* Goiabeiras e Maruípe), um no sul do estado (*campus* Alegre) e um no norte do estado (*campus* São Mateus).

Assim devido ao dimensionamento em termos geográficos e também a acessibilidade às fontes de informação a pesquisa ficará restrita a essa instituição.

## CAPITULO 2 – MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Os métodos e procedimentos necessários ao desenvolvimento de uma pesquisa tomam como ponto central seus objetivos, a partir dos quais buscam-se o tipo de pesquisa mais adequada as variáveis que constituem o problema, os sujeitos envolvidos, a forma de se coletar e tratar os dados, dentre outros.

### 2.1. TIPOS DE PESQUISA

Para a consecução dos objetivos foi utilizado às duas abordagens mais gerais relacionadas à pesquisa, ou seja: qualitativa e quantitativa.

Entende-se por pesquisa qualitativa a tentativa de interpretação detalhada dos significados e características situacionais apresentadas durante a pesquisa (BRASILEIRO, 2013). Segundo Minayo (1993), a pesquisa qualitativa responde a situações específicas, sendo rico em dados contextualizados a realidade.

Ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem se reduzidos à operação das variáveis. (MINAYO, *apud*, MARCONI; LAKATOS. 2006, p. 271)

Calcando nesse conceito pode-se dizer que essa modalidade permitiu entender o porquê dos dados coletados, visto que o estudo qualitativo pode complementar o quantitativo (MINAYO, 1993). Isso devido o levantamento feito da percepção do suporte social no trabalho enquanto elemento presente ou não nos valores organizacionais.

Considerando outras classificações, dentro da dimensão qualitativa a pesquisa assume ainda caráter descritivo e bibliográfico. Segundo Gonsalves (2007) a pesquisa descritiva tem como objetivo atualizar as características de um grupo social, esse tipo de pesquisa pode, ainda, estabelecer correlações entre as variáveis, não tendo obrigação de explicar os fenômenos que descreve (GIL, 2010)

Para chegar ao objetivo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica que é feita em material já publicado como: artigos, livros, dissertações e teses (GIL, 2010). O

autor informa ainda que ela tem como função identificar o estágio atual do conhecimento referente ao tema.

Já o estudo quantitativo, apoiou principalmente os objetivos específicos, visto que para conseguir alcançá-los a pesquisa precisou valer de dados numéricos, remetendo uma medida mais objetiva das informações buscadas (GONSALVES, 2007).

Para isso foi feita uma pesquisa correlacional, com o intuito de verificar a correlação entre os Valores e o Suporte Social percebido ou não na universidade.

## 2.2. NATUREZA DOS DADOS E FONTES DE INFORMAÇÃO

A pesquisa foi estruturada a partir de dados primários, informações coletadas por meio de questionários aplicados junto aos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo. A partir dos resultados obtidos foi possível levantar a percepção do suporte social no trabalho enquanto elemento presente ou não nos valores organizacionais.

## 2.3. INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário contendo dois modelos, um desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004) - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e o outro por Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) - Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST) (*apud*, SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2008), descritos a seguir. O questionário também conteve o termo de consentimento, livre e esclarecido (Anexo A).

### 2.3.1. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Anexo B), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), tem o intuito de validar uma medida de valores organizacionais, a partir da percepção dos empregados. Segundo os autores os membros da organização possuem uma visão clara dos valores que predominam na organização.

O questionário possui 48 itens, distribuídos em oito fatores: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-estar, Tradição, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a coletividade. Oliveira e Tamayo (2004), descrevem cada fator como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2 - Descrição dos fatores**

FATOR	DESCRIÇÃO
Realização	Tem como meta central o sucesso
Conformidade	"...definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de Comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações"
Domínio	tem como intuito obter status e controle.
Bem Estar	Propiciar satisfação ao empregado, atentando para qualidade de vida no trabalho.
Tradição	Preservação dos costumes e práticas organizacionais
Prestigio Organizacional	A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.
Autonomia	"Congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados (...)"
Preocupação com a Coletividade	"(...) valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade."

**Fonte:** Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p. 135 e 137)

Para cada um dos fatores citados os autores elaboraram itens baseados em uma organização hipotética, que descrevem metas, aspirações e desejos. (TAMAYO, 2008).

para cada item o sujeito deve responder a pergunta: **Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?** Respostas possíveis são: "Muito parecida com a minha organização", "Parecida", "Mais ou menos parecida", "Pouco parecida", "Não se parece com a minha organização", "Não se parece em nada com minha organização". Assim na apresentação do IPVO não há uma escala de resposta numérica. O sujeito utiliza apenas

uma escala de resposta verbal, o que não requer a transformação do seu julgamento em número, reduzindo assim seu esforço cognitivo e simplificando sua tarefa. (TAMAYO, 2008, P. 320-321)

O IPVO fornece resultados para cada perfil do questionário, sendo que para se ter o valor total da pontuação do sujeito é necessário atribuir valores a cada escala, somá-los e depois dividir pelo número de itens do fator, o que no fundo constitui-se no cálculo de uma média. Os itens que devem ser usados em cada fator são resumidos na Tabela 1.

**Tabela 1 - Guia para a apuração dos resultados IPVO**

Fatores	Itens	Divisores
Autonomia	01,13,23,26,29,30,40 e 46	8
Bem-Estar	05,09,14,22,32 e 48	6
Realização	04,08,20,24 e 36	5
Dominio	10,18,37,39,42 e 45	6
Prestígio	07,25,33 e 35	4
Conformidade	11,17,27,28,34,41 e 43	7
Tradição	06,12,19,51 e 47	5
Preocupação com a coletividade	02,03,15,16,21,38 e 44	7

**Fonte:** Tamayo, 2008.p.322

Os divisores são usados para tabular o resultado final, visto que o IPVO não é uma análise de cada fator, mas sim um perfil da instituição, sendo necessário fazer um *Score* de todos os fatores da tabela.

### 2.3.2. Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho - EPSST

Já a Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (Anexo C), criada por Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) (*apud*, Siqueira e Gomide Jr., 2008), foi “construída e validada com o intuito de verificar a percepção dos empregados acerca do suporte social oferecido por empresas onde trabalham” (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2008, P. 286).

A escala é composta por 18 itens, agrupados em três dimensões: Percepção de Suporte Social Emocional, Suporte Social Instrumental e Suporte Social Informacional no trabalho. Como informa a Tabela 2, dessa forma é possível identificar e calcular quais são os suportes mais presentes na instituição.

**Tabela 2 - Itens integrantes de cada denominação do EPSST**

Nomes dos Fatores	Itens
Percepção de Suporte Social informacional no trabalho	8,9,12,13,16,17 e 18
Percepção de Suporte Social emocional no trabalho	1,2,3,6,7 e 15
Percepção de Suporte Social Instrumental no trabalho	4,5,10,11 e 14

**Fonte:** Adaptado de Siqueira; Gomide Jr. (2008)

Cada um dos dezoito itens tem uma escala de avaliação, configurada no tipo Likert, com quatro níveis de concordância e discordância. Os resultados devem variar de 1 a 4, quanto maior o valor apresentado como resultado, maior a percepção do empregado de que sua organização oferece suporte social, é possível verificar essa abordagem retratada no Quadro 3.

[...] pelo fato do EPSST ser uma escala multidimensional com três fatores, o cálculo dos três escores fatoriais médios será obtido somando-se os valores assinalados pelo respondente em cada um dos itens que integra cada fator e dividindo-se este valor pelo número de itens do fator (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2008, p. 287).

**Quadro 3 - Interpretação das médias fatoriais**

VALORES DAS MÉDIAS FATORIAIS	INTERPRETAÇÃO
$\leq 2,0$	O empregado não percebe o suporte social enunciado pelo fator
2,1 a 2,9	Indica uma dúvida do respondente quanto à presença do suporte social anunciado
$\geq 3,0$	O empregado percebe o suporte social enunciado.

**Fonte:** Adaptado de Siqueira; Gomide Jr. (2008, p. 287).

O resumo dos instrumentos de coleta de dados utilizados neste trabalho pode ser encontrado no Anexo D.

## 2.4. VARIÁVEIS

As variáveis que serão estudadas nesta pesquisa são: os valores organizacionais percebidos e o suporte social.

Segundo Fachin (2006) variável é qualquer quantidade ou característica que pode possuir diferentes valores numéricos. No caso desta pesquisa, para



atingir o objetivo, será necessário utilizar os dois fatores anteriormente citados: valores organizacionais e suporte social.

No Quadro 4, encontra-se um resumo da classificação das variáveis, segundo Martins (1994), que serão estudadas nesta pesquisa.

**Quadro 4 - Classificação das variáveis**

	<b>VALORES ORGANIZACIONAIS</b>	<b>SUPORTE SOCIAL</b>
Quando a Especificidade	Geral	Empírica
Quando ao Nível de Mensuração	Nominal	Intervalar
Quando a posição numa relação	Independente	Dependente

**Fonte:** Adaptado de Martins (1994).

A variável “Valores organizacionais” foi classificada como: Geral, Nominal e independente. No primeiro caso, trata-se de uma variável que não é medida por si só, sendo necessário fazer outras aferições que resultem em possibilidade de interpretação. Sua dimensão nominal é explicada em função dos valores utilizados (variável nominal) para identificar o significado do suporte social percebido pelos servidores federais. Para finalizar, é importante frisar a natureza independente da variável “valores”, pois nesta pesquisa eles desempenham papel fundamental na percepção do suporte social, podendo até ter como causa o fator manipulador (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Já o “Suporte social” foi classificado como: empírico, pois por si só consegue ser analisado; intervalar, porque a sua mensuração depende dos elementos que o constituem (suporte social emocional, suporte social instrumental e suporte social informacional) são passíveis de mensuração; e, por fim, é uma variável dependente, pois sua variação depende dos níveis dos valores pessoais e organizacionais.

## 2.5. COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS

A partir das duas ferramentas apresentadas no item 2.3 deste trabalho, foi aplicado a todos os servidores da Ufes, um questionário cujo retorno compôs a amostra. Pode-se classificar a amostra em questão, segundo Levine e outros (2011) como sendo uma amostra por conveniência, isto é a seleção foi feita a partir da acessibilidade.

Os dados do instrumento foram tabulados em planilha do excel, a partir dos quais foram calculados, os valores mais presentes na instituição e também o suporte social mais percebido pelos servidores.

Com o resultado a partir de cada instrumento, IPVO e EPSST, foi possível realizar a correlação dos dois modelos, apresentando, ou não, a influência que um exerce sobre o outro.

Para explicação da relação entre valores e suporte social, foi feito o cálculo estatístico com apoio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), esse permite realizar cálculos complexos mostrando-os de forma simples e interativa (BAHIENSE, 2014).

Foi utilizado para verificar a consistência o cálculo de *Alpha de Cronbach* e comparado com os coeficientes dos instrumentos originais do IPVO e SPSS, esse coeficiente é utilizado para medir a confiabilidade de um questionário (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006).

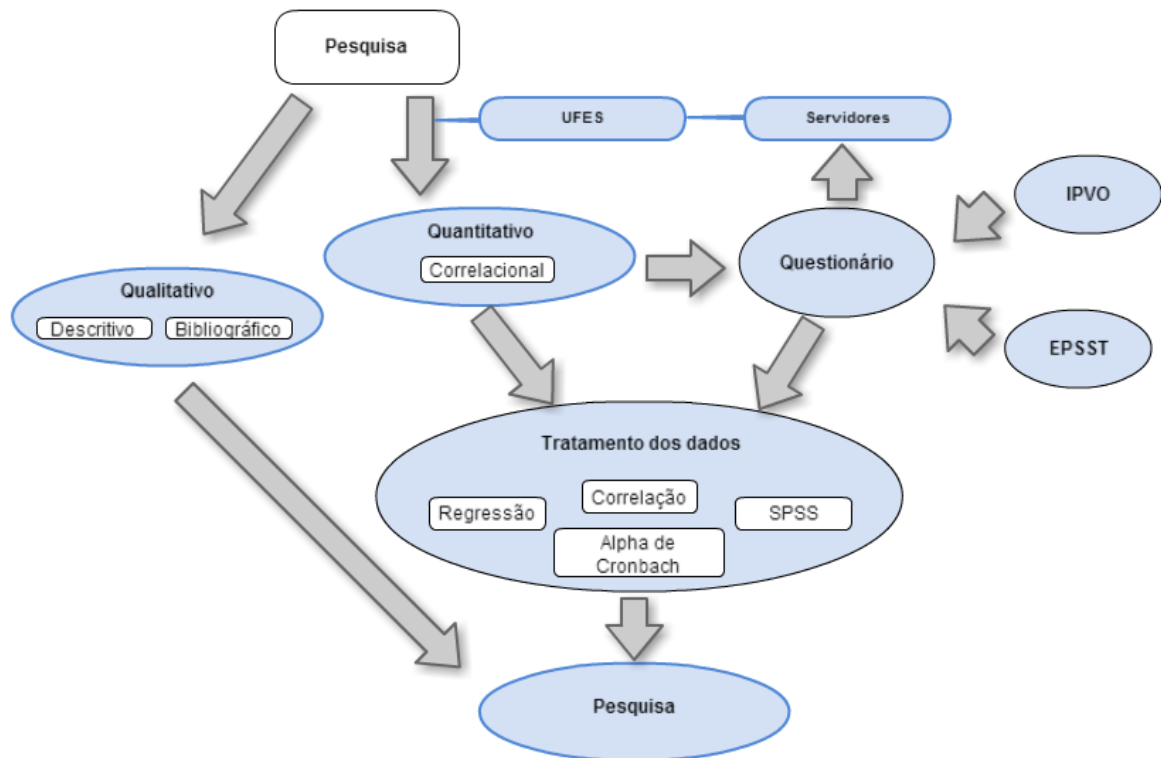
Para estabelecer a relação entre valores e suporte social, foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson, que indica força de relação entre duas variáveis, demonstrando se há ou não um comportamento linear entre as variáveis (MARTINS; DOMINGUES, 2011).

Como foi possível calcular a correlação, possibilitou, então, o cálculo da regressão múltipla, com o intuito de descrever a relação entre as variáveis, que não são explicados pela Correlação de Pearson.

A análise dos índices encontrados se pautou na observação do cotidiano organizacional, em diversos setores da instituição e no relato espontâneo de TAEs e professores, registrados em cardeneta de campo.

A Figura 2 apresenta um resumo da estrutura da pesquisa e o fluxo do processo.

**Figura 2 - Fluxo Resumo da Pesquisa**

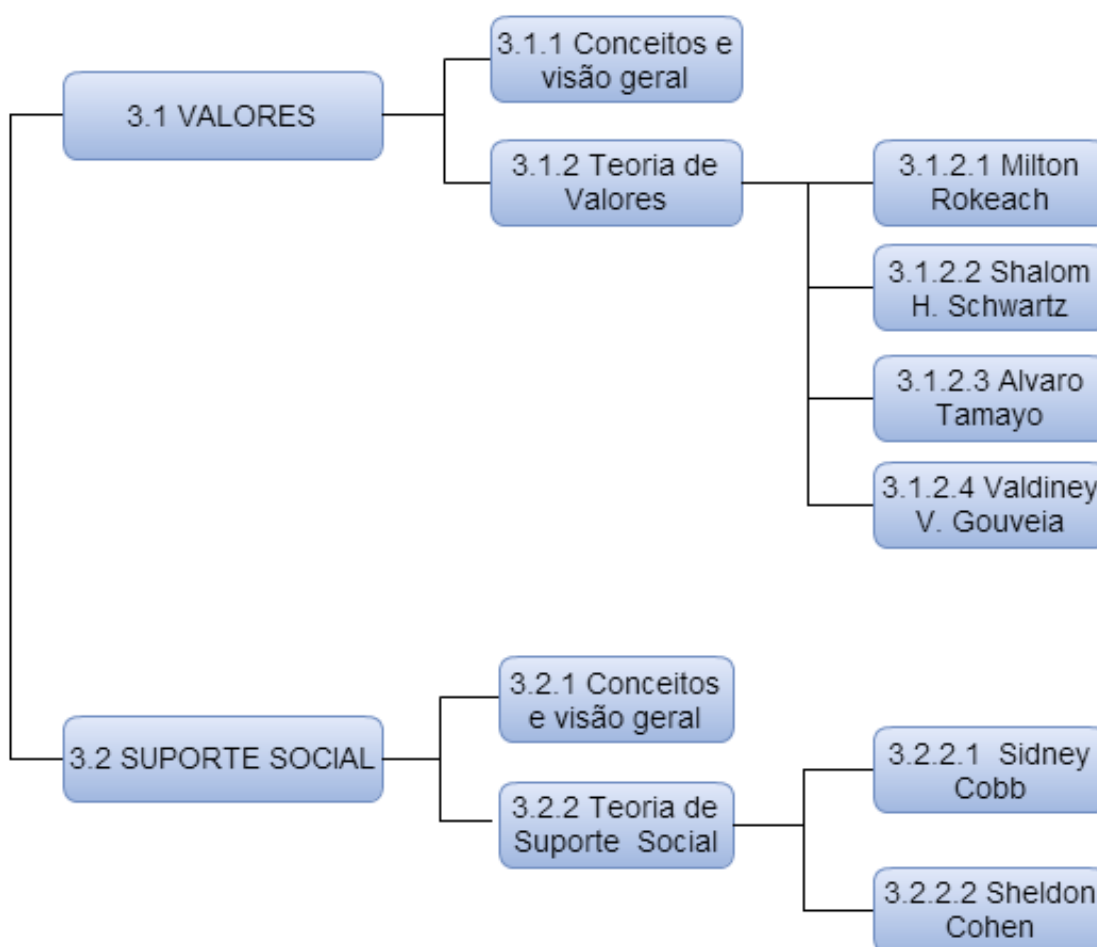


Fonte: Elaborado pela autora, 2014

## CAPITULO 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo resgatar conceitos e teorias sobre os assuntos chave desta dissertação, estruturado conforme a Figura 4. Ao final, traz-se também as contribuições de Bronfenbrenner, sobre o Modelo Ecológico que dará suporte no entendimento da percepção do suporte social.

Figura 3 - Estrutura da fundamentação teórica



Fonte: elaborado pela autora, 2014

### 3.1. VALORES

Este tópico irá tratar de assuntos referentes a valores, para isso este subcapítulo foi dividido em dois, que são: conceitos e visão geral; e teoria de

valores, este ultimo englobará os principais teóricos que tratam sobre o assunto.

### 3.1.1. Conceitos e Visão Geral

Os valores permeiam os sujeitos individuais que nos encontros com os demais, acabam por transferi-los aos diversos ambientes nos quais convivem (ROKEACH, 1973). O pesquisador prolonga-se atribuindo aos valores um aspecto central, e o considera aglutinador de todas as ciências envolvidas com o comportamento humano.

Pato-Oliveira e Tamayo (2002) informam que valores, guiam tanto as ações quanto as atitudes pessoais, e acreditam que a partir do momento que se conhece os valores de uma pessoa é possível prever seu comportamento em várias situações da vida real.

Corroborando essa informação, Gomes (2008) expõe que quando percebido e associado ao comportamento do individuo é mais fácil prever o seu comportamento, aumentando a confiabilidade e melhorando o desempenho. Alguns outros conceitos de valores são apresentados no Quadro 5.

**Quadro 5 - Definição de valores**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Thomas e Znaniecki (2004, p.110)	"Cualquier dato que tenga un contenido empírico accesible a los miembros de un grupo social y un significado con respecto al cual se sea o se pueda ser objeto de actividad".
Kluckhohn (1951, tradução nossa)	"É uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, acerca do desejável, que influi na seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis".
Rokeach (1973, p. 25, tradução nossa)	São crenças duradouras que "guiam e determinam atitudes em relação a objetos e situações, ideologia, apresentação do self a outros, avaliações, julgamentos, justificações, comparações de si com outros e tentativas de influenciar outros".
Rohan (2000, tradução nossa)	"Valor: é um princípio analógico implícito construído a partir de julgamentos sobre a capacidade das coisas, pessoas, ações e atividades para prover a melhor forma de vida possível".
Ros (2006, p. 96)	"Os valores são crenças hierarquizadas sobre estilos de vida e formas de existência que orientam nossas atitudes e comportamentos"

(Continua)

(Conclusão)

Autor	Conceito
Schwartz (2006, p. 58)	“Metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social”.
Gouveia (2008, p. 55)	“Admitimos as seguintes características consensuais para a definições de valores: (a) são conceitos ou categorias; sobre estados desejáveis de existência; (c) transcendem situações específicas; (d) assumem diferentes graus de importância; (e) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, e (f) representam cognitivamente as necessidades humanas.”
Feather (1996, p.222 <i>apud</i> ROHAN, 2000, p. 257, (tradução nossa)	“Crenças sobre as formas desejáveis e indesejáveis de comportamento ou sobre a desejabilidade ou ainda sobre metas gerais”

**Fonte:** Araújo (2014, p. 2-3)

Araújo (2014) em sua pesquisa registra que valores são reflexos do que é esperado pela sociedade e que há uma tendência a pensar que eles são aprendidos ao longo da vida.

Há ainda Roccas e Schwartz (2010) que defendem que os valores são adequados para identificar o que motiva cada indivíduo, pois abrangem uma variedade de objetivos gerais motivacionais e assim focar em valores permite examinar múltiplas motivações. Essas motivações devem ser instigadas, para Rokeach (1973) os valores se organizam em sistemas, e que nas diversas situações alguns valores são ativados. Isto é, nem todos os valores que os indivíduos possuem estão ativos a todo o momento.

A partir de uma análise preliminar é possível perceber que valores influenciam o comportamento tanto individual como em sociedade, fazem com que as pessoas deem mais importância a certas atitudes e nem tanto a outras. Essa importância pode estar relacionada a dois atributos que, conforme Robbins (2005), podem ser de conteúdo e intensidade.

Pode-se dizer ainda que os valores individuais são influenciados pelo ambiente cultural que a pessoa vive ou viveu, (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999), orientando sua percepção da realidade (ALLPORT, *apud*, ROHAN, 2000, p. 255. Tradução nossa).

Dessa forma para o indivíduo conseguir viver em sociedade precisa identificar a melhor forma de expressar esses valores, pois, no caso das organizações há

uma interferência bilateral entre o que é do ambiente do trabalho e o que é do sujeito, que leva consigo aquilo que o permeia (OLIVEIRA; TAMAYO,2004).

A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem (TAMAYO *et al.* 2000). Esses valores, assim como os individuais orientam as ações, as estruturas, o modo de agir no mercado, entre outros fatores (GOMES, 2008).

Katz e Kahn (*apud* OLIVEIRA; TAMAYO, 2004. p. 130), acreditam que os valores estão entre os principais componentes de uma organização, pois definem e orientam o funcionamento de uma organização. Nesse caso podendo conduzi-la ao sucesso ou ao insucesso (DAVEL; VASCONCELOS, 2002).

Tamayo e Gondim (1996) argumentam que os valores, por serem compartilhados por todos ou grande parte da organização, são aglutinadores de ideias, podendo:

[...] ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipo de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63).

Os autores afirmam ainda, que os valores organizacionais são também motivacionais, expressos individualmente, nesse caso pode ser de um indivíduo dono, gerente, alguma pessoa de grande influência dentro da instituição ou podem ser compartilhados pelo grupo.

Entre suas funções, os valores organizacionais ajudam a guiar os modelos mentais dos empregados (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), participando da construção da identidade da organização.

Por outro lado eles sofrem influência do tempo, missão, objetivos da empresa e o esforço realizado pela organização, dando aos valores uma ordem de prioridade, ou seja, hierarquia (TAMAYO; GONDIM, 1996).

### 3.1.2. Teoria de Valores

Este tópico irá tratar os principais teóricos que dedicaram seus estudos aos Valores enquanto temática. Serão apresentados os estudos de Rokeach, Schwartz, Tamayo e Gouveia, em texto descritivo.

#### 3.1.2.1. Milton Rokeach

Rokeach (1973) iniciou o estudo de valores, e os considerou unificadores de interesse, que guiam as atitudes. Baseado nisso o autor afirma que conhecendo os valores de uma determinada pessoa, é possível prever o comportamento da mesma, pois são eles que dão suporte na tomada de decisão, e no modo de conduta. Isso porque um valor é um padrão ou critério que serve como propósito importante na vida das pessoas,

Segundo Rokeach (1973) valor pode ser: (1) uma norma que diz como agir ou o que querer; (2) um padrão que diz que atitudes o sujeito deve deter; (3) um padrão que é empregado para justificar o comportamento.

Por mais que os valores influenciem as atitudes tomadas, é interessante entender que esses dois fatores (valores e atitudes) são diferentes em seus significados, segundo Rokeach e outros (1970) valores transcendem situações específicas, além de ser uma norma ou critério orientador não apenas das atitudes, mas também das ações, comparações, avaliações, e justificativas de si e dos outros. Por sua vez atitude se atém a objetos ou situações específicas, isto é atitude tem uma amplitude menor do que valores.

No entanto, apesar dos valores orientarem as condutas pessoais, é praticamente impossível para uma pessoa se comportar de uma maneira congruente com todos eles. Há sempre alguma discrepância, o que pode ativar dois ou mais valores em conflito, ou mesmo um mais fortemente do que o outro.

Dessa forma Rokeach (1973) acredita que à medida que a pessoa vai amadurecendo seus valores vão sendo confrontados, de forma a criar uma lista hierarquicamente organizada, a partir da qual as pessoas são diferenciadas.



Com isso Rokeach (1973) defende que há um conjunto de valores humanos que podem e devem ser medidos, porque eles são fatores determinantes das atitudes sociais e comportamentais. Esse conglomerado é dividido em dois grupos de dezoito valores cada (vide Quadro 6), denominados valores terminais e instrumentais. No primeiro caso está relacionado com os objetivos pessoais, podendo ser subdividido em sociais e pessoais. O segundo conglomerado é utilizado para dar suporte e atingir os terminais e são divididos em morais e de competência.

**Quadro 6 - Valores Terminais e Instrumentais**

<b>VALORES-TERMINAIS</b>	<b>VALORES-INSTRUMENTAIS</b>
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambição (dedicação ao trabalho, vontade)
Uma vida emocionante (ativa, estimulante)	Visão ampla (cabeça aberta)
Um sentido de realização (principal contribuição)	Capacidade (competência, eficácia)
Um mundo em paz (livre de guerras ou conflitos)	Alegria (contentamento, boa disposição de espírito)
Um mundo de beleza (beleza na natureza e nas artes)	Limpeza (asseio, arrumação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Coragem (defesa de seus ideais)
Segurança familiar (cuidar dos seres amados)	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar dos demais)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)
Harmonia interior (ausência de conflito interior)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)	Independência (autoconfiança, autossuficiência)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão)
Prazer (uma vida com alegria e lazer)	Lógica (coerência, racionalidade)
Salvação (salvaguarda, vida eterna)	Afetividade (carinho, ternura)
Respeito próprio (auto-estima)	Obediência (ser respeitável, cumpridor de deveres)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, ser confiável)
Sabedoria (compreensão madura da vida)	Autocontrole (limites, auto disciplina)

**Fonte:** Robbins (2002 p.61).

A partir desses trinta e seis valores, foi possível desenvolver outros estudos, como dos demais autores que irão ser apresentados, visto que Rokeach foi o precursor do estudo de valores.

### 3.1.2.2. Shalom H. Schwartz

Schwartz (2006) corrobora as idéias de Rokeach ao definir que os valores são utilizados para caracterizar as sociedades e os indivíduos, para traçar a mudança ao longo do tempo, e para explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos, o autor acredita que valores são “princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância” (SCHWARTZ e BILSKY, 1987, p. 551, tradução nossa).

Por outro lado Schwartz (2006) argumenta que os valores representam exigências humanas universais, que são: necessidades individuais como organismos biológicos, exigências de interação social coordenada e necessidades de sobrevivência e bem-estar dos grupos. (SCHWARTZ, 2006)

Desses requisitos universais, são derivados dez tipos de valor, apresentados no Quadro 7, essa lista de valores foi criada a partir de pesquisas anteriores, principalmente do inventário de valores de Rokeach (*Rokeach Value Survey - RVS*) (SCHWARTZ,1992). Para o autor é possível classificar praticamente todos os valores fundamentais reconhecidos em culturas ao redor do mundo em um desses dez valores básicos. Partindo dessa premissa Schwartz (1992) conseguiu integrar o conteúdo e especificar a estrutura de relação entre os trinta e seis valores apresentados por Rokeach.

**Quadro 7 - Tipos Motivacionais De Valores**

TIPOS	META	INTERESSE
Poder	Status social e prestígio, controle ou domínio sobre as pessoas e recursos;	Indivíduo
Realização	Sucesso pessoal através de demonstração de competência de acordo com o padrão social;	Indivíduo

(Continua)

(Conclusão)		
TIPOS	META	INTERESSE
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo;	Individuo
Estimulação	Excitação, novidade e desafio na vida;	Individuo
Autodireção	Pensamento e ação independentes - escolhendo, criando, explorando;	Individuo
Universalismo	Compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem estar de todas as pessoas e da natureza;	Mista
Benevolência	Preservação e promoção do bem estar das pessoas com quem se tem frequente contato pessoal;	Mista
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura tradicional ou religião fornecem;	Coletiva
Conformidade	Restrição de ações, inclinações e impulsos propensos a transtornar ou prejudicar outros e violar as expectativas ou normas sociais;	Coletiva
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do <i>self</i> .	Coletiva

**Fonte:** Adaptado de Olivera; Tamayo (2002)

Como é possível inferir do Quadro 7, Schwartz classificou os valores em individuais (5), coletivos (3) e mistos (2). Assim como Rokeach, Fisher e Schwartz (2011) defendem que esses valores têm suas prioridades alteradas de acordo com as experiências pessoais e também heranças genéticas, sendo classificados como transituacionais (SCHWARTZ, 2006).

Essa relação dos valores segundo Schwartz (2006), também pode gerar conflitos e/ou congruência entre os tipos motivacionais. Para demonstrar essa relação o autor criou um círculo dividido em dez partes, sendo que as proximidades entre os valores demonstram semelhança e quanto maiores os intervalos maior o antagonismo, como mostra a Figura 5.

Figura 4 - Estrutura universal dos valores segundo a teoria de Schwartz



Fonte: Oliveira; Tamayo (2002)

A Figura 5 mostra as relações de conflito e compatibilidade entre os valores, explicados da seguinte forma:

[...] levar até o fim os valores de realização pode entrar em conflito com a busca dos valores de benevolência: ir atrás do sucesso pessoal pode obstruir as ações voltadas para melhorar o bem-estar daqueles que precisam de nossa ajuda. De maneira semelhante, a busca de valores tradicionais entra em conflito com a procura dos valores de estimulação... Por outro lado, seguir os valores de benevolência e conformidade acaba sendo compatível, pois ambos implicam comportar-se de maneira aprovada por nosso grupo íntimo (SCHWARTZ, 2006, p.61).

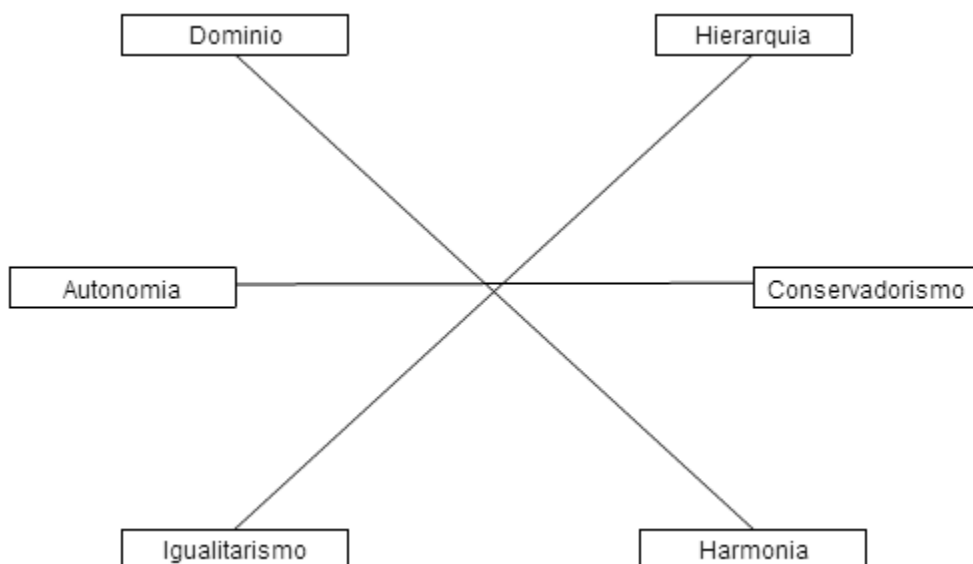
Além da aplicabilidade em valores individuais, Schwartz e Ros (1995) estudaram os valores culturais. Para eles existem três dimensões básicas inerentes a qualquer sociedade: a relação individualismo-coletivismo; a relação entre comportamento social responsável e a garantia de preservação do tecido social; e a relação da humanidade com o mundo social e natural.

Esses valores culturais fornecem as bases para as normas compartilhadas que prescrevem o comportamento adequado em várias situações (SCHWARTZ; ROS, 1995), além de orientar e justificar as decisões de políticas públicas das nações.

A influência cultural gerada pelos valores faz com que haja uma adaptação das pessoas, principalmente em locais onde essas passam boa parte do tempo, como escola e trabalho, facilitando a relação de quem está dentro do grupo, mas podendo gerar conflitos (KNAFO;SCHWARTZ, 2001).

Assim como os valores individuais os autores informam que os valores culturais também devem ser organizados em número limitado de dimensões. No caso foram propostos seis tipos motivacionais de valores, que são: conservadorismo, autonomia (intelectual e afetiva), hierarquia, igualitarismo, harmonia e domínio, como mostra a Figura 6 (SCHWARTZ; ROS, 1995).

**Figura 5 - Valores culturais**



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

Os seis valores apresentados são divididos em três dimensões, variando em polos opostos. Essas dimensões estão explicitadas no Quadro 8.

**Quadro 8 - Dimensões Dos Valores Culturais**

Dimensão	Representação	Pólos	Representação
Autonomia X Conservadorismo	Alternativas de compatibilidade entre os interesses individuais e organizacionais	Autonomia	Busca de mudanças e inovações
		Conservadorismo	Soluções já existentes são preservadas

(Continua)

(Conclusão)

Dimensão	Representação	Pólos	Representação
Hierarquia X Igualitarismo	Representa as relações internas da organização	Hierarquia	Manifesta autoridade, fiscalização dentro da organização.
		Igualitarismo	Preza por uma relação mais igualitária dentro da organização.
Domínio X Harmonia	Representa a relação que a organização tem com o ambiente ao seu redor	Harmonia	Preza por uma relação agradável com a natureza e com outras organizações ao seu redor.
		Domínio	Tendência a uma organização de relação desequilibrada com o seu redor.

**Fonte:** Schwartz e Ros (1995)

Considerando-se os estudos em nível individual e cultural, Schwartz (2006) alerta para o fato de que muitas vezes eles podem inverter-se, tendo sido adaptados por Tamayo para o nível organizacional.

### 3.1.2.3. Alvaro Tamayo

Para Tamayo e Schwartz (1993) os valores são motores que iniciam, orientam e controlam o comportamento humano e estão associados a projetos de vida e esforços para atingir metas individuais e coletivas.

Estudo posterior levou a compreensão de que: por serem motivadores os valores são mais abstratos e gerais do que as atitudes, sendo base para a compreensão da cultura de uma forma mais global (PATO-OLIVEIRA; TAMAYO, 2002).

Dessa forma, eles se constituem em elementos chave para a compreensão da cultura, porque permitem “[...] investigar e buscar explicações do modo de agir de um povo, seus costumes, normas sociais, padrões comportamentais gerais e específicos, entre outros.” (PATO-OLIVEIRA; TAMAYO, 2002. P.115).

Esse constructo foi utilizado também para se compreender os valores organizacionais, que segundo Tamayo e Gondim (1996, p.63) são “princípios

ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

A partir dessa definição os autores enfatizam alguns elementos, como o aspecto cognitivo dos valores, que seriam: as crenças enfatizadas nas organizações; o aspecto motivacional, pois os valores expressam o interesse de alguém ou de um grupo; a função uma vez que orientam a vida empresarial, guiando o comportamento dos colaboradores e a hierarquia que reflete a missão e objetivos da empresa.

Segundo Oliveira e Tamayo (2004) à medida que os valores organizacionais vão se estruturando, vai se delineando, por consequência, quais são os comportamentos desejados, que tem por base modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e a missão, da organização, evitando percepções diferentes que teriam repercussões no comportamento, atitudes dos indivíduos, e tarefas a serem executadas, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas.

Por ser considerada uma coletividade, a organização é considerada como uma sociedade por Tamayo, Mendes e Paz (2000), uma vez que elas se guiam por princípios, pautados em valores da sociedade e de seus membros, principalmente seus fundadores.

Há, portanto, uma hierarquia, gerada pela importância dada a cada valor. Essa priorização depende da motivação empregada em determinados comportamentos, influenciando tanto o interesse do indivíduo quanto da coletividade (TAMAYO; GONDIM, 1996), dando origem a identidade social da organização, que a distingue das demais (MENDES; TAMAYO, 2001).

Para Tamayo(1996) a melhor alternativa para se conhecer os valores organizacionais é a partir da percepção que os empregados tem dos valores existentes. Nesse caso, funciona como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Porém é importante ressaltar que os valores organizacionais não devem ser confundidos com valores individuais, nem tão pouco com os valores do

trabalho (TAMAYO;BORGES, 2006). Os valores organizacionais expressam as opções da organização por certas estratégias, condutas ou metas, sendo um componente internalizado, uma solução para os problemas, razão pela qual os autores propõem a análise de documentos como fonte de identificação do que norteia a empresa.

Já os valores individuais para Tamayo (1993), tem importância motivacional, são valores aprendidos e desenvolvidos nas relações sociais da pessoa (TAMAYO;BORGES, 2006), diferente dos valores do trabalho, ou seja, aquilo que leva o ser humano a se dedicar a uma ocupação ou tarefa. Essa escolha é influenciada tanto pelos interesses pessoais quanto pelas pressões sociais. Foi a partir dessas premissas que Tamayo e Schwartz (1993) constataram que diversos grupos estudados que o trabalho era visto e sentido como meio de subsistência.

Posteriormente, Tamayo e Gondim (2006) confirmaram que ambos, os valores pessoais e do trabalho, influenciam a inserção do empregado na organização, mantendo-se, no entanto os achados de Tamayo e Gondim (1996) de que há possibilidade de esses valores serem congruentes ou conflitantes, dentro de um continuum.

A partir desses princípios, Tamayo, junto com outros pesquisadores, desenvolveu alguns instrumentos de pesquisa como: a Escala dos valores organizacionais - EVO (TAMAYO;GONDIM, 1996); o Inventário de Valores Organizacionais - IVO (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A Escala dos valores organizacionais (EVO) foi desenvolvida com o intuito de entender os valores organizacionais que são comuns a todas as empresas, tanto públicas quanto privadas. Ela foi construída a partir de entrevistas realizadas em cinco organizações e contém 38 itens, divididos em cinco fatores, demonstrados no Quadro 9.



**Quadro 9 - Fatores da Escala de Valores Organizacionais**

FATORES	ITENS
Eficácia/Eficiência	Eficácia (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados) Eficiência (executar as tarefas da organização de forma certa) Qualidade (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços) Produtividade (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços) Comprometimento (identificação com a missão da organização) Planejamento (elaboração de planos para evitar improvisação na organização) Pontualidade (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos) Competência (saber executar as tarefas da organização) Dedicção (promoção ao trabalho com afinco)
Interação no trabalho	Abertura (promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo) Coleguismo (clima de compreensão e apoio entre os empregados) Amizade (clima de relacionamento amistoso entre os empregados) Cooperação (clima de ajuda mútua) Criatividade (capacidade de inovar na organização) Democracia (participação dos empregados nos processos decisórios) Benefícios (promoção de programas assistenciais aos empregados) Flexibilidade (administração que se adapta às situações concretas) Competitividade (conquistar clientes em relação à concorrência) Sociabilidade (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
Gestão	Tradição (preservar usos e costumes da organização) Hierarquia (respeito aos níveis de autoridade) Obediência (tradição de respeito às ordens) Fiscalização (controle do serviço executado) Supervisão (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas) Postura Profissional (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização) Organização (existência de normas claras e explícitas)
Inovação	Incentivo à Pesquisa (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização) Integração Interorganizacional (intercâmbio com outras organizações) Modernização de Recursos Materiais (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros) Probidade (administrar de maneira adequada o dinheiro público)
Respeito ao servidor	Respeito (consideração às pessoas e opiniões) Reconhecimento (valorização do mérito na realização do trabalho) Qualificação dos Recursos Humanos (promover a capacitação e o treinamento dos empregados) Polidez (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano) Honestidade (promoção do combate à corrupção na organização) Plano de Carreira (preocupação com a carreira funcional dos empregados) Harmonia (ambiente de relacionamento interpessoal adequado) Justiça (imparcialidade nas decisões administrativas)

Fonte: Adaptado de Tamayo e Gondim (1996, p.66)

A EVO permite que se identifiquem os valores compartilhados em uma organização, podendo ser utilizada com outras ferramentas e a possibilidade de funções, diversas. A EVO.

Pode igualmente ser usada para determinar a percepção que certos empregados ou gerentes têm dos valores da empresa. Dessa forma, a Escala possui uma característica pouco comum: ser relevante tanto em nível macro ou institucional quanto em nível micro ou individual. Pode ser aplicada tanto na área de pesquisa quanto na aplicada. Utilizada para diagnosticar a cultura organizacional, seus resultados podem ser usados como matéria-prima para estimular mudanças na organização. (TAMAYO; GONDIM, 1996, p.68)

Como evolução dessa pesquisa Tamayo, Mendes e Paz (2000), desenvolveram um inventário dos valores organizacionais (IVO), baseado no estudo anteriormente descrito e no trabalho de Schwartz e Ros (1995). Nesse inventário os valores organizacionais são os mesmos que os culturais, pois acreditam que: “a organização como uma coletividade que encontra e deve solucionar os mesmos problemas fundamentais que qualquer sociedade” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.297-298).

A partir da aplicação do IVO, foi possível perceber a relação dos valores organizacionais com os valores culturais, porém com algumas diferenças, já que na dimensão “Hierarquia *versus* Igualitarismo” os pólos apareceram como sendo opostos. Os valores que os constituem situaram-se em regiões opostas, o qual significa que as suas metas são conflituosas. Os polos das dimensões “Autonomia *versus* Conservadorismo” e “Domínio *versus* Harmonia” foram respectivamente adjacentes, manifestando que os valores com eles relacionados não são conflituosos no âmbito organizacional (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.308).

Com isso o IVO pode ser usado tanto para diagnósticos organizacionais, como para estudos de cultura, sendo que o instrumento avalia valores compartilhados que expressam o que é bom, correto e desejável numa organização. Além disso, é possível analisar os tipos motivacionais em níveis diferentes: dos valores reais e desejados, permitindo investigar o índice de satisfação ou insatisfação dentro da instituição.

O outro instrumento desenvolvido foi o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), que pode ser utilizado para realizar diagnósticos e planejamento do processo de mudança (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Foi construído a partir dos valores motivacionais pessoais, com intuito de verificar se havia similaridade entre os valores organizacionais e pessoais.

Posto que os valores pessoais sejam motivações que todos os empregados levam consigo, tanto na resolução de problemas pessoais, como para dentro da organização, Oliveira e Tamayo (2004) consideraram que os valores organizacionais tenham relação com os valores pessoais.

A partir das pesquisas realizadas ficou constatada a relação entre os dois tipos de valores, podendo, a partir disso, verificar a relação de conflito ou de harmonia entre os valores organizacionais e de seus empregados (OLIVEIRA; TAMAYO,2004, p.138).

#### 3.1.2.4. Valdiney Veloso Gouveia

Gouveia (2013) possui uma visão diferenciada dos demais teóricos anteriormente apresentados, defendendo em seus estudos a Teoria Funcionalista, acreditando que os valores não são crenças, como defende Rokeach (1973) e Schwartz (1994), mas sim um princípio-guia do comportamento das pessoas (p. 120).

No lugar do questionamento “o que é?”, Gouveia (2013) se perguntou “Para que é?”. Com isso, os funcionalistas, tentam explicar a coesão interna da sociedade, demonstrando que toda ação humana tem um propósito e visam metas, que podem ser a estrutura da organização social.

Dessa forma o autor define, em uma lista de 12 itens, fatores que muitas vezes são confundidos/ relacionados com valores, como seguem: atitudes, crenças, valências, traços de estabilidade, interesses, ideologias, normas sociais, costumes, estilo de vida, axiomas sociais e por fim representação social. Para Gouveia (2013, p. 125)

Os valores são menos pessoais e resistentes à mudança do que os traços de personalidade, porém, são mais gerais e estáveis que as atitudes. São menos específicos que os interesses, as necessidades e as valências, porém mais específico que as ideologias, os estilos de vida, os axiomas e as representações sociais. Embora sejam atributos ou propriedades de indivíduos, têm uma relação estreita com a cultura, mas são menos dependentes do contexto externo do que os costumes e as normas sociais.

Após a demonstração dos fatores que não são valores, segundo sua teoria, Gouveia (2013) expõe o núcleo por ele identificado, composto de cinco itens para facilitar o conhecimento sobre os valores humanos, conforme Quadro 10.

**Quadro 10 - Núcleo dos valores individuais**

PRESSUPOSTO TEÓRICO	TEORIA
Natureza Humana	Deveria ser a base para os modelos teóricos existentes, baseando na benevolência dos seres humanos. Sendo todos os valores considerados positivos.
Princípios-Guia individuais	Os valores são considerados individuais, dessa forma, para os teóricos funcionalistas, a cultura incorpora valores úteis para a sobrevivência do grupo, servindo como um padrão geral para o comportamento dos indivíduos.
Base motivacional	Valores compreendem transformações de necessidades humanas – existindo apenas necessidades positivas.
Caráter Terminal	Apenas esse tipo de valor é tido na Teoria Funcionalista, por serem mais precisos e mais coerentes com a concepção de valores humanos.
Condição Perene	Os valores são sempre os mesmos.

**Fonte:** Adaptado de Gouveia (2013, p.126-131)

O autor argumenta que há controvérsias nas abordagens exploratórias baseadas em estatística, para tratar de assunto de valores, porém informa que identificou duas funções consensuais entre as teorias dos valores, que são: os valores guiam as ações humanas e expressam suas necessidades (GOUVEIA, 2013). A partir dessas duas funções o autor desenvolveu um esquema, como mostra o Quadro 11.

**Quadro 11- Funções, subfunções e valores específicos.**

		Valores como padrão-guia do comportamento (Tipo de orientação)		
		Metas pessoais (o indivíduo por si mesmo)	Metas centrais (o propósito geral da vida)	Metas Sociais (o indivíduo na comunidade)
Valores como expressão de necessidades (tipo motivacional)	Necessidades idealistas (a vida como fonte de oportunidade)	<b>Experimentação</b> Emoção Prazer Sexualidade	<b>Suprapessoal</b> Beleza Conhecimento Maturidade	<b>Interativa</b> Afetividade Apoio Social Convivência
	Necessidades materialistas (a vida como fonte de ameaças)	<b>Realização</b> Êxito Poder Prestígio	<b>Existência</b> Estabilidade Saúde Sobrevivência	<b>Normativa</b> Obediência Religiosidade Tradição

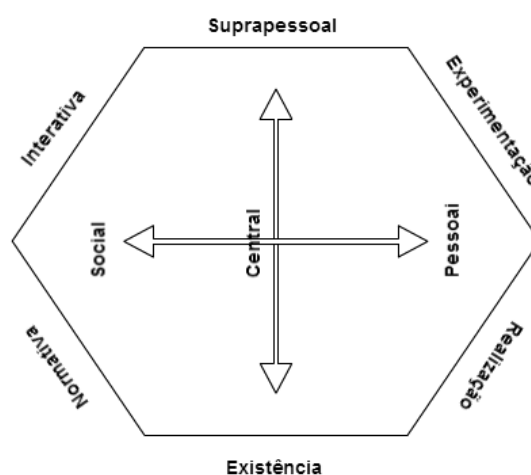
**Fonte:** Gouveia (2013, p.132)

Os valores guias são subdivididos em três, dois baseiam-se nos valores terminais de Rokeach (metas pessoais e metas sociais), sendo que as pessoas que se pautam sobre os valores sociais possuem um foco mais interpessoal e pessoas que se pautam sobre as metas pessoais tendem a ser mais egocêntricas (GOUVEIA, 2013). Há ainda o terceiro grupo representando uma relação mista entre os dois anteriormente citados, mas não significa que há conflito entre eles, pois na realidade, ele constitui a principal fonte dos valores, aonde os demais são ancorados.

Por acreditar que os valores são guiados pelas necessidades humanas este argumento é um dos eixos principais de Gouveia (2013) que o divide em duas dimensões materialistas e idealistas. O primeiro está ligado as pessoas que tem relação com ideias práticas, já o segundo expressa uma orientação universal, baseada em ideias e princípios abstratos. Esses dois valores se completam, compondo o sistema de uma pessoa adulta.

Gouveia (2013), não admite conflito entre os valores, ele defende que alguns são mais desejáveis do que os outros, ou possuem uma melhor congruência, pois todos são considerados desejáveis e positivos. Esses argumentos são apresentados como de um hexágono (vide Figura 7) para representar a congruência entre os seis subvalores apresentados anteriormente.

**Figura 6 - Congruência das subfunções dos valores básicos**



**Fonte:** Gouveia (2013, p. 149)

Com isso Gouveia (2013) informa que há:

- Congruência Baixa entre os valores: interativa e realização; e experimentação e normativa.
- Congruência moderada entre os valores interativa e experimentação; e normativa e realização.
- Congruência alta em valores que compartilham da mesma orientação, pessoal ou social. Como as orientações centrais são à base dos demais valores, há uma congruência alta entre eles.

Em resumo, pode-se dizer que os autores apresentados acreditam que os valores influenciam o comportamento humano, no entanto apresentam diferenças em seus argumentos. Rokeach e Schwartz acreditam ser crenças, Tamayo defende que os valores organizacionais se comportam de forma similar aos individuais, e Gouveia os vê como sendo princípio-guia, indo de encontro às demais teorias.

No entanto, há evidências de que para se compreender as pessoas, no ambiente organizacional faz-se necessário ir além dos que sejam ou para que servem os valores. Rodrigues e Cohen (1998) já falavam da necessidade do suporte social porque o ser humano é complexo e seu comportamento envolve elementos biopsicossociais.

## 3.2. SUPORTE SOCIAL

### 3.2.1. Conceitos e Visão Geral

A pesquisa sobre o suporte social começou com o interesse nos efeitos dessa variável em termos da possibilidade de ser fonte de doenças tanto físicas quanto psicológicas (BARRERA, 1986). Ao longo dos anos despertou interesse de pesquisadores fora do contexto clínico, incluindo, por exemplo, o impacto do apoio social em idosos, adolescentes, e em funcionários (MARSHALL *et al.*, 2014).

No início a crítica em relação às pesquisas de suporte social era elevada. Barrera (1986) informa que as definições eram vagas, havia pouco consenso entre os estudos e, também, baixa consistência de dados.

Com o passar do tempo novos olhares foram surgindo, Oliveira-Castro e outros (1999), por exemplo, elucidaram que dentre as variáveis que podem embasar o comprometimento organizacional, estão: a natureza das tarefas e as características pessoais, sendo o suporte o que melhor explica esse envolvimento. Isso pode ser confirmado pelo trabalho de Eisenberg e outros (1986), e posteriormente por Limongi-França (2005) ao revelarem que parece haver maior comprometimento quando os trabalhadores percebem que há compromisso da organização para com eles, sendo que a complexidade estrutural das empresas não influencia mais na competitividade das organizações, hoje o bem mais precioso é o empregado e seu conhecimento, uma vez que é ele quem propicia o diferencial no mercado.

Assim, fica notória a influência do meio sobre os colaboradores e nesse aspecto Hogan e outros (2002) pontuam que se os empregados não perceberem apoio social na sua instituição podem ocorrer sérios problemas de saúde física e mental. McGuire (2007) ainda complementa, informando que esses problemas desenvolvidos podem influenciar no desempenho do trabalho e satisfação com o emprego.

Pode-se dizer então, que a afinidade entre organização e funcionários é um contrato psicológico baseado em expectativas de troca e benefícios (PASCHOAL, 2008). Essa relação é percebida pelas atitudes dos próprios agentes organizacionais, pois seria uma forma de personificar a organização (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Oliveira-Castro e outros (1999) desenvolveram uma forma de medir o suporte organizacional, organizada em quatro fatores que são: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material e ascensão, promoção e salários. Complementando esse trabalho Pinheiro (2002) incluiu mais dois itens que ajudam na avaliação do suporte organizacional, que são a gestão de chefia e suporte social.

Essa compreensão surgiu de conceitos elaborados anteriormente como o de Cobb (1976) e o de Rodrigues e Cohen (1998). No primeiro caso o apoio social pode proteger as pessoas de diversas crises psicológicas, pois esse conduz o sujeito a acreditar que ele é cuidado. O autor afirma que o suporte começa no útero da mãe, e cada vez que a vida avança o apoio social vem de outras

fontes, como do trabalho e sociedade. No segundo, o suporte social no trabalho foi considerado como a percepção do empregado em relação ao apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com chefia e colegas (PINHEIRO, 2002). Essa variável segundo Paschoal (2008) tem sido relacionada com o bem estar no trabalho.

O suporte social é o apoio, assistência ou ajuda que as pessoas recebem das outras pessoas, instituições, organizações ao seu redor, sendo “um constructo multidimensional que se refere aos recursos psicológicos e materiais disponíveis para os indivíduos através de suas relações interpessoais” (RODRIGUEZ; COHEN, 1998, p.535. Tradução nossa).

Em relação ao suporte social no trabalho, a literatura tem indicado que os aspectos sociais presentes na organização influenciam os afetos no trabalho e construtos relacionados ao bem-estar. Segundo Seidl e Tróccoli (2006), o suporte social influencia positivamente o bem-estar por amenizar os eventos estressores do dia a dia e também por gerar diretamente experiências positivas associadas ao bem estar. Tanto o suporte de colegas de trabalho quanto o suporte do chefe podem influenciar emoções vivenciadas no dia a dia organizacional. Além disso, o apoio da chefia poderia ser um importante caminho para que o trabalhador desenvolvesse seus potenciais e tivesse experiências de realização pessoal. (PASCHOAL, 2010, p. 1060)

Para haver uma boa fonte de apoio social, é necessário que haja qualidade entre as relações, e essa qualidade não advém da quantidade de redes sociais que a pessoa possui (MARSHAL *et al.*, 2014).

Contrariando muitos estudos, onde a falta de suporte social traz problemas gravíssimos de saúde, Beehr e outros (2010), acreditam que oferecer muito suporte social leva a proteção demasiada dos empregados, levando a tensões no trabalho.

Segundo Siedlecki e outros (2014), essas diferenças de resultados, onde o suporte social pode ser positivo ou negativo, é referente a conceituação e operacionalização dos resultados, já que suporte social é uma variável subjetiva e muitas vezes serve de apoio para estudos mais complexos.

Acredita-se que existem diversas formas de suporte social contidas na literatura, visto que o apoio pode vir de diversas fontes das relações interpessoais, denominada rede social (SIQUEIRA, 2008). Porém as três



classificações mais estudadas são o suporte social emocional, instrumental e informacional. O Quadro 12 apresenta seus conteúdos.

**Quadro 12 - Tipos de suporte social**

<b>TIPO</b>	<b>CONTEÚDO</b>
Suporte Social Emocional no trabalho	Crenças do empregado de que na organização empregadora existem pessoas em que se possa confiar, que se mostram preocupadas umas com as outras, se valorizam e se gostam;
Suporte Social Instrumental/ material no trabalho	Crenças do empregado de que a organização empregadora o provê de insumos materiais, financeiros técnicos e gerenciais.
Suporte Social Informacional no trabalho	Crenças do empregado de que organização empregadora possui uma rede de comunicação comum que veicula informações precisas e confiáveis;

**Fonte:** Adaptado de Siqueira (2008)

Segundo Dunst e Trivette (1990, *apud*, Ribeiro,1999, p. 548), a classificação apresentada no Quadro 12, é considerada como componente funcional do suporte social, além dessa existem outros quatro componentes apresentados pelos autores como mostra o Quadro 13.

**Quadro 13 - Componentes do Suporte Social**

<b>Componentes de Suporte Social</b>	<b>Itens incluídos</b>
Componente constitucional	Inclui as necessidades e a congruência entre essas e o suporte existente
Componente Relacional	Estatuto família, estatuto profissional, tamanho da rede social, participação em organizações social.
Componente Funcional	Suporte disponível, em quantidade e qualidade, tais como emocional, informacional, instrumental e material
Componente Estrutural	Proximidade física, frequência de contatos, proximidade psicológica, nível de relação, reciprocidade e consistência
Componente de satisfação	Utilidade e ajuda fornecida

**Fonte:** Adaptado de Dunst e Trivette (1990, *apud*,RIBEIRO,1999, p.548)

Singer e Lord (1984) (*apud*,RIBEIRO,1999, p.548), informam que o suporte social pode ser fornecido de forma pessoal ou interpessoal, formal ou informal. O suporte social formal pode ser encontrado em organizações sociais como: hospitais e programas governamentais em profissionais, destacando os psicólogos e médicos. O suporte informal inclui os indivíduos (família, vizinho,

padre...) e os grupos sociais, como por exemplo, clubes (SINGER; LORD,1984,*apud* RIBEIRO,1999, p.548).

### **3.2.2. Teoria de Suporte Social**

#### **3.2.2.1. Sidney Cobb**

Assim como exposto anteriormente para Cobb (1976, p. 300) o apoio social consiste em “[...]informações que levem o sujeito a acreditar que ele é cuidado e amado, estimado, e um membro de uma rede de obrigações mútuas”, servindo como fonte de proteção contra doenças.

Porém para a pessoa se sentir protegida, é necessário, segundo o autor, que a pessoa entenda que ela está em uma rede compartilhada de suporte. Essa rede pode facilitar os processos de mudanças e crises acarretando uma facilidade nas adaptações com o meio (COBB, 1976).

Os estudos de Cobb (1976), foram baseados em situações hospitalares, em grávidas, em pessoas com problemas de alcoolismo, em pessoas desempregadas e em situações de falecimento. Em todas essas situações foi percebida uma reação positiva em pessoas que receberam o suporte social. O autor refere que em pessoas que tentaram se recuperar do alcoolismo sem suporte algum, tiveram 20 vezes mais recaídas do que pessoas que possuíram suporte.

Assim, para Cobb (1976, p. 310), o Suporte social tem uma função protetora, porém não pode ser usado como solução para todas as situações problemáticas. Em suas palavras: “o apoio social pode reduzir a quantidade de medicação necessária e acelerar recuperação e facilitar o cumprimento com regimes médicos prescritos.” (p. 310).

A explicação oferecida para sua eficácia esta no fato de o apoio social inibir o estresse causado pelo processo de recuperação ou pelo ambiente em que a pessoa se encontra (CAPLAN *et al.*, 1975).

### 3.2.2.2. Sheldon Cohen

Cohen, assim como Cobb, desenvolveu seus estudos envolvendo o apoio social e a saúde do indivíduo. Cohen (1988) expõe três níveis de análise para compreender a influência do apoio social na etiologia da doença, por meio de três modelos: Modelos Genéricos, centrado no estresse e processos psicossociais.

Modelos genéricos está em um nível mais elementar, onde o apoio social está ligado à doença, quer através da sua influência sobre os padrões de comportamento, ou através dos efeitos sobre as respostas biológicas que influenciam o quadro clínico. Modelos centrados no estresse abordam se o apoio social é importante apenas para pessoas em situação de estresse ou se é independente da situação

Para Corriel e Cohen (1995) a sensibilização que outra pessoa tem prestado apoio pode alterar as percepções de um estressor ou a capacidade de um para lidar com um estressor. Esse reconhecimento de solidariedade por parte do destinatário pode até facilitar uma relação de intercâmbio de informações e apoio. Dessa forma um baixo suporte social pode criar uma atmosfera difícil de criar relações, dificultado o fornecimento de informações e ajudas mútuas (HELGESON *et al.*, 2000).

Além de facilitar a relação interpessoal, o reconhecimento do suporte social pode dar suporte na melhoria de algumas doenças malignas, como o câncer (COHEN; RABIM, 1998).

De acordo com Cohen (1988, p. 278, tradução nossa)

[...] o apoio pode intervir entre o evento potencialmente estressante (ou expectativa de que o evento possa acontecer) e uma reação de estresse, atenuando ou impedindo uma resposta. Ou seja, a percepção de que outros podem e vão fornecer os recursos necessários podem redefinir o potencial de dano apresentado por uma situação e / ou reforçar a sua capacidade percebida para lidar com as exigências impostas e, portanto, pode evitar uma situação particular de ser avaliado como altamente estressante. Em segundo lugar, o apoio adequado pode intervir entre a experiência de estresse e o aparecimento do resultado patológico reduzindo ou eliminando a reação afetiva, desfazendo diretamente o processo fisiológico, ou alterando as respostas de comportamento mal adaptados .

Por fim, os modelos de processos psicossociais, que fornecem descrições elaboradas da natureza da mediação psicossocial da saúde com relação ao apoio social. Eles especificam os processos psicológicos e biológicos implícitos nos modelos genéricos, buscando separar o efeito sobre o estresse. Essa divisão foi realizada por Cohen (1988) apenas para facilitar seus estudos, entre os quais destaca-se: uma pesquisa com estudantes ingressantes de uma universidade. Segundo Cohen e outros (1986) são pessoas que ainda não possuem grupos formados para suporte preferindo suportes intangíveis como pessoas para conversar sobre problemas, que os fazem sentir bem, pessoas para fazer as coisas, do que pessoas que fornecem ajuda material.

Pode-se dizer então que, o aumento de habilidades sociais está relacionada com o aumento amizades e do apoio percebido (COHEN *et al.*, 1986). Dessa forma a auto-revelação é um bom indicador geral de apoio e desenvolvimento da amizade. Aparentemente, as pessoas que estão dispostas a falar sobre si e seus sentimentos são capazes de atrair amigos e os recursos que essas redes oferecem (COHEN *et al.*, 1986, p.971, tradução nossa).

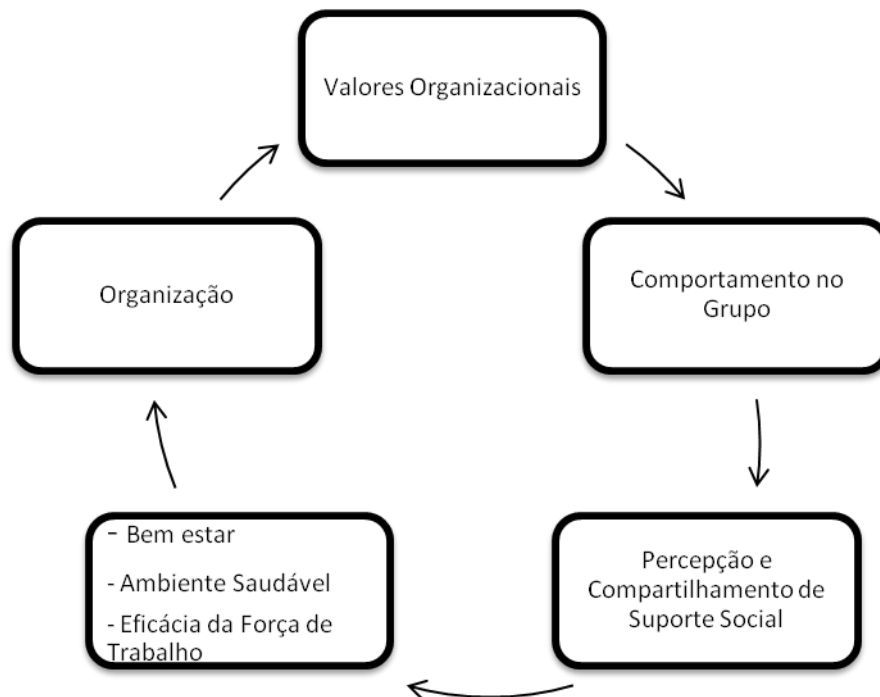
Além desses aspectos destaca-se a capacidade de comunicação que, também facilita o suporte-emocional. Além desse suporte há o informacional e o instrumental. O Informacional se refere ao fornecimento dos recursos necessários para uma ampla gama de eventos estressantes e o terceiro apoio social instrumental deve funcionar como amortecedor, apenas quando são estreitamente alinhados a um evento estressante específico, como por exemplo a necessidade de dinheiro para pagar uma determinada dívida. (COHEN; WILLS, 1985).

Para os autores, alguns recursos de apoio atuam apenas na presença de um nível elevado de estresse, mas não necessariamente em condições não estressantes. Essas variações de recursos de apoio também podem alterar de acordo com o sexo da pessoa, homens e mulheres não possuem as mesmas necessidades de apoio.

A partir das informações apresentadas, é possível perceber a importância da do suporte social dentro das instituições em geral, pois trazem para o ambiente no qual a pessoa se encontra relações mais agradáveis e menos sofrimento para os que ali estão.

Dessa forma pode-se fazer uma relação entre Valores Organizacionais e Suporte Social, visto que ambos influenciam o ambiente organizacional, como mostra a Figura 07.

**Figura 7 - Relação dos Valores organizacionais e do Suporte Social na Organização**



**Fonte:** elaborado pela autora, 2014

Baseado na figura é possível identificar a importância do estudo, visto a influência dos Valores organizacionais no comportamento do grupo, e dessa forma como é compartilhado o suporte social na instituição, levando a uma relação mais agradável na organização, sendo assim é válido ressaltar a importância do ambiente no desenvolvimento pessoal.

### 3.3. O MODELO ECOLÓGICO

O modelo ecológico desenvolvido por Bronfenbrenner (1996) relata a influência do ambiente nos aspectos psicológicos, onde defende que os indivíduos sofrem influências de forma sistêmica, isto é, que a interação com o ambiente intervém no seu comportamento. O estudo foi realizado com crianças entre três e cinco anos e apresentado em seu livro “A Ecologia do Desenvolvimento Humano: Experimentos Naturais E Planejados” (1996).

O autor defende que essa relação com o ambiente acarreta um processo no qual a pessoa envolvida “[...] adquire uma concepção mais ampliada, diferenciada e válida do meio ambiente ecológico, e se torna mais motivada e mais capaz de se envolver em atividades que revelam suas propriedades [...]” (Bronfenbrenner, 1996, p. 5).

O autor denomina o ambiente como “ambiente ecológico” e o classifica como: “[...] uma série de estruturas encaixadas, uma dentro da outra, como um conjunto de bonecas russas” (BRONFENBRENNER, 1996, p.5). Assim como mostra o Quadro 14, o ambiente ecológico possui quatro esferas.

Dessa forma o modelo leva em conta o desenvolvimento humano e o ambiente no qual o mesmo esta inserido, dando importância aos processos de relação, baseado na interação das crianças.

**Quadro 14- Classificação do ambiente ecológico**

SISTEMA	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Microsistema	É um padrão de atividades, papéis e relações interpessoais experienciados pela pessoa em desenvolvimento num dado ambiente com características físicas e materiais específicas. Sendo um local onde a pessoa pode interagir face a face.	Trabalho ou casa ou vizinhança
Mesosistema	São as inter-relações entre dois ou mais ambientes nos quais a pessoa em desenvolvimento participa ativamente.	Trabalho e casa e vizinhança
Exossistema	Se refere a um ou mais ambientes que não envolve a pessoa em desenvolvimento como um participante ativo, mas no qual ocorrem eventos que o afetam.	Trabalho dos pais e/ou escola dos filhos
Macrossistema	Consistência, na forma e conteúdo de sistemas de ordem inferior que existem.	Micro, meso e exossistemas

**Fonte:** Adaptado de Bronfenbrenner (1996, p. 18 – 21)

É importante ressaltar que, dentre os quatro ambientes apresentados, o mais importante é o microsistema, no qual são desenvolvidos os papéis, atividades e as relações face a face, a última sendo denominada pelo autor como uma díade. A díade é uma unidade básica de análise, podendo ser observacional ou conjunta. A análise observacional refere-se a uma pessoa que analisa o comportamento de outra, já a conjunta é quando há um envolvimento.

Segundo Bronfenbrenner (1996), a díade conjunta é mais favorável, pois aumenta a motivação e a busca pelo aperfeiçoamento. Nessa relação é importante haver equilíbrio, reciprocidade e uma relação afetiva. Caso essa

díade desempenhe um papel negativo, é possível haver ameaças no processo de desenvolvimento.

São essas relações internas do microsistema que darão suporte na transição ecológica (passagem do microsistema para o mesossistema), tornando essa movimentação mais significativa, efetiva e saudável. Porém, mesmo havendo as principais relações no microsistema, todos os ambientes estão em interação através dos processos proximais.

É importante ressaltar que para o autor, não é o ambiente que propicia o comportamento, mas sim a interpretação do indivíduo sobre o ambiente. Com isso, na evolução de sua teoria, Bronfenbrenner (2011) enfatiza a influência de quatro aspectos que se interrelacionam: contexto, pessoa, processo e tempo.

- Contexto: é referente à situação na qual a pessoa em desenvolvimento se encontra: classe social, área rural ou urbana, grupos étnicos ou até mesmo o estado civil dos pais;
- Pessoa: refere-se às características individuais de cada um;
- Processo: incide sobre os acontecimentos no contexto imediato da pessoa, isto é, trata de interação do organismo com o ambiente;
- Tempo: este detém maior importância, pois o autor acredita que os elementos ambientais exercem influências em um período estendido de tempo, tornando o processo mais próximo.

A relação entre os aspectos é de suma importância, e são as características advindas desses atributos que irão influenciar no desenvolvimento pessoal. Os atributos pessoais e de contexto ao se relacionarem com o atributo processo, podem influenciá-lo fazendo-o variar positivamente ou não (BRONFENBRENNER, 2011). Ratificando a teoria de Bronfenbrenner:

Para se desenvolver intelectual, emocional, social e moralmente um ser humano, criança ou adulto, requer - para todos eles - a mesma coisa: participação ativa em interação progressivamente mais complexa, recíproca com pessoas, objetos e símbolos no ambiente imediato (MARTINS E SZYMANSKI, 2004, p. 66).

Dessa forma, busca-se fazer uma análise do ambiente organizacional, visto que é nesse ambiente que pessoas na fase adulta passam maior parte do

tempo. Com isso a pesquisa de Bronfenbrenner relacionada a crianças, cede espaço para o adulto em sua fase de produção.

Em sendo assim, neste trabalho o sistema apresentado será adaptado para a realidade do ambiente organizacional, onde o microsistema será o setor no qual o servidor se encontra; o mesossistema será a relação do setor com as demais divisões dentro da mesma unidade administrativa; o exossistema será a Ufes como um todo e o macrossistema o governo federal.

A partir dessa adaptação do trabalho de Bronfenbrenner, a análise dos Valores Organizacionais e Suporte Social também será feita por ambiente, com o intuito de melhor identificar essas inter-relações dentro da instituição estudada, facilitando, ainda mais, o trabalho da atual gestão em efetuar melhorias no próprio ambiente de trabalho e suas decorrências, ou seja, melhoria da qualidade de vida no trabalho.



## CAPITULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo tem por finalidade a apresentação e análise dos dados da pesquisa em questão, obtidos conforme a metodologia descrita no Capítulo 2.

A análise corrente é constituída de seis partes, a saber:

- A primeira parte é formada pela caracterização da amostra, onde são descritos os perfis dos respondentes;
- Na segunda parte encontram-se os indicadores de confiabilidade da pesquisa;
- As estatísticas de natureza descritiva podem ser vistas na terceira parte;
- Com intuito de verificar se existe alguma diferença, estatisticamente significativa, entre as médias encontradas nos dois grupos apresentados, na quarta parte apresenta-se a comparação das médias calculadas, a partir do teste T-Student;
- Na quinta parte encontram-se os resultados baseados na correlação de Pearson, exibindo-se as relações entre os descritores;
- E por fim apresenta-se o modelo de regressão múltipla para avaliar a associação entre as variáveis em questão.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O presente item refere-se à apresentação dos dados sócios demográficos, que permite distinguir o perfil dos respondentes em elementos como: sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de serviço.

O questionário foi enviado a todos os servidores da Ufes, totalizando uma população de 2984 servidores, dos quais 165 responderam ao apelo da pesquisa. No entanto, nove questionários foram desconsiderados por não terem sido respondidos em sua totalidade. Assim, a amostra foi composta por 156 participantes, significando 5,2% da população, o que representa 99,0% de confiança, com erro amostral de 10,0%, calculados a partir do retorno das respostas, por meio da calculadora *online* disponibilizada por Santos (2015),

que utiliza a fórmula padrão para esse propósito, conforme explicitada a seguir onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Com o intuito de efetuar uma melhor análise dos dados no que tange às diferenças de percepção entre os participantes os dados da amostra foram divididos em dois grupos (Tabela 3), cuja denominação e divisão foram feitas baseadas no Organograma da Ufes (Resolução nº 27/2014 – Cun). Representando a parte de formulação e responsabilidade administrativa, denominado “administrativo”, foram incluídos neste grupo: Conselhos Superiores, Órgãos de Controle, Comissões Superiores e a Administração Central. Já as partes que integram a execução da universidade, foram denominadas “unidades”, sendo elas: Centro de Ciências Humanas e Naturais, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Centro de Educação, dentre outros.

A amostra foi composta por quantidades equivalentes de ambos os gêneros; com predominância de duas faixas etárias (28 a 37 anos e 51 e 55 anos) colaborando respectivamente com 35,3% e 17,9% das respostas. Quanto ao nível de escolaridade, 91,0% têm no mínimo o curso de pós-graduação/especialização; e em relação ao tempo de serviço, 64,1% têm menos de nove anos de trabalho na Ufes; e por fim, apenas 20,5% dos entrevistados atuam no cargo de chefia.

Quanto aos setores de atuação houve predomínio dos servidores lotados nas seguintes áreas: Reitoria, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Centro de Ciências da Saúde e Centro de Ciências Agrárias; esses setores representam 47,0% do total dos respondentes.

A análise da Tabela 3 permite ainda caracterizar a amostra no que diz respeito à área de atuação dos entrevistados. Dos 156 respondentes, 60,3% (94) atuam nas “unidades” com o seguinte perfil: 53,2% são do sexo masculino; 20,2% têm idade entre 51 a 55 anos; 48,9% possui o doutorado; 64,9% têm entre 0 a 9 anos de tempo de serviço; e 83,0% não atuam no cargo de chefia. Já no “administrativo” predominaram as seguintes características: faixa de idade entre 28 a 32 anos (30,6%) e o nível de escolaridade com a pós-graduação/especialização (53,2%).

**Tabela 3 - Estatística descritiva dos dados sócios demográficos**

Variável	Descrição	Área de Atuação					
		Administrativo		Unidades		Total	
		n	%	n	%	n	%
Sexo	Feminino	33	53,2%	44	46,8%	77	49,4%
	Masculino	29	46,8%	50	53,2%	79	50,6%
Faixa de Idade	De 18 - 22 anos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	De 23 - 27 anos	8	12,9%	5	5,3%	13	8,3%
	De 28 - 32 anos	19	30,6%	12	12,8%	31	19,9%
	De 33 - 37 anos	7	11,3%	17	18,1%	24	15,4%
	De 38 - 42 anos	4	6,5%	11	11,7%	15	9,6%
	De 43 - 47 anos	3	4,8%	15	16,0%	18	11,5%
	De 48 - 50 anos	4	6,5%	5	5,3%	9	5,8%
	De 51 - 55 anos	9	14,5%	19	20,2%	28	17,9%
	De 56 - 60 anos	7	11,3%	5	5,3%	12	7,7%
	De 61 - 65 anos	1	1,6%	5	5,3%	6	3,8%
Escolaridade	De 66 - 70 anos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Ensino fundamental	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Ensino médio	4	6,5%	2	2,1%	6	3,8%
	Graduação	5	8,1%	3	3,2%	8	5,1%
	Especialização	33	53,2%	23	24,5%	56	35,9%
	Mestrado	20	32,3%	20	21,3%	40	25,6%
Tempo Serviço	Doutorado	0	0,0%	46	48,9%	46	29,5%
	De 0 a 9 anos	39	62,9%	61	64,9%	100	64,1%
	De 10 a 19 anos	6	9,7%	10	10,6%	16	10,3%
	De 20 a 29 anos	9	14,5%	13	13,8%	22	14,1%
Mais de 30 anos	8	12,9%	10	10,6%	18	11,5%	

(Continua)

(Conclusão)

Variável	Descrição	Área de Atuação					
		Administrativo		Unidades		Total	
		n	%	n	%	n	%
Cargo de Chefia?	Sim	16	25,8%	16	17,0%	32	20,5%
	Não	46	74,2%	78	83,0%	124	79,5%
<b>Total</b>		<b>62</b>	<b>100,0%</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>	<b>156</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### 4.2. INDICADOR DE CONFIABILIDADE *CRONBACH'S ALPHA*

O indicador de confiabilidade explicita a qualidade ou não do levantamento dos dados usados no cômputo (JANUZZI, 2005). No caso deste trabalho o cálculo foi validado por meio do coeficiente Cronbach's Alpha, que de acordo com Hair e outros (2005), que pode variar no intervalo de zero a um, e quanto mais próximo de um, segundo os autores, maior consistência existe entre os indicadores (perguntas), sendo os valores no intervalo de 0,60 a 0,70 considerados como mínimos aceitáveis.

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva dos construtos identificados na primeira coluna, seguidos do indicador de confiabilidade observado e dos valores encontrados por Oliveira e Tamayo (2004) para o IPVO e Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004) para o EPSST, ao utilizarem originalmente a escala adotada nesta pesquisa. Por se tratar de modelos poucos utilizados esses valores servem como referência para outros trabalhos que utilizam a mesma estrutura metodológica.

**Tabela 4 - Estatística Descritiva dos Construtos**

Construtos	<i>Cronbach's Alpha</i> (Observado)	<i>Cronbach's Alpha</i> (Original)
Prestígio organizacional	0,88	0,81
Conformidade	0,83	0,75
Tradição	0,79	0,75
Preocupação com a Coletividade	0,93	0,86
<b>IPVO</b> Realização	0,88	0,80
Bem-estar	0,85	0,87
Autonomia	0,92	0,87
Domínio	0,74	0,80

(Continua)

(Conclusão)		
<b>Construtos</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i> (Observado)</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i> (Original)</b>
Suporte Social Emocional	0,92	0,83
<b>EPSST</b> Suporte Social Instrumental	0,55	0,72
Suporte Social Informacional	0,90	0,85

**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir de Oliveira e Tamayo (2004) e Gomide, Jr., Guimarães e Damásio (2004).

De acordo com resultados apresentados na Tabela 4, pode-se verificar que os valores encontrados para os Cronbach's Alpha estão acima de 0,70 para os fatores pesquisados, com exceção do suporte social instrumental que atingiu apenas 0,55, resultado que indica uma consistência interna moderada defendida por Hair e outros (2005). É importante ressaltar que no caso desta pesquisa realizada na Ufes, com exceção dos fatores “bem-estar”, “domínio” e “suporte social instrumental”, todos os outros apresentaram Cronbach's Alpha maiores do que os resultados obtidos na aplicação original feita por seus autores.

#### 4.3. ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS

Em função do objetivo da presente pesquisa, os respondentes foram questionados por meio do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST), o primeiro constituído por quarenta e oito perguntas que formam oito grupos, e o segundo, por meio de dezoito perguntas divididas em três classes, conforme anexos B e C, respectivamente.

A Tabela 5 contém as médias e desvios padrões dos fatores referentes ao IPVO e EPSST encontrados.

Tabela 5 - Estatística descritiva dos fatores IPVO e EPSST

Construtos	Área de atuação						
	Administração		Unidades		Geral		
	Média <sub>A</sub>	Desvio Padrão <sub>A</sub>	Média <sub>U</sub>	Desvio Padrão <sub>U</sub>	Média <sub>G</sub>	Desvio Padrão <sub>G</sub>	
IPVO	Prestígio organizacional	4,57	1,12	<b>3,62</b>	1,31	<b>4,00</b>	1,32
	Conformidade	4,03	1,01	<b>3,53</b>	1,10	<b>3,73</b>	1,09
	Tradição	3,83	1,13	<b>3,61</b>	1,18	<b>3,69</b>	1,16
	Preocupação com a Coletividade	3,42	1,40	3,11	1,33	3,24	1,36
	Realização	<b>3,21</b>	1,19	<b>2,94</b>	1,33	3,05	1,28
	Bem-estar	<b>3,06</b>	1,31	<b>2,76</b>	1,110	2,88	1,20
	Autonomia	2,92	1,15	2,73	1,20	<b>2,81</b>	1,18
	Domínio	2,06	0,87	1,98	0,81	<b>2,01</b>	0,83
EPSST	Suporte Social Emocional	2,58	0,64	2,20	0,72	<b>2,35</b>	0,71
	Suporte Social Instrumental	2,49	0,50	2,32	0,57	<b>2,39</b>	0,55
	Suporte Social Informacional	2,34	0,63	2,16	0,71	<b>2,23</b>	0,68

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### 4.3.1. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)

Para o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais nota-se que os itens que se mostraram importantes, com médias gerais próximas de 4 (é mais ou menos parecida com minha organização) foram os seguintes: “prestígio organizacional” (4,00), “conformidade” (3,73) e “tradição” (3,69). Na outra extremidade, os construtos menos importantes, com valores abaixo da média foram “domínio” (2,01) e “autonomia” (2,81), destacados na Tabela 5, na coluna Média<sub>G</sub>

Identificando o perfil dos valores organizacionais por área de atuação, é possível inferir que na área “administrativa” os valores são percebidos mais fortemente do que nas “unidades”, Tabela 5, colunas Média<sub>A</sub> e Média<sub>U</sub>. Na área “administrativa” “a prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com

outras organizações.” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), ficou em segundo lugar no score total (Tabela 5, Coluna Média<sub>A</sub>), demonstrando a percepção dos servidores em relação à instituição.

Diferentemente, nas “unidades”, os servidores percebem a “tradição” mais fortemente do que a “conformidade”, isto é, para eles, “manter a tradição e respeitar os costumes da organização” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) é mais presente na Ufes.

Os valores “realização” e “bem-estar” tiveram uma média baixa, portanto, a descrição dos construtos foram consideradas pouco parecidas com a organização, tanto na área “administrativa” quanto nas “unidades”. Este resultado revela-se preocupante, pois são valores que tem como meta “valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), como também “promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Houve ainda dois valores que os participantes consideraram “nada parecido com a organização”, quais sejam: “autonomia” e “domínio”, em destaque na Tabela 5, coluna Média<sub>G</sub>. No primeiro caso, pode-se dizer que essa percepção parece refletir efetivamente o ambiente de trabalho da Ufes, por ser esta instituição pública, cujas normas e procedimentos são muito rígidos, de natureza legal. Tal afirmativa encontra respaldo em Matos (1994), para quem a participação dos servidores nas decisões só acontece em grupos de trabalho, sendo poucos aqueles que possuem autonomia para se pronunciar enquanto profissionais. No entanto essa realidade precisa ser revertida, uma vez que na opinião de Morin (2001), a autonomia torna o trabalho mais interessante e gratificante. No segundo caso, o “domínio” que está relacionado com o intuito de obter status e controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado, ficou em último lugar nas áreas estudadas e na instituição como um todo. Este resultado pode ser compreendido pelo fato de a Ufes ser a única universidade gratuita no estado, sendo, portanto, baixa a percepção e preocupação em buscar uma posição no mercado. Dessa forma, parece não haver parte da universidade uma preocupação com a demanda, já que o serviço que oferece à comunidade não tem um preço de mercado, é gratuito. Assim, teoricamente, sempre haverá

alunos a ocuparem suas vagas. Apesar disso, é preciso considerar que já houve uma oferta, talvez até em excesso, de vagas para cursos superiores no Brasil. No caso da instituição pesquisada, há evidências de que isso também afeta, pois alguns cursos veem apresentando ociosidade de vagas já em seu processo seletivo. Além do mais, não se pode relegar aspectos relacionados à evasão e jubramento. Assim, faz-se preponderante trazer a temática junto aos servidores da Ufes no sentido de sensibilizá-los para esses aspectos, dado que os recursos são públicos, ou seja, tem origem na sociedade e para ela devem ser revertidos em uma prestação de serviços com qualidade e de forma otimizadas.

Trazendo ao contexto da análise o Modelo de Bronfenbrenner (1996) pode-se dizer que a “autonomia” está fora da alçada do servidor, na maior parte dos casos, uma vez que a normatização em relação à operacionalização das atividades da Ufes são emanadas do nível ministerial, particularmente dos Ministérios da Educação (MEC) e do Planejamento (MPOG), sendo mínima a probabilidade de uma ação no sentido inverso. No tocante ao “domínio” a análise identificou o nível micro como seu lócus, uma vez que se for oferecido ao servidor o conhecimento sobre a posição da instituição no mercado, ele poderá mudar seu comportamento. Essa decisão pode ser influenciada por fatores diversos, mas o servidor tem liberdade para se posicionar a respeito inclusive rompendo com situações insustentáveis que escapam o controle dos níveis superiores. Como por exemplo a busca por recursos financeiros fora da universidade, que depende quase que exclusivamente do mérito e disposição do professor.

#### **4.3.2. Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST)**

No que diz respeito aos construtos que representam a “escala de percepção de suporte social no trabalho”, nota-se que os resultados foram semelhantes para ambos os segmentos pesquisados, nas três dimensões (informacional, emocional e instrumental), com média geral de 2,32, em um intervalo de 1 a 4, Tabela 5, coluna média G.



#### 4.3.2.1. Suporte Social Informacional

Em relação ao “**suporte social informacional (SSInf)**”, que contempla às crenças do empregado de possuir uma rede de comunicação comum que veicula informações precisas e confiáveis, admitem-se aquelas que acontecem de forma oficial, por meio de documentos (ofício, memorandos, entre outros.); pela comunicação chefia e subordinado; e entre pares, sendo essas duas últimas comunicações feitas, em sua maioria, pela via oral.

O suporte social informacional contempla elementos relacionados à ajuda mútua em termos de informações que possam auxiliar as pessoas a enfrentarem as dificuldades do dia a dia organizacional. Ao se analisar os resultados e os desvios apresentados, pode-se dizer que houve baixa percepção do suporte social na Ufes, uma vez que os valores encontrados estão abaixo do ponto considerado mínimo. Isso significa que o SSInf merece ser repensado no âmbito organizacional, pois conforme Siqueira e Gomide Jr. (2008) propugnam no modelo, resultados até 2,0 são interpretados como não percebidos pelos participantes; de 2,1 a 2,9 não há clareza quanto a presença do suporte e, acima de 3 o suporte é percebido.

No caso da presente pesquisa apenas a circulação de informação entre os setores não foi percebida pelos servidores. Todos os demais itens de avaliação ficaram no intervalo onde há dúvidas por parte dos pesquisados sobre a presença ou não dos seguintes elementos e estão listados a seguir.

- As pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam;
- Há facilidade de acesso as informações importantes;
- Os empregados têm os equipamentos necessários para desempenharem suas tarefas;
- As informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade;

- Os superiores compartilham as informações importantes com os empregados;
- As informações importantes para o trabalho são compartilhadas por todos.

Nota-se, então, que há uma lacuna gerencial no que tange a esses aspectos, que pode levar o servidor a um estado de desorientação (sentir-se perdido); de dificuldades na relação com o trabalho (comprometimento); de redução no seu potencial de desempenho; de diminuição de sua capacidade física e mental, com possibilidades de surgimento de crises de natureza psicológica; de redução de sua afinidade com a organização e com as pessoas, de modo geral, gerando conseqüências em suas relações interpessoais.

Por fim, é importante registrar que não houve ocorrência de resultados acima de 3,0, o que leva à confirmação de que o suporte social informacional não é claro para os servidores. Portanto, essa prática deve ser mudada, visto a necessidade de a universidade prestar contas para a comunidade universitária, não apenas em termos de sua execução orçamentária, mas também de mostrar como estão sendo gerenciados os processos da produção de serviços e os fluxos de informação.

Baseado no Modelo de Bronfenbrenner (1996) pode-se dizer que o SSInf ocorre no âmbito do meso e do exossistema e, portanto, o sujeito organizacional tem controle sobre os procedimentos, porque compete aos gestores em seus diversos níveis dispor informações para que haja uma maior participação da comunidade universitária, propiciando um ambiente mais favorável ao comprometimento da comunidade em questão, principalmente dos seus servidores, que passam a maior parte do seu dia e considerável tempo de suas vidas trabalhando na instituição.

#### 4.3.2.2. Suporte Social Instrumental

Com relação ao “**Suporte Social Instrumental (SSInst)**” que refere-se ao empregado perceber se o mesmo é provido de insumos materiais, financeiros,

técnicos e gerenciais, a média encontrada foi de 2,39 no intervalo de 1 a 4. Considerando os parâmetros do modelo resgatados no item anterior, pode-se dizer que, de modo geral não há clareza quanto à percepção dos fatores que o constituem.

Tomando como referência a Teoria Ecológica de Bronfenbrenner (1996) Esse fator tem relações tanto com o Exossistema – no caso da direção da Ufes -, quanto com o Macrossistema – repasse de verbas públicas, de forma macro, esse suporte pode sofrer variações dependendo do momento econômico que o país esta passando. Porém no caso do meso e exossistema, é totalmente controlável, visto que a partir do momento em que a verba é liberada para a instituição, essa faz o uso da forma que lhe é mais conveniente.

No primeiro intervalo (até 2) somente as recompensas financeiras pelos esforços dos servidores não foram percebidas. Essa dimensão pode ser compreendida na medida em que o modelo utilizado foi desenvolvido para o setor privado que se vale de técnicas gerenciais relacionadas à metas e horas extras, o que não possui respaldo no Regime Jurídico Único (RJU). No âmbito da Ufes há pouca margem para os gestores recompensarem financeiramente os servidores, destacando-se os Cargos de Direção (CDs) e as funções gratificadas (FGs). No entanto, elas estão muito mais relacionadas à aspectos de confiança e habilidades do que a produtividade e horas extras. O único espaço aqui vislumbrado para recompensas financeiras, diz respeito à algumas atividades, como por exemplo: a participação em comissões de concurso público e de vestibular, que exigem horas a mais de trabalho durante um determinado período de tempo. No caso dos docentes, há também a possibilidade de participação em bancas de concurso público em outras instituições que são autorizadas pela Ufes e o exercício de docência no Mestrado Profissionalizante, pelo qual o professor recebe.

Já no intervalo de 2,10 a 2,90 foram encontrados três fatores. O primeiro diz respeito às condições de uso dos equipamentos para o desempenho das atividades. Nesse caso, a média encontrada foi de 2,14, em função da distribuição da frequência das respostas que se concentrou entre 1 e 2, ou seja, de não percepção e de dúvidas em relação às condições dos equipamentos. Esse resultado pode ser traduzido por meio das queixas tanto

de TAEs quanto de docentes em relação a falta de sincronia nos processos de compra e suprimento de material de consumo, por exemplo, não sendo incomum o trabalho ser afetado devido à falta de um bem complementar como no caso de impressoras, *tonner* e papel. Talvez devido ao processo de compra ser centralizado, equipamentos em condições de uso fiquem parados por falta do que complementa o seu funcionamento. Outro elemento que pode aqui ser registrado diz respeito à assistência técnica de máquinas e equipamentos, incluindo *datashow*, microcomputadores, impressoras simples e multifuncionais, bebedouros, aparelhos de ar condicionado, instalações elétricas e da rede de acesso à *internet*. Isso porque a capacidade operacional de manutenção da instituição, juntamente com o atendimento precário dos terceirizados, muitas vezes deixa os TAEs e docentes sem condições de desempenharem suas funções.

Além desses aspectos, há ainda a questão da segurança no campus que leva os servidores a encerrarem suas atividades noturnas, antes do horário fixado pelas normas institucionais, por correrem risco de sofrerem assaltos e danos a sua pessoa. É importante registrar que na maioria dos setores que atendem no horário noturno e expediente se encerra às 21 horas. Porém, no caso dos docentes as aulas deveriam ser ministradas até as 23 horas, o que não ocorre. Esses problemas diferem de centro para centro e de campus para campus, revelando a precariedade de alguns setores como, por exemplo, o hospital universitário e o hospital veterinário, cujas instalações necessitam reforma urgente, como revelam as manifestações de alunos, docentes e TAEs.

Resgatando um ditado popular, poder-se-ia dizer que trata-se de uma política de “desvestir um santo para vestir o outro”, pois são comuns as disparidades de investimento nos diversos centros e campi. Exemplo disso pode ser visto no restaurante universitário de Alegre em relação ao de São Mateus, que na versão institucional encontra-se em situação precária devido aos processos burocráticos de licitação e falência das empresas vencedoras do certame. Quanto às instalações para ministrar aulas o contraste também se faz presente, havendo centros com prédios novos e climatização adequados e outros nos quais os docentes se veem obrigados a cobrir equipamentos em dias de chuva devido as más condições do prédio.

Em termos da prática docente, muitas são as reclamações referentes ao acervo das bibliotecas central e setoriais. No primeiro caso embora o espaço físico se mostre adequado o acervo possui um grande número de títulos que já não atendem as demandas dos cursos, em que pese a qualidade de muitos desses livros enquanto referência histórica. Dessa forma há dificuldade para os docentes atenderem as especificações do MEC no que tange a literatura básica das disciplinas ministradas.

O segundo refere-se à ajuda financeira para especialização profissional, cuja média foi de 2,78. Esse valor sugere que não há uma percepção clara desse suporte. A moda encontrada foi o valor mais alto da escala utilizada, ou seja, 4, sendo a maior frequência de respostas nos dois últimos intervalos. A princípio esse resultado indica que há percepção das condições de ajuda financeira para capacitação. No entanto, dois pontos merecem ser destacados: a legislação e a aplicação do questionário.

No que tange à legislação, as normas que regem as Ifes contemplam os docentes com bolsa de estudos para cursarem mestrado e doutorado. Essa legislação abarca também os TAEs, porém, diferentemente do caso dos docentes para os quais há uma política clara de licença para aprimoramento profissional, os servidores técnico administrativos ficam na dependência de suas chefias imediatas, que nem sempre se abrem à compreensão da importância dessa capacitação para o desempenho de suas funções, ficando o processo mais dependente de subjetividades.

Quanto aos resultados encontrados, infelizmente houve um equívoco no envio do questionário, que foi respondido também por docentes, sem a identificação da carreira à qual pertence o servidor. Portanto, os resultados com menores percepção são aqui atribuídos aos TAEs devido ao fato de se conhecer a realidade da Ufes e opiniões desses servidores por meio de convivência e de processos de solicitação, que transitam na instituição.

Por último tem-se a relação entre os salários e os esforços despendidos pelos servidores no exercício de suas funções. Nesse caso é importante registrar que até o presente momento a Ufes não conseguiu mapear o volume de serviços realizados nos diversos setores da instituição, com a respectiva relação entre o número de atividades desempenhadas por dia, por servidor. A exemplo pode

ser citada a secretaria de um colegiado de curso onde não se sabe o número de atendimentos dia e a média de atendimentos mês, o que serviria de parâmetro para a identificação de produtividade. O mesmo ocorre com a docência, embora neste caso haja informações disponíveis. As pautas das turmas podem servir de base para se calcular quantos alunos ficaram sob a responsabilidade de cada professor em cada semestre. Isso se mostra relevante uma vez que o número de alunos por turma varia muito entre as disciplinas ofertadas e há casos em que um professor fica com duas turmas pequenas (entre 5 a 20 alunos, por exemplo) e outro com duas turmas de mais de 50 alunos. Obviamente que o volume de trabalho e a produtividade nesta atividade são completamente diferentes. Apesar disso, o professor que tem maior número de alunos não recebe a mais por isso. No setor administrativo o mesmo também pode ser encontrado, uma vez que há setores mais sobrecarregados do que outros.

Trata-se, portanto, de uma questão tipicamente gerencial, ou seja, essas disparidades poderiam ser minimizadas se houvesse a utilização de parâmetros numéricos. Como nas Ifes não é possível a recompensa financeira para esses eventos, poder-se-ia pensar numa distribuição mais equitativa das tarefas.

A média encontrada para este item foi de 2,2 no intervalo de 1 a 4. O que se observou foi que as respostas se concentraram abaixo de 2, revelando que as recompensas financeiras não são percebidas nos casos em que os servidores se esforçam no desempenho de suas funções, representando 60,0% dos respondentes. No último intervalo, ou seja, entre 3 e 4, foram encontradas 72 respostas que representam obviamente, os 40,0% restantes.

Ainda dentro do “Suporte Social Instrumental” merece registro o caso do cumprimento das obrigações financeiras, que apresentou média de 3,25. Em termos de frequência observou-se que a maioria dos respondentes tem clareza quanto a este item, representando 84,0%. Tal nível de resposta encontra respaldo no fato de que nas duas últimas décadas não houve atraso ou falta de pagamento dos salários, incluindo também as ajudas de custo e diárias em situações diversas, como o caso de participação em congressos nos quais o servidor tem as passagens e as inscrições pagas pela Ufes. Obviamente que

há alguns limites, mas de modo geral parece que essas expectativas são atendidas.

Por outro lado, há que se investigar se o mesmo ocorreu em relação a bolsas, pagamento de atividades extras e de progressões funcionais protocoladas fora do prazo.

Sabe-se que no passado, alguns professores não solicitavam sua progressão funcional no momento em que adquiriam o direito. Quando formalizavam o pedido e a ele fazendo jus, o pagamento era realizado referente ao período em vigor e retroativo aos anteriores. Na atualidade, isso não acontece mais, pois uma norma oriunda do Ministério da Educação proibiu o pagamento dos valores retroativos, sendo recebidos apenas aqueles a partir da data da solicitação da progressão.

Além disso, é importante registrar que há professores que adquiriram o direito a receber o retroativo, que estão a espera de recursos do governo federal para se efetuar o pagamento, sem perspectivas de prazo. A dívida foi reconhecida pelo governo na figura do reitor, porém não há recursos para o pagamento.

Novamente é perceptível a relação entre os sistemas ecológicos defendidos por Bronfenbrenner (1996), e adaptados para este trabalho, onde a Ufes reconhece o direito do professor, porém o recurso vem liberado por uma esfera externa a instituição, sendo necessário esperar a liberação de verbas para efetuar o pagamento.

Registra-se, então, a dificuldade encontrada pela reitoria no processo de gestão dos recursos que lhes são fornecidos para que a Ufes possa funcionar a contento. Isso porque o governo federal impõe a instituição procedimentos padrão para a elaboração do orçamento e liberação dos recursos, que não são repassados em sua totalidade a universidade no início de cada ano. Além desse aspecto tem-se que, a maior parte desses recursos são denominados entre os servidores como “carimbados”, ou seja, só podem ser utilizados para os fins explicitados no orçamento, restando a reitoria pouca margem de manobra para remanejamento de valores entre diferentes rubricas. Vê-se, portanto um imbricamento entre os três níveis mais externos do modelo de Bronfenbrenner (1996) -meso, exo e macrossistema-, representando

respectivamente a influência das diretorias de centro; a Ufes – administração geral - e o governo federal.

#### 4.3.2.3. Suporte Social Emocional

Por último tem-se o “**Suporte Social Emocional (SSE)**”, que diz respeito as crenças do empregado de que na organização empregadora existem pessoas nas quais se pode confiar, que se mostram preocupadas umas com as outras e se valorizam. Neste suporte foi obtido uma média de 2,35 no intervalo de 1 a 4, por conseguinte, assim como nos demais, o SSE foi percebido de forma tênue, gerando incerteza, pelos respondentes, quanto a existência do mesmo.

Todos os itens de avaliação, da presença ou não deste suporte, ficaram no intervalo onde há dúvidas por parte dos pesquisados a respeito dos seguintes elementos:

- As pessoas gostam umas das outras;
- As pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas pessoais;
- As pessoas são amigas uma das outras;
- As pessoas se preocupam umas com as outras;
- Pode-se confiar nos superiores;
- Pode-se confiar nas pessoas.

Estes itens apresentados foram colocados em ordem de maior percepção para o de menor percepção, ficando no intervalo entre 2,20 a 2,54. Essa imprecisão de percepção do SSE pode levar os servidores a estados de desânimo, desavenças interrelacionais familiares, desmotivação, quadro depressivo, dentre outros (HOGAN *et al.*, 2002).

Atualmente a universidade conta com 2.165 TAEs distribuídos nos seus diversos setores. O que se observa no cotidiano é a existência de relações tanto conflituosas quanto harmoniosas entre eles. O mesmo vale para os 1.627 professores, revelando-se claramente as preferências decorrentes de suas áreas de atuação e valores pessoais, quanto suas antipatias relacionais. Isso



pode ser visto com clareza em reuniões de departamento e em atividades sociais na instituição, quando os subgrupos se destacam.

Em relação às amizades infere-se o mesmo comportamento, uma vez que há tanto técnicos e docentes que já se conhecem de longa data e frequentam seu círculo familiar, quanto àqueles que não dirigem a palavra uns aos outros, manifestando clara insatisfação quando tem que desenvolver alguma atividade conjunta, quando a fazem. Dessa forma tanto há a preocupação com o outro, quanto a presença de sentimentos negativos nas relações interpessoais. No que tange a questão da confiança é difícil citar exemplos que fujam as relações anteriormente descritas, até porque todo trabalho desenvolvido na Ufes, deve seguir as normas gerais e procedimentais, não cabendo falar em relações de confiança, uma vez que os servidores tem como respaldo a legislação.

No caso da universidade sabe-se que há, principalmente entre os Técnico-administrativos, elevada desmotivação devido aos SSInst que reflete no SSE, uma vez que muitos recém concursados enfrentam problemas no desempenho de suas tarefas por apresentarem *over capacity* devido à aprovação para cargos aquém da sua titulação. Dessa forma se veem premidos a assumir uma relação desbalanceada com outros servidores com os quais interagem no desempenho de suas funções. Nota-se, portanto, a dificuldade em estabelecer relações interpessoais amigáveis e de confiança levando esses servidores à instabilidade emocional.

No outro extremo estão os servidores em vias de se aposentarem. São pessoas que já não tem como progredir na carreira, habituados a desempenhar tarefas de maneiras peculiares, entrando em rota de colisão com aqueles que abraçaram as novas proposituras do governo federal quanto a mudanças em normas e procedimentos e também em nível de desempenho.

Tudo isso parece conduzir ao resultado numérico, que pode ser traduzido por uma relação emocional fraca entre as pessoas de uma mesma equipe, podendo levar alguns servidores a procurar outros setores (remoção). Nestes casos, por mais que o conhecimento fique retido dentro da instituição, o servidor terá que aprender coisas novas, básicas, ao invés de tentar melhorar o setor onde o mesmo se encontrava inicialmente.

Há conhecimento, também, que existem muitos servidores com problemas psicológicos, pois sofrem perseguições por parte de chefias, ou de seus próprios colegas de trabalho. É importante registrar também os casos de afastamento de suas funções por transtornos mentais e de comportamento, sendo conhecidos inclusive casos de dependência alcoólica e química, tanto de drogas lícitas quanto ilícitas, e até de suicídios. Por questões éticas esses números não podem ser fornecidos pelo setor competente.

Trazendo a esse contexto as proposições de Bronfenbrenner (1996), pode-se dizer que apesar de haver uma legislação federal que rege o comportamento do servidor público, da forma como foi medido no modelo ESSP os problemas encontrados ficam restritos ao nível micro e meso da organização. Do ponto de vista do exossistema, existem algumas ações que refletem a preocupação da instituição com o lado emocional do servidor ao oferecer o serviço atenção a saúde, que contempla atendimento psiquiátrico e psicológico. No âmbito médico, da psiquiatria, há relatos de acompanhamento a contento. No entanto no que tange ao acompanhamento psicoterápico o servidor, nos corredores, revela-se constrangido em ser atendido por um colega de trabalho. Não se trata de questionar a competência técnica dos profissionais da área, mas o receio de compartilhar sua intimidade no âmbito organizacional.

#### 4.4. COMPARAÇÕES POR ÁREA DE ATUAÇÃO

A partir do resultado obtido para os valores organizacionais e para o suporte social no trabalho (Tabela 5), pode-se observar que, para todos os construtos em estudo, a média para área de atuação “administrativa”, mesmo tendo sido baixa, foi superior quando comparado com o grupo das “unidades”. Sendo assim, buscou-se comparar os resultados de ambos os grupos, com o propósito de identificar diferenças relacionadas aos fatores do IPVO e EPSST por meio do teste t para amostras independentes. Esse procedimento exigiu a realização do teste F para avaliar a igualdade das variâncias, antes de definir se o teste t deveria ser para variâncias iguais entre os grupos ou não, cujos resultados encontram-se na Tabela 6.

Pelos resultados obtidos no teste F foi possível perceber uma igualdade de médias, possibilitando assim, aplicar o teste T- Student. A partir dos cálculos realizados com estatística estimada em nível de 5,0% de significância, verificou-se que, para os construtos que representam os valores organizacionais, apenas “conformidade” e “prestígio organizacional” apresentaram diferença de média significativa entre os grupos, confirmando que essas duas variáveis foram mais percebidas na área “administrativa”. Destacados na Tabela 6.

**Tabela 6 - Resultado do teste t para comparação das médias dos construtos por área de atuação.**

	Teste para Igualdade da Variância		Teste T-Student para Igualdade da média.	
	F	p-valor	T	p-valor
Realização	2,16	0,14	1,29	0,20
Conformidade	0,87	0,35	<b>2,90</b>	<b>0,00***</b>
Domínio	0,59	0,44	0,63	0,53
Bem-estar	1,54	0,22	1,53	0,13
Tradição	0,49	0,49	1,14	0,25
Prestígio organizacional	3,43	0,07	<b>4,70</b>	<b>0,00***</b>
Autonomia	1,36	0,24	0,96	0,34
Preocupação com a Coletividade	0,13	0,72	1,41	0,16
Suporte Social Emocional	0,85	0,36	<b>3,40</b>	<b>0,00***</b>
Suporte Social Instrumental	1,65	0,20	<b>1,87</b>	<b>0,06*</b>
Suporte Social Informacional	0,81	0,37	1,65	0,10

\*, \*\* e \*\*\* significativo ao nível de 10,0%, 5,0% e 1,0% respectivamente.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2015.

Em relação ao suporte social no trabalho, apenas o “suporte social informacional” não foi significativo. Dessa forma, os suportes emocional e instrumental foram percebidos de maneira um pouco mais expressiva na área “administrativa”, cujos valores foram destacados, na parte inferior da Tabela6.

Os resultados obtidos, principalmente entre os valores, demonstram que ambas as áreas possuem percepção similar, sendo possível dizer que ambos os ambientes estão em interação de maneira proximal, dando suporte no

relacionamento entre essas áreas e delas com o todo, como defendido por Bronfenbrenner (1996).

#### 4.5. MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

Com intuito de estabelecer a relação entre os valores organizacionais e o suporte social no trabalho, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson, que segundo Levine (2014), mede a força relativa de uma relação linear entre duas variáveis numéricas. Os valores para o coeficiente de correlação se estendem desde -1, para uma correlação negativa perfeita, até +1, para uma correlação positiva perfeita.

Analisando a matriz de correlação (Tabela 7), no caso do IPVO, foram encontradas relações positivas e significativas entre “realização”, “bem-estar” e “autonomia”, em relação a “preocupação com a coletividade” que se fez presente nos três fatores destacados, revelando sua importância no ambiente organizacional; o mesmo podendo ser dito em relação a “autonomia”, com a mesma incidência. Em segundo lugar está o “bem-estar” que aparece duas vezes, e, por fim, a “realização” e a “conformidade”, apenas uma vez.

No primeiro caso observou-se que a “realização” esta relacionada à “conformidade” (0,71), “bem-estar” (0,70), “autonomia” (0,90) e “preocupação com a coletividade” (0,86). No segundo caso, o “bem-estar” tem relação com a “preocupação com a coletividade” (0,72) e “autonomia” (0,76). Por último a “autonomia” apresenta nexos causais com a “preocupação com a coletividade” (0,81), destacadas na Tabela 7, para melhor visualização.

Resgatando os conceitos em questão, tem-se que autonomia “congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados [...]” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 135-137). A seu turno a

realização pode ser entendida como o desempenho de atividades e tarefas que são prazerosas ao sujeito e que lhe trazem sucesso.

Tabela 7 - Matriz de Correlação dos Construtos

Fatores	IPVO								EPSST		
	Realização	Conformidade	Domínio	Bem-estar	Tradição	Prestígio organizacional	Autonomia	Preocupação com a Coletividade	Suporte Social Emocional	Suporte Social Instrumental	Suporte Social Informacional
Realização	1,00										
Conformidade	<b>0,71**</b>	1,00									
Domínio	0,30**	0,28**	1,00								
Bem-estar	<b>0,70**</b>	0,58**	0,26**	1,00							
Tradição	0,11	0,50**	0,18*	0,13	1,00						
Prestígio organizacional	0,62**	0,67**	0,17*	0,48**	0,35**	1,00					
Autonomia	<b>0,90**</b>	0,62**	0,37**	<b>0,76**</b>	0,06	0,54**	1,00				
Preocupação com a Coletividade	<b>0,86**</b>	0,69**	0,21*	<b>0,72**</b>	0,16*	0,56**	<b>0,81**</b>	1,00			
Suporte Social Emocional	0,33**	0,32**	0,14	0,37**	0,18*	0,29**	0,31**	0,42**	1,00		
Suporte Social Instrumental	0,46**	0,32**	0,09	0,43**	0,15	0,32**	0,49**	0,46*	0,42**	1,00	
Suporte Social Informacional	0,55**	0,35**	0,14	0,48**	0,05	0,33**	0,62**	<b>0,62**</b>	0,48**	<b>0,64**</b>	1,00

\*, \*\* e \*\*\* significativo ao nível de 10,0%, 5,0% e 1,0% respectivamente.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Considerando os resultados obtidos para essas variáveis no ambiente da Ufes, pode-se dizer que há fortes evidências da correlação positiva encontrada, no que tange ao exercício da docência, uma vez que as normas que regulamentam o cotidiano do professor permitem a ele alto grau de autonomia, que pode ser vista nas estratégias de ensino utilizadas em sala de aula; no viés teórico adotado para ministrar as disciplinas a seu encargo; na liberdade que possui para escolher sua linha de pesquisa e temas a serem desenvolvidos como projetos; na escolha das áreas para publicações e participação em congressos e assembléias dentre outros. Esses fatores, uma vez que são de livre escolha do docente, podem efetivamente estar associados com aquilo que lhes dá prazer e projeção, incluindo, portanto o sucesso profissional.

No caso dos TAEs existe uma multiplicidade de tarefas distintas que possuem maior ou menor grau de normatização interna e exigências legais. Em alguns setores há fortes evidências de que os TAEs não possuem autonomia, pois são obrigados a cumprirem prazos, seguirem normas rígidas e formatos textuais dos quais não conseguem escapar. Exemplos desses casos podem ser vistos, nos seguintes setores: pagamento da folha, compra de materiais, pregão eletrônico, atividades do hospital universitário, pró-reitoria de graduação, dentre outros.

Em outros setores, como das secretarias de colegiados de curso, de departamentos, de direção de centros, e das atividades da extensão, mesmo havendo volume considerável de serviços, prazos e formas de execução são mais flexíveis o que abriria espaço para um pouco de autonomia.

Dessa forma verifica-se que a relação entre “autonomia” e “realização” para os TAEs parece menos provável, até porque há também relação de “realização” com “conformidade”, que parece sugerir uma propensão ao trabalho prescrito, quando associado com a explicação anterior, de que os TAEs transitam por ambientes mais restritivos e normativos.

No caso de “realização” e “bem-estar”, por ser uma relação óbvia, dispensa comentários.

Para o caso da “realização” e “preocupação com a coletividade”, há evidências de que os servidores sentem-se bem em atender a comunidade acadêmica, aqui entendida como alunos, docentes e TAEs, que são seu público alvo. Observa-se nesse caso que todos os servidores possuem relação com os alunos, de forma direta ou indireta, sendo eles o sustentáculo do seu trabalho, uma vez que sem eles a própria universidade perderia seu sentido. No caso mais específico dos TAEs eles se relacionam com os três segmentos, sendo, portanto o alvo de sua preocupação com a comunidade e ao mesmo tempo fonte de sua realização. Esses mesmos argumentos podem ser utilizados para compreender o “bem estar” dos servidores.

Por outro lado a relação entre “bem estar” e “autonomia”, parece mais afeta no caso dos docentes, conforme já discutido para variável realização (liberdade de atuação gerando bem estar).

Por último tem-se “autonomia” relacionada com “preocupação com a coletividade” que também já foi explicado em face da liberdade do docente em relação ao aluno e das restrições dos TAEs em relação a comunidade acadêmica.

Para os construtos relacionados com o suporte social (SPSST), as associações foram minimamente aceitáveis, tanto em termos do “suporte instrumental” quanto do “suporte Informacional” (0,64), vide Tabela 7.

Por outro lado, analisando a relação entre os dois modelos aplicados, IPVO e o SPSST, foi possível inferir maior associação entre os fatores “suporte social informacional” e “autonomia” e “preocupação com a coletividade” (0,62), também mostrados na Tabela 7.

Ainda em relação à matriz de correlação (Tabela 7), vê-se que, “domínio” e “tradição”, apresentaram valores inexpressivos. Todos os outros se mostraram correlacionados linearmente com os elementos de suporte social no trabalho, possibilitando assim estimar a regressão múltipla com intuito de descrever a relação entre os valores organizacionais e suporte social no trabalho.

#### 4.6. MODELO DE REGRESSÃO MÚLTIPLA

O modelo de análise de regressão simples permite o tratamento de apenas uma única variável independente em relação à outra, dependente. Já quando há avaliação da relação entre uma única variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, denomina-se regressão múltipla (WOOLDRIDGE, 2006; GUJARATI, 2005; HAIR *et al.*, 2005). Na presente pesquisa aplicou-se o modelo de regressão múltipla a fim de discutir outras dimensões pertinentes à análise dos fatores em questão.

No presente caso foram feitas três regressões diferentes em função das mesmas variáveis independentes, dado que o suporte social é composto pelos suportes instrumental, informacional e emocional. Dessa maneira, para cada um dos resultados que os representa respectivamente, buscou-se verificar a existência ou não de correlação com os valores organizacionais, aqui entendidos como as variáveis independentes.

Portanto como o objetivo principal foi verificar a relação existente entre os valores organizacionais e a percepção de suporte social no trabalho, na presente subseção apresentam-se os resultados do modelo de regressão múltipla nos quais se avaliou a relação entre nove construtos.

Nas Tabelas 8, 9 e 10 encontram-se os resultados obtidos por meio da técnica de regressão múltipla, para amostra geral e por área de atuação – “administração” e “unidades”, respectivamente. As variáveis independentes foram os oitos construtos que representam o IPVO e as variáveis explicativas são os fatores do EPSST, que são: suporte emocional, suporte instrumental e suporte informacional. Nos quesitos que validam as regressões, todos os pressupostos foram satisfeitos.

O ajuste geral do modelo (Estatística F), nas três tabelas apresenta resultados que mostram que pelo menos uma variável independente do modelo (valor organizacional) tem influência sobre o suporte social, com 5,0% de nível de significância. Além desse resultado positivo, no teste de independência (Durbin Watson) e normalidade dos resíduos, verificou-se uma normalidade nas respostas apresentadas, revelando, desse modo uma similaridade entre os resultados obtidos para o grupo em questão.

Outro indicador utilizado foi o valor de R quadrado ajustado, que segundo Hair e outros (2005), indica a intensidade de representação dos resultados em relação à amostra, cujo parâmetro para interpretação deve considerar que quanto maior o percentual apresentado melhor a previsão da variável dependente.

Analisando as estatísticas gerais (Tabela 8), foi possível verificar que todas as variáveis dependentes foram explicadas por pelo menos uma variável independente (valores), com um alto nível de significância. Na tabela referenciada todos os valores que influenciaram de alguma forma o suporte social no trabalho foram destacados.

**Tabela 8 - Resultados da Regressão Múltipla – Geral**

	Variável Dependente (Suporte Social)					
	Emocional		Instrumental		Informacional	
	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
Constante	1,30***	0,00	1,62***	0,00	1,29***	0,00



Realização	-0,08	0,54	0,00	0,98	<b>-0,19*</b>	<b>0,06</b>
Conformidade	-0,03	0,77	-0,10	0,13	<b>-0,13*</b>	<b>0,08</b>
Domínio	0,07	0,35	-0,07	0,16	-0,05	0,38

(Continua)

(Conclusão)

	Variável Dependente (Suporte Social)					
	Emocional		Instrumental		Informacional	
	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
Bem-estar	0,11	0,11	0,04	0,43	-0,05	0,42
Tradição	0,05	0,37	<b>0,09**</b>	<b>0,03</b>	0,04	0,34
Prestígio organizacional	0,04	0,47	0,02	0,64	0,01	0,77
Autonomia	-0,09	0,46	<b>0,20**</b>	<b>0,02</b>	<b>0,40***</b>	<b>0,00</b>
Preocupação com a Coletividade	<b>0,25**</b>	<b>0,00</b>	0,06	0,33	<b>0,27***</b>	<b>0,00</b>
<b>R quadrado Ajustado</b>	<b>17,67%</b>		<b>25,25%</b>		<b>43,74%</b>	
p-valor (Estatística F)	0,00***		0,00***		0,00***	
Durbin-Watson	1,81		1,99		2,10	

\*, \*\* e \*\*\* significativo aos níveis de 10,0%, 5,0% e 1,0% respectivamente.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

É importante ressaltar que embora os índices de correlação dentro do intervalo de referência (-1, 0, +1) tenham sido baixos, eles foram analisados dentro de graus de consistência elevados, ou seja, 10,0%, 5,0% e 1,0%, indicando a robustez da correlação mesmo que baixa.

No que tange ao “**suporte social emocional**” a única correlação encontrada que merece destaque se deu com o valor “preocupação com a coletividade”. Em termos gerais do SSE encontrou-se uma representação baixa, com apenas 17,67% sendo explicados pelos valores considerados no modelo. Atribui-se esse resultado ao fato de essa variável ser também influenciada por outros quesitos. Esse resultado, considerado baixo, pode ser explicado, pois segundo Siqueira (2008) acredita-se que existem diversas formas de suporte social contidas na literatura, visto que o apoio pode vir de diversas fontes, como por exemplo, das relações interpessoais (família, amigos, etc), denominada rede social.

Já referente ao “**suporte social instrumental**”, expressaram relação positiva “autonomia” e “tradição”. A princípio essa relação com “autonomia” pode parecer contraditória ao SSInst, uma vez que ele contempla espaços,

máquinas, equipamentos, materiais de escritório, dentre outros. Porém, há que se ressaltar que no caso da Ufes, enquanto instituição pública, nem sempre há disponibilidade desses materiais, conforme já discutido anteriormente. Assim, essa dependência do SSIInst pode ser explicada a partir do que argumentam Oliveira e Tamayo (2004) pois ao se permitir o desempenho das tarefas de forma mais autônoma, o servidor estará por conta própria, podendo buscar meios e materiais para dar cumprimento às suas obrigações.

Em outra dimensão, esse suporte contém um pouco de conservadorismo e respeito aos costumes, seguindo o valor de “tradição” da organização, no caso, normas e procedimentos específicos.

Essa dicotomia pode ser entendida a partir da própria amostra utilizada, uma vez que há docentes e TAEs, cujas preferências e necessidades para execução de seu trabalho são diferentes. Assim, se de um lado há evidências de que o docente prefere trabalhar de forma autônoma, por outro as normas, muitas vezes, dão o suporte necessário aos TAEs para a consecução de seus objetivos.

Por fim, tem-se o **“suporte social informacional”**, com um R-quadrado ajustado de 43,74%, apresentando a melhor previsão da variável dependente, com relações diretas e inversas. No primeiro caso, com índices negativos estão “Realização” e “Conformidade” e, no segundo, correlacionados positivamente estão “Autonomia” e “Preocupação com a Coletividade”. É interessante ressaltar que o R-quadrado ajustado das três variáveis dependentes de forma conjunta, não atingiu a totalidade, o que significa que os valores organizacionais influenciam, no total, em 86,66%, a percepção do suporte social no trabalho.

#### **4.6.1. Análise da área “Administração”.**

A fim de auxiliar na compreensão do texto, optou-se por relembrar neste item o que foi considerado no modelo como “Administração”, ou seja: Conselhos Superiores, Órgãos de Controle, Comissões Superiores, a Administração Central entre outros, por terem sob sua incumbência a formulação das políticas

de gestão e serem consideradas instâncias decisórias superiores. É importante lembrar também que o Suporte Social contempla outros três tipos de suporte: emocional, instrumental e informacional, analisados a seguir, a partir da Tabela 9.

**Tabela 9 - Resultados da Regressão Múltipla – Administração**

	Variável Dependente (Suporte Social)					
	Emocional		Instrumental		Informacional	
	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
Constante	1,97***	0,00	1,55***	0,00	1,33***	0,00
Realização	0,08	0,69	0,13	0,39	-0,03	0,84
Conformidade	<b>-0,26**</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,17*</b>	<b>0,07</b>	<b>-0,19**</b>	<b>0,05</b>
Domínio	0,02	0,83	-0,02	0,81	0,05	0,47
Bem-estar	0,03	0,75	0,05	0,48	0,00	0,99
Tradição	0,11	0,21	<b>0,14**</b>	<b>0,03</b>	0,08	0,21
Prestígio organizacional	0,00	1,00	0,02	0,75	-0,03	0,59
Autonomia	0,06	0,75	0,16	0,22	<b>0,36***</b>	<b>0,01</b>
Preocupação com a Coletividade	<b>0,20*</b>	<b>0,10</b>	0,00	0,98	<b>0,17*</b>	<b>0,06</b>
R quadrado Ajustado	14,90%		27,10%		51,70%	
p-valor (Estatística F)	0,03		0,00		0,00	
Durbin-Watson	2,12		2,10		2,34	

\*, \*\* e \*\*\* significativo aos níveis de 10,0%, 5,0% e 1,0% respectivamente.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Ao analisar a área de atuação “Administração” (Tabela 9), para o “suporte social emocional” os construtos “Conformidade” e “Preocupação com a Coletividade” expressaram respectivamente relação negativa e positiva.

Entendendo-se “conformidade” como definição de limites que as organizações impõem para os comportamentos de seus membros, de forma a priorizar as regras, parece óbvia a relação inversa obtida nos cálculos, uma vez que a área administrativa é comumente premida pelo cumprimento de leis, normas e regulamentos, incluindo aí prazos e formatos. Esse dever de cumprir obrigações pode acabar se tornando uma imposição aos servidores, o que leva ao aspecto negativo com o suporte emocional. Essa relação entre os valores e a variável dependente, também teve baixa explicação, com apenas 14,90%.

É importante registrar que essa correlação inversa ocorrida com a “conformidade”, se fez presente também no caso do suporte social

“instrumental” e “informacional”. Analisando o contexto da UFES e os resultados há evidências de que a “conformidade” é um elemento impeditivo da prática do SSInst e do SSInf uma vez que a instituição está presa à legislação que a rege, conforme explicitado anteriormente.

A “Tradição” apresentou valor positivo para o SSInst, o que é compreensível quando se tem as normas como porto seguro para o desempenho das tarefas, já analisado anteriormente. Também com valores positivos estão a “Autonomia” e “Preocupação com a coletividade” relacionados ao SSInf, o que encontra-se dentro da lógica da unidade Administração, uma vez que nela estão contidos a Reitoria, Vice-Reitoria e Pró-reitorias.

Destaca-se que, à semelhança da análise geral, os resultados de poder de explicação do modelo para a área da Administração seguem o mesmo padrão, ou seja, o SSE com poder de explicação mais baixo e o SSInf com o maior (14,90% e 51,70%), vide Tabela 9.

#### **4.6.2. Análise da área “Unidades”.**

As unidades são responsáveis pela integração e execução das atividades fim da universidade, tendo por ponto central o tripé ensino, pesquisa e extensão, cujo público é composto primordialmente pelos alunos e professores, apoiados pelos TAEs, uma vez que sem as atividades administrativas o fim precípua não seria alcançado.

Os resultados da análise dos dados referentes às “unidades” encontram-se na Tabela 10, na qual pode-se observar que os três tipos de suporte estudados apresentaram uma relação com a variável “preocupação com a coletividade”. Além disso foi encontrada uma relação positiva entre o “suporte social instrumental” e o construto “autonomia”. No que tange ao “suporte social informacional”, dois resultados se destacaram: uma relação negativa com a “realização”, e uma relação positiva com a “autonomia” e com a “preocupação com a coletividade”.

**Tabela 10 - Resultados da Regressão Múltipla – Unidades**

---

**Variável Dependente (Suporte Social)**

---

	Emocional		Instrumental		Informacional	
Constante	1,11***	0,00	1,75***	0,00	1,41***	0,00
Realização	-0,09	0,58	-0,04	0,74	<b>-0,25*</b>	<b>0,06</b>
Conformidade	0,08	0,51	-0,06	0,51	-0,12	0,26
(Continua)						
(Conclusão)						
Variável Dependente (Suporte Social)						
	Emocional		Instrumental		Informacional	
Domínio	0,13	0,21	-0,12	0,11	-0,13	0,12
Bem-estar	0,13	0,20	0,01	0,93	-0,12	0,15
Tradição	0,02	0,80	0,08	0,21	0,05	0,42
Prestígio organizacional	0,00	0,97	-0,03	0,62	0,00	0,95
Autonomia	-0,20	0,21	<b>0,26**</b>	<b>0,04</b>	<b>0,44***</b>	<b>0,00</b>
Preocupação com a Coletividade	<b>0,30***</b>	<b>0,01</b>	0,09	0,32	<b>0,34***</b>	<b>0,00</b>
R quadrado Ajustado	16,21%		20,48%		39,48%	
p-valor (Estatística F)	0,00		0,00		0,00	
Durbin-Watson	2,20		2,04		1,89	

\*, \*\* e \*\*\* significativo aos níveis de 10,0%, 5,0% e 1,0% respectivamente.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Ressalta-se que a área das “unidades”, foi a que apresentou o R-quadrado ajustado de menor valor com 76,17% de explicação no total, o que significa que há outras variáveis não contempladas no modelo que podem ter poder explicativo sobre o suporte social neste segmento.

## CAPITULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo, a guisa de encerramento, contempla dois conteúdos específicos, quais sejam: os aspectos relacionados à pesquisa e as sugestões para a administração da UFES.

### 5.1. ASPECTOS RELACIONADOS À PESQUISA

A finalidade do presente estudo foi levantar a percepção do suporte social enquanto elemento presente ou não nos valores organizacionais na perspectiva dos servidores da Ufes, bem como identificar o perfil dos valores organizacionais da instituição; levantar a percepção, na opinião dos servidores, da existência ou não de suporte social no trabalho; e verificar se os valores organizacionais influenciam ou não na percepção do suporte social.

Sendo assim, após os cálculos, considera-se que o **primeiro objetivo específico** (identificar o perfil dos valores organizacionais da instituição) classificando tanto o perfil institucional como por área foi atingido, podendo-se destacar os seguintes valores: “prestígio organizacional”, “conformidade” e “tradição”.

O valor “prestígio organizacional” foi percebido pelos pesquisados, sugerindo ser ele um valor compartilhado por todos na instituição, tendo como consequência uma procura por admiração e respeito da sociedade. Em segundo lugar, evidenciou-se o valor “conformidade”, por meio do qual subentende-se que a universidade em questão respeita as regras e modelos de comportamento. Deduz-se que esse valor pode ser fortemente percebido, por a universidade ser uma instituição federal, e a mesma ser obrigada, mediante a Constituição Federal em seu Art. 37, a seguir ao princípio da legalidade, moralidade entre outros. Em sequência, têm-se o valor “tradição”, que está presente em organizações que preferem preservar os costumes e práticas organizacionais. Essa característica é forte nas instituições públicas, uma vez que, por mais que haja vetores de força para a modernização, as práticas

administrativas ainda tem sido mantidas por mais tempo, ou seja, o processo de mudança é moroso.

Em continuidade ao primeiro objetivo específico pode-se dizer que os valores organizacionais percebidos na instituição como um todo foram, também, em sua maioria, identificados nas subáreas em questão – “administrativo” e “unidades”. Com isso, é possível supor fortemente que a universidade compartilha de valores semelhantes, tornando-os aglutinadores de ideias, o que facilitaria a comunicação interna.

O **segundo objetivo específico** contemplou o levantamento da percepção, na opinião dos servidores, da existência ou não de suporte social no trabalho. Neste caso foi possível notar que para os participantes da pesquisa existe a percepção de todos os suportes sociais, porém as médias ficaram em um intervalo que indica que os entrevistados não têm certeza se recebem ou não o suporte social.

Analisando primeiramente a instituição, o “suporte social instrumental”, apresentou-se mais forte, isto é, há crença por parte dos servidores pesquisados, de que a organização em questão os provê de insumos materiais, financeiros, técnicos e gerenciais. É importante ressaltar que a área das “unidades” também corroborou com essa percepção, porém a parte “administrativa” manifestou com maior ênfase a crença no “suporte social emocional”, ou seja, acreditando que existem pessoas nas quais se pode confiar, por se mostrarem preocupadas com os demais, por se valorizarem e demonstrarem afetividade relacional de forma mais clara.

Por fim considerando-se o **terceiro e último objetivo específico**, pode-se dizer que alguns valores influenciam na percepção do suporte social, tanto de forma positiva como negativa, são eles: “realização”, “conformidade”, “tradição”, “autonomia” e “preocupação com a coletividade”. Sendo importante a Ufes ponderá-los e trabalhá-los de forma a tornar o ambiente organizacional mais agradável.

Tanto de forma geral, como em relação às áreas, “realização” e “conformidade” influenciaram, em sua maioria, de forma negativa para os pesquisados. A procura por planejar metas e a exigência em cumprir as obrigações dadas pela

organização gera uma relação negativa com os suportes. É importante registrar que esse resultado é preocupante, visto que, “conformidade” ficou em segundo lugar, sendo um valor fortemente identificado entre os servidores e “Realização” ficou em quinto lugar, influenciando de forma positiva apenas na área administrativa e de forma não significativa.

Já os demais valores citados influenciaram de forma positiva, devendo ser considerados pelos gestores para aprimoramento e melhoria do ambiente organizacional, uma vez que a “tradição” e “preocupação com a coletividade” ficaram classificadas entre os quatro primeiros lugares e se fizeram presentes em todas as áreas. Destaca-se ainda que “autonomia” ficou em sétimo lugar, sendo um valor não percebido.

Salienta-se, portanto, a relevância dos valores em questão e suas interferências, visto que eles influenciando e fortalecendo a percepção do suporte social dentro do grupo em questão podem facilitar os processos de mudanças e crises por meio de adaptações menos resistentes, inibindo o estresse causado pelo ambiente em que a pessoa se encontra.

Para finalizar, considera-se que esta dissertação oferece subsídios à gestão da Ufes, visto que identificou a percepção dos servidores, mostrando um ponto de partida aos gestores para o planejamento institucional que contemple o bem-estar e a satisfação dos docentes e TAEs, por serem elementos que podem auxiliar no aprimoramento do ambiente organizacional e do desenvolvimento desta Ufes.

## 5.2. SUGESTÕES PARA O PROCESSO GERENCIAL

Os resultados encontrados permitem fazer uma associação com o Modelo Ecológico de Bronfenbrenner, a partir dos segmentos nos quais os valores foram positivos ou negativos, tanto para a administração quanto para as unidades, a fim de identificar em que níveis políticas devem ser adotadas no sentido de fortalecer o que é benefício e mitigar o que tem trazido prejuízos aos servidores da Ufes.



A análise dos dados indicou que os resultados gerais foram equivalentes para a área “administrativa” quanto para as “unidades”. Assim, os principais resultados e sugestões encontram-se resumidos no Quadro 15 e discutidos a seguir.

**Quadro 15 – Resultados e Sugestões**

<b>Valores/ Suporte social</b>	<b>Modelo Ecológico</b>	<b>Sugestões</b>
<b>Positivo:</b>		
Conformidade	Macrossistema e Exossistema	Aperfeiçoas as normas de maneira a que elas não se constituam empecilhos aos avanços e às inovações. Analisar e avaliar as normas existentes propondo mudanças que auxiliam na agilização dos processos e procedimentos.
<b>Negativo:</b>		
Realização;bem-estar	Exossistema Meso Micro	No nível micro, percebe-se a necessidade de melhorias nas relações interpessoais entre os pares e as áreas. Em nível meso há necessidade de melhor comunicação, maior interação e trabalho interdisciplinar. Ao exossistema cabe propiciar condições para que essas interações aconteçam.
Autonomia	Macrossistema Exossistema	A legislação federal, em alguns casos, constitui-se em fator restritivo à autonomia organizacional e individual. Realizar análises em nível de exossistema a fim de amenizar as restrições impostas pela legislação.
Domínio	Micro, meso e Exossistema	Estimular os servidores e gestores na busca de objetivos maiores e mais inovadores, trazendo a temática à discussão no sentido de sensibilizá-los para esses aspectos
Suporte social informacional	Micro, meso e Exossistema	Há necessidade de maior transparência nos procedimentos administrativos em todos os segmentos e níveis, com a divulgação interna de objetivos, metas, procedimentos e resultados, incluindo sua operacionalização.
Suporte Social Instrumental	Meso e Exossistema	Melhorar o processo de gestão financeira em termos das prioridades e das necessidades dos setores. Sugere-se que a instituição realize estudos que permitam compreender o comportamento de consumo, de compra e suprimento de materiais e equipamentos.
Suporte Social Emocional	Micro e mesossistema	O servidor precisa ser melhor acolhido em suas demandas como pessoa e como funcionário público, cabendo auxiliar o sujeito e, ao mesmo tempo, conscientizar os gestores imediatos da importância de bons relacionamentos.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2015.

A conformidade foi percebida de forma mais intensa no score total e pode ser posicionada em termos de gestão, nos níveis macro e exo, ou seja, federal e institucional respectivamente. Dessa forma, é importante registrar que normas e regulamentos têm sido benéficos à Ufes, mas necessitam ser revistas, reanalisadas, devido a dois aspectos. O primeiro, pela impossibilidade de fazer mudanças na legislação federal no curto prazo; e o segundo pela caducidade e rigidez de determinadas normas internas que tem engessado e criado entraves a todos os servidores. Assim a despeito das normas, que se traduzem pela conformidade, serem percebidas como positivas, não se pode descartar os aspectos acima mencionados. Dessa forma sugere-se, por exemplo, a atualização constante de resoluções; análise e discussão do regimento geral e do estatuto da Ufes.

Com relação aos valores percebidos de forma negativa (“Realização”, “bem-estar”, “autonomia” e “domínio”), pode-se dizer que eles tem implicação em todos os níveis organizacionais.

No caso da “realização” e “bem-estar” os servidores estão diretamente implicados no processo, uma vez que as repercussões se fazem não só em nível individual, mas também nas dimensões interpessoais e interdepartamentais. Não são raras as situações nas quais servidores diversos apresentam comportamentos fora dos padrões adequados a um ambiente de trabalho, sobretudo público e de prestação de serviço. Esses comportamentos parecem trazer consequências não só para o sujeito como também para suas relações interpessoais e organizacionais. Dessa forma sugere-se maior suporte ao servidor enquanto sujeito; melhorias nas formas de comunicação; maior interação entre os departamentos e ampliação dos trabalhos interdisciplinares, mormente na alocação de professores nos diversos cursos oferecidos pela universidade. Isso porque de modo geral cada setor atua na sua especialidade, sem o acolhimento daqueles que deles dependem.

Em relação à “Autonomia” sabe-se que a universidade é cerceada no exercício de suas funções, sobretudo gerenciais e administrativas, devido às exigências legais normalmente emanadas do macrossistema (governo federal). Nessa dimensão pouco se pode fazer no sentido de mudar a legislação, mas análises acuradas dos dispositivos legais podem fornecer indicativos de caminhos alternativos para que obtenha um pouco mais de autonomia na execução

administrativa. O caminho mais longo seria a formação de alianças com a bancada capixaba no congresso nacional no sentido de sensibilizá-los a envidar esforços para mudanças na legislação.

Por fim, no que tange ao “domínio” (obter status e controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado), verificou-se que a instituição, por ser gratuita, não dá mostras de forma efetiva de preocupação com posicionamento de mercado, pois ainda se coloca à comunidade como uma instituição de referência, embora muitos de seus cursos e serviços oferecidos não tenham mais o mesmo nível de avaliação que possuiu outrora. O que se vê está voltado para classificações de natureza acadêmica. Nesse sentido torna-se imperativo fazer uma análise de seus produtos e serviços, sobretudo em termos dos cursos de graduação e pós-graduação a fim de atualizá-los conforme a demanda social, uma vez que há cursos pelos quais não há procura, e outros onde a procura é muito baixa, e ainda sim são mantidos. Por outro lado há necessidade, também, de se rever os projetos pedagógicos de cursos, para que sejam mais atrativos e inovadores, de forma não só a atrair alunos, como também a evitar evasão e aumentar o rendimento discente. Por fim, cumpre registrar a necessidade de um processo de sensibilização dos servidores, para que conforme dito anteriormente, compreenderem que os recursos são públicos, ou seja, tem origem na sociedade e para ela devem ser revertidos na forma de uma prestação de serviços com qualidade e otimizados.

Por fim tem-se os três suportes organizacionais (informacional, instrumental e emocional), todos com resultados negativos.

No primeiro caso, “suporte informacional”, percebe-se que apesar da lei da transparência ter sido implementada, ela ficou restrita aos aspectos da remuneração dos servidores. Observa-se que a instituição, embora tenha envidado esforços, ainda deixa a desejar em termos da transparência de sua gestão estratégica, tática e operacional. Sugere-se, portanto que sejam criados e implementados meios de fazer chegar à comunidade acadêmica e à sociedade o que acontece e como acontece a gestão da universidade.

Quanto ao “suporte instrumental” analogia com o modelo de Bronfenbrenner permite inferir que há falhas nos níveis do meso e exossistema, o quer dizer que entre os setores da Ufes e a administração central. A sugestão se faz no

sentido de compreender a universidade como uma rede de nós, cuja capilaridade provoca interferências múltiplas em diversos segmentos, não tendo mais lugar uma gestão pontual e fragmentada. Urge que seja vista como um sistema integrado, para que não haja defasagens e desconexões, por exemplo no processo de compra e suprimento de materiais e equipamentos.

Por fim, com as sugestões para o “suporte emocional” encerram-se as análises e analogias. Em nível do microssistema, ou seja pessoal, tem-se conhecimento por fontes não oficiais de que existem muitos servidores que tem enfrentado problemas pessoais de natureza biopsicossocial traduzidos por quadros depressivos, transtornos diversos e dependência de substâncias químicas. Nessa dimensão, embora tenham havido avanços, eles não tem sido suficientes para atender a demanda por suporte médico e psicológico. Não se trata de criar na instituição um ambiente clínico, mas de acolher o servidor nos seus problemas no ambiente organizacional. Nesse aspecto nem sempre colegas de trabalho e gestores têm conhecimentos, habilidades e atitudes para fazer esse acolhimento. Assim cabe falar em processos de conscientização que podem ocorrer por meio de treinamentos e oficinas, por exemplo.

Após terem sido feitas sugestões mais pontuais para os valores e suportes, cabe falar de aspectos mais gerais.

Cumpram então registrar que os pontos negativos destacados geram dificuldade nas relações internas, causando ameaças no processo de desenvolvimento, tanto pessoal – dos servidores - como institucional, visto que, havendo insegurança nas relações do microssistema, os demais também serão afetados na mesma dimensão.

A partir dessa exposição destacam-se alguns passos, que podem facilitar a melhoria do ambiente de trabalho:

- Inicialmente deve-se realizar um estudo organizacional analisando os documentos institucionais (relatórios, discursos, revistas etc.) com intuito de identificar com mais precisão quais são os valores mais defendidos oficialmente na organização. Essa análise deve ser feita separadamente, por área de atuação, pois como foi mostrado pelos resultados da pesquisa, houve uma pequena diferença entre a parte administrativa e as unidades;
- É importante também comparar os resultados obtidos a partir do estudo organizacional, com o trabalho em questão, ou com uma nova aplicação do

questionário IPVO para saber se existe relação entre os valores percebidos e defendidos institucionalmente, pois a amostra utilizada não identificou quantidades de docentes e TAEs que participaram da pesquisa;

- havendo relação ou não é relevante que a Ufes trabalhe internamente os valores compartilhados, principalmente os que possuem relação positiva com a percepção do suporte social, por meio de ações institucionais de forma a fortalecer e fornecer uma direção comum para todos os servidores;

- esse trabalho deve ser realizado diretamente com todos os servidores, sendo importante dar ênfase à participação de gestores de forma a conscientizá-los sobre os valores defendidos, para que possam trabalhar de forma consonante em suas respectivas equipes;

Esses passos apresentados poderão fortalecer a instituição tanto internamente, quanto em sua relação com as outras organizações, aumentando seu nível de credibilidade.

É válido frisar que este estudo propiciou um olhar inicial sobre um tema que é considerado subjetivo, tendo em vista que os resultados apresentados foram obtidos a partir da percepção dos respondentes. Apesar disso, pode-se dizer que houve uma contribuição importante na discussão dos valores organizacionais e suporte social no trabalho. Contudo outras perguntas surgiram que merecem ser avaliadas em trabalhos posteriores, quais sejam: Quais são os outros influenciadores do suporte social, uma vez que houve um percentual do modelo que ficou sem explicação? É possível à instituição gerenciar esses quesitos? Quais são os valores organizacionais defendidos pela instituição em seus documentos e histórico institucional? Esses valores são os mesmos percebidos pelos servidores? A baixa percepção do suporte social influencia a relação com os outros ambientes ecológicos, ou seja, família, amigos, dentre outros?

Além desses questionamentos que abrem espaço para novas pesquisas, há ainda a preocupação com a percepção da sociedade em seus diversos extratos sociais, sobre o papel e as contribuições da UFES. Com isso encerra-se esta dissertação.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.. **Valores Organizacionais e Suporte Social no Trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado.** Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia. V. 6, n. 2, jul - dez, 205-224. 2013.
- ARAÚJO, B. F. V. B. **Valores humanos: categorias de análise e suas implicações para a pesquisa em Administração.** XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.
- BAHIENSE, J. **Análise Estatística Utilizando o SPSS**, Guia prático de comandos Disponível em: <  
<http://www.proac.uff.br/estatistica/sites/default/files/Apostila-SPSS.pdf> >.  
Acesso em 03 de junho de 2014.
- BARRERA, M. Jr. **Distinctions Between Social Support Concepts, Measures, and Models.** American Journal of Community Psychology, Vol. 14, No. 4, 1986
- BEEHR, T.A.; BOWLING, N.A.; BENNETT, M.M. **Occupational Stress and Failures of Social Support:When Helping Hurts.** Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 15, No. 1, 45–59. 2010.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 1998.
- BRASILEIRO, A.M.M. **Manual de Produção de Textos Acadêmicos e Científicos.** Atlas, 2013.
- BRONFENBRENNER, U. **A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- BRONFENBRENNER, U. **Bioecologia do desenvolvimento humano: tornando os seres humanos mais humanos.** Porto Alegre. Artmed: 2011.
- COBB, S. **Social Support as a Moderator of Life Stress.** Psychosomatic Medicine, v. 38, n.5, p.300-314, 1976.
- CAPLAN, R. D.; COBB, S.; FRENCH JR., J.R.P. **Relationships of Cessation of Smoking with Job Stress, Personality, and Social Support.** Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 2, 211-219. 1975.
- COHEN, S. **Psychosocial Models of the Role of Social Support in the Etiology of Physical Disease.** Health Psychology, Vol., 7, Nº 3, p. 269-297.1988.
- COHEN, S. **Social Relationships and Health.** American Psychologist. P. 676-674, Novembro 2004.

- COHEN, S.; WILLS, T.A. **Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis**. Psychological Bulletin. Vol. 98. No. 2, 310-357. 1985.
- COHEN, S.; CLARK, M.S.; SHERROD, D.R. **Social Skills and the Stress-Protective Role of Social Support**. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 50, No. 5, 963-973. 1986.
- COHEN, S.; RABIN, B.S. **Psychologic Stress, Immunity, and Cancer**. Journal of the National Cancer Institute, Vol. 90, No. 1, January 7, 1998.
- CORRIEL, M.; COHEN, S. **Concordance in the Face of a Stressful Event: When Do Members of a Dyad Agree That One Person Supported the Other?**. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 69, No. 2, 289-299. 1995.
- DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **“Recurso” Humanos e subjetividades**. 4ª edição, Editora Vozes. Petrópolis, 2002.
- DIMAS, I.D.; LOURENÇO, P.R. **Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal**. In A. D. Gomes, Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos contributos para a investigação e intervenção (p.195-232). Coimbra: Imprensa na Universidade de Coimbra. 2011.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. **Perceived Organizational Support**. Journal of Applied Psychology . Vol. 71, No. 3, 500-507. 1986.
- FACHIN, O. **Fundamentos da Metodologia**. 5ª edição. Saraiva, São Paulo. 2006.
- FIGUEIREDO FILHO, D.B.; SILVA JÚNIOR, J.A. **Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial**. Opinião Pública, Campinas, vol. 16, nº 1, Junho, p. 160-185. 2010.
- FISHER, R.; SCHWARTZ, S. **Whence Differences in Value Priorities?: Individual, Cultural, or Artifactual Sources**. Journal of Cross-Cultural Psychology v.42. 2011.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. Editora Atlas. São Paulo. 2010.
- GOMES, E.B.F. **Valores e criatividade na Universidade Federal do Espírito Santo: do sujeito ao organizacional**. 2008. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas . Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória. 2008.
- GONSALVES, E.P. **Conversa sobre iniciação à Pesquisa Científica**. 4ª edição, Editora Alinea. Campinas – S.P. 2007.
- GONTIJO, C. L. **Valores fundamentais para o comprometimento dos indivíduos na organização**. Gestão e Conhecimento, v. 3, n. 1, julho/novembro 2006.

GOUVEIA, V.V. **Teoria Funcionalista dos valores Humanos**. Editora Casa do Psicólogo. São Paulo. 2013.

HAIR, Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIGELSON, V.S.; COHEN, S.; SCHULZ, R.; YASKO, J. **Group Support Interventions for Women With Breast Cancer: Who Benefits From What?**. *Health Psychology*. Vol. 19, No. 2, 107-114. 2000.

HOGAN, B.E.; LINDEN, W.; NAJARIAN, B. **Social support interventions: Do they work?** *Clinical Psychology Review*, v. 22, n. 3, p. 381-440, 2002.

JANUZZI, P. **Indicadores e Sistema de Informação**. Conceitos básicos. ENAP, abril de 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fIndicadore sociais.pdf> . Acesso em: 13 de agosto de 2015.

KNAFO, A.; SCHWARTZ, S. **Value Socialization in Families of Israeli-Born and Soviet-Born Adolescents in Israel**. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. V. 32, V. 213. 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia da Pesquisa**. 5ª edição. Editora Atlas. São Paulo, 2003.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?**. *Laboratório de Psicologia*, v. 4, N.1: 65-90. 2006.

MARTINS, E. e SZYMANSKI, H. **A Abordagem Ecológica de Urie Bronfenbrenner em estudos com famílias**. *Estudos e pesquisas em Psicologia*, UERJ, RJ, Ano 4 N. 1, 1º Semestre, 2004.

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 2ª edição. Atlas. São Paulo, 1994.

MARTINS, G.A.; DOMINGUES, O. **Estatística Geral e Aplicada**. 4ª edição. Atlas. São Paulo, 2011.

MARSHALL, S.L.; PARKER, P.D.; CIARROCHI, J. HEAVEN, P.C.L. **Is Self-Esteem a Cause or Consequence of Social Support?** *A 4-Year Longitudinal Study*. V. 85, 1275-1291. 2014.

MATOS, A.C. **Alienação no serviço Público**. *Psicologia: Ciência e Profissão*. Vol.14 no.1-3. 1994

MCGUIRE, G.M. **Intimate Work A Typology of the Social Support That Workers Provide to Their Network Members**. *Work and Occupations* V. 34, N. 2; Maio, 125-147. 2007.



MEDEIROS, S.M.; RIBEIRO, L.M.; FERNANDES, S.M.B.A; VERAS, V.S.D. **Condições De Trabalho E Enfermagem: A Transversalidade Do Sofrimento No Cotidiano.** Revista Eletrônica de Enfermagem, v. 08, n. 02, p. 233 - 240, 2006.

MENDES, A.M.; TAMAYO, A. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho.** Psico-USF, Bragança Paulista, v.6, n.1, p.39-46, 2001.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Cadernos de Saúde Pública, v. 9, n. 3, p.239-262, 1993.  
MOTTA, Paulo Roberto. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos.** Rev. Adm. Pública [online]. 2007, vol.41, n. spe, pp. 87-96.

NOGUEIRA, M.F.M. **Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido.** Comunicação Informação. [v. 4, n. ½. 2001.](#)

OLIVEIRA, P.; LIMONGI-FRANÇA, C. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.** RAE Eletrônica, v. 4, n. 1, 1-21. 2005.

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

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

PASCHOAL, T. **Bem Estar no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional, Prioridades Axiológicas e Oportunidade de Alcance de Valores Pessoais no Trabalho.** 2008. 180f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília. 2008.

PASCHOAL, T.; TORRES, C.V.; PORTO, J.B. **Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social.** RAC, Curitiba. V. 14, n. 6, art. 4. p. 1054-1072. NOV/DEZ. 2010.

PATO-OLIVEIRA, C.; TAMAYO, A. **Os valores como Preditores de atitudes e comportamentos: contribuições para um debate.** Linhas Críticas, Brasília. V. 8, n. 14. Jan/jun. 2002.

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

RIBEIRO, J.L.R. **Escala de Satisfação com o Suporte Social (ESSS).** Análise Psicológica. N.3, V. XVII: 547-558. 1999.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo; Pearson Prentice-Hall, 2005.

ROCCAS, S.; Schwartz. S.; AMIT, A. **Personal Value Priorities and National Identification.** Political Psychology, Vol. 31, No. 3, 2010

RODRIGUEZ, M.S.; COHEN, S. **Social Support**. Encyclopedia of Mental Health. V. 3. 535 – 544. 1998.

ROHAN, M.J. **A rose by any name? The values construct**. Personality and Social Psychology Review. Vol. 4, No. 3, 255-277. 2000.

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

ROKEACH, M. ;HOMANT, R.; PENNER, L. **A Value Analysis Of The Disputed Federalist Papers**. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 16, No. 2, 245-250. 1970.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 19 de agosto de 2015.

SEEMAN, T. E. **Social Support and social conflict**. 2008. Disponível em: <[www.macses.ucsf.edu/Research/Psychosocial/notebook/socsupp.html](http://www.macses.ucsf.edu/Research/Psychosocial/notebook/socsupp.html)>. Acesso em: 03 de junho de 2014.

SIEDLECKI, K.L.; SALTHOUSE, T.A.; OISHI, S.; JESWANI, S. **The Relationship Between Social Support and Subjective Well-Being Across Age**. [Social Indicators Research](#). V. 117, n. 2. p 561-576 Junho. 2014.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE Jr., S. Suporte no Trabalho. In SIQUEIRA, M.M.M; (Org.). **Medidas do comportamento Organizacional: Ferramentas do diagnósticos e de gestão**. Artmed. Porto Alegre. P.283-294.2008.

SCHERMERHORN JR.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento Organizacoinal**. 2ª edição. Bookman. Porto Alegre.1999.

SCHWARTZ, S. **Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries**. In: ZANNA, M. (Org.). Advances in experimental social psychology. Orlando, FL: Academic, v.25, p.1-65. 1992.

\_\_\_\_\_. **Há Aspectos Universais na Estrutura e no Conteúdo dos Valores Humanos?**. In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. (Org). Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. Editora Senac. São Paulo. P. 55-86. 2006.

\_\_\_\_\_. **Basic Human Values**. In: **Cross-National Comparison Seminar on the Quality and Comparability of Measures for Constructs in Comparative Research: Methods and Applications**. 2009. Bolzano (Bozen), Italia. 2009. Disponível em: [http://ccsr.ac.uk/gmss/seminars/2009-06-10/documents/Shalom\\_Schwartz\\_1.pdf](http://ccsr.ac.uk/gmss/seminars/2009-06-10/documents/Shalom_Schwartz_1.pdf) . Acessado em: 03 de junho de 2014.

SCHWARTZ, S.; BILSKY, W. **Toward A Universal Psychological Structure of Human Values**. Journal of ftnonality and Social Psychology. Vol. 53, No. 3, P. 550-562.1987.

SCHWARTZ, S.; ROS, M. **Values in the West: A Theoretical and Empirical Challenge to the Individualism-Collectivism Cultural Dimension**. World Psychology, V.1, P. 99-122. 1995.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais e comprometimento afetivo**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 6, núm. 3, pp. 192-213, 2005.

\_\_\_\_\_. **Valores Organizacionais**. In SIQUEIRA, M.M.M; (Org.). Medidas do comportamento Organizacional: Ferramentas do diagnósticos e de gestão. Artmed. Porto Alegre. P.309-340.2008.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. **Estrutura motivacional dos valores humanos**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 9, n. 2, p. 329-348, 1993.

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.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos da Psicologia, V.5,n. 2. P. 289-315, 2000.

TAMAYO, A.; BORGES, L.O. **Valores do trabalho e das organizações**. In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. (Org). Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. Editora Senac. São Paulo. P. 397-432. 2006.

## ANEXO A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TÍTULO DA PESQUISA: VALORES ORGANIZACIONAIS E SUPORTE SOCIAL NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO - UFES

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Mariana Recla de Togni

PROF. ORIENTADOR: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marilene Olivier Ferreira de Oliveira

#### PROBLEMA DE PESQUISA:

Qual o conjunto de valores organizacionais no ambiente da gestão pública particularmente em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)? Esses valores congregam o suporte social no trabalho?

#### OBJETIVO:

Tomando por base o questionamento da pesquisa foi traçado o seguinte objetivo geral:

Levantar a percepção do suporte social no trabalho enquanto elemento presente ou não nos valores organizacionais na perspectiva dos servidores de uma IFES.

Por decorrência fez-se necessário formular três objetivos específicos, quais sejam:

- Identificar o perfil dos valores organizacionais da instituição;
- Levantar a percepção, na opinião dos servidores, da existência ou não de suporte social no trabalho; e
- Verificar se os valores organizacionais influenciam ou não na percepção do suporte social.

#### JUSTIFICATIVA

Para que haja um bom ambiente de trabalho é preciso que os valores propostos pela organização sejam próximos dos valores individuais.

O suporte social tem sido referenciado como elemento importante nesse ambiente na medida em que congrega as condições de trabalho, os processos de comunicação e os aspectos emocionais que surgem durante o tempo em que passa na organização.

A falta de suporte emocional pode levar os servidores a estados de desânimo, desavenças interrelacionais familiares, desmotivação, quadro depressivo, dentre outros (HOGAN *et al.*, 2002)

Portanto verificar se isso acontece na universidade em questão abre espaço à gestão para melhoria do próprio ambiente de trabalho e suas decorrências, ou seja, melhoria da qualidade de vida no trabalho.

#### ESCLARECIMENTOS:

Em qualquer momento o voluntário poderá obter esclarecimentos sobre todos os procedimentos utilizados na pesquisa e nas formas de divulgação dos resultados. Tem também a liberdade e o direito de recusar sua participação ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo do atendimento usual fornecido pela pesquisadora.

#### CONFIDENCIALIDADE E AVALIAÇÃO DOS REGISTROS:

As identidades dos voluntários serão mantidas em total sigilo por tempo indeterminado pelo executor. Os resultados dos procedimentos executados serão analisados e alocados em tabelas, figuras ou gráficos e divulgados em palestras, conferências, periódico científico ou outra forma de divulgação que propicie o repasse dos conhecimentos para a sociedade e para autoridades normativas, de acordo com as normas/leis.

## ANEXO B

IPVO

(Continua)

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	Não se parece em nada com minha organização	Não se parece com minha organização	É pouco parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É muito parecida com a minha organização
1 - Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios. Para ela, os desafios formam o trabalho do empregado mais interessante.						
2 - A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
3 - Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
4 - Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
5 - É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar						
6 - A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que são continuidade aos seus costumes.						
7 - Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						

(Continuação)

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	Não se parece em nada com minha organização	Não se parece com minha organização	É pouco parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É muito parecida com a minha organização
8 - Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
9 - Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenha prazer no trabalho.						
10 - É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios						
11 - Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas						
12 - Esta organização preserva os costumes antigos, ela preserva a tradição.						
13 - Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estima a trabalharem de maneira competente.						
14 - Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
15 - Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						

(Continuação)

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	Não se parece em nada com minha organização	Não se parece com minha organização	É pouco parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É muito parecida com a minha organização
16 - Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar o direito dos outros.						
17 - Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados deve ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18 - Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19 - Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						
20 - Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21 - Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						
22 - Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23 - Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						



(Continuação)

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	Não se parece em nada com minha organização	Não se parece com minha organização	É pouco parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É muito parecida com a minha organização
24 - Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						
25 - Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						
26 - Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços;						
27 - Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las						
28 - O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29 - Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30 - Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.						
31 - Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre no mesmo modo						

(Continuação)

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	Não se parece em nada com minha organização	Não se parece com minha organização	É pouco parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É muito parecida com a minha organização
32 - Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33 - Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos chefes.						
34 - Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e organização.						
35 - Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.						
36 - Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência,						
37 - Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.						
38 - Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.						
39 - O prazer, para esta organização, é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.						

(Continuação)

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	Não se parece em nada com minha organização	Não se parece com minha organização	É pouco parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É muito parecida com a minha organização
40 - Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						
41 - Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, cliente e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42 - Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta as ameaças do mercado.						
43 - Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.						
44 - Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal as pessoas e organizações próximas dela.						
45 - Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.						
46 - Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.						

(Conclusão)

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	Não se parece em nada com minha organização	Não se parece com minha organização	É pouco parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É muito parecida com a minha organização
47 - O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.						
48 - Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						

## ANEXO C

### ESSP

Estamos desenvolvendo uma pesquisa a respeito de como as pessoas percebem ou sentem o ambiente de trabalho em que estão envolvidas. Para expressar sua opinião, marque o que melhor expressa sua opinião.

(Continua)

	Na empresa onde trabalho			
	1 Discordo totalmente	2 Apenas discordo	3 Apenas concordo	4 Concordo totalmente
1 -... As pessoas gostam umas das outras				
2 -... As pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas pessoais				
3 -... As pessoas são amigas uma das outras				
4 -... Há recompensa financeira pelos esforços do empregado				
5 -... Os equipamentos estão sempre em boas condições de uso				
6 -... Pode-se confiar nas pessoas				
7 -... Pode-se confiar nos superiores				
8 -... As informações circulam claramente entre os setores da empresa.				
9 -... As pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.				
10 -... Existe o cumprimento das obrigações financeiras com os empregados				
11 -... Há ajuda financeira para que seus empregados se especializem				
12 -... Há facilidade de acesso as informações importantes				
13 -... Os empregados têm os equipamentos necessários para desempenharem suas tarefas.				
14 -... São pagos salários compatíveis aos esforços dos empregados				
15 -... As pessoas se preocupam uma com as outras				
16 -... As informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade				

(Continua)

(Conclusão)

	Na empresa onde trabalho			
	1 Discordo totalmente	2 Apenas discordo	3 Apenas concordo	4 Concordo totalmente
17 - ... Os superiores compartilham as informações importantes com os empregados				
18 - ... As informações importantes para o trabalho são compartilhadas por todos.				

## ANEXO D

### RESUMO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

#### Valores Organizacionais (IPVO)

48 questões divididas em oito fatores

Escala de 6 níveis

*	*
Não se parece em nada com minha organização	É muito parecida com minha organização

Fatores	Itens
Autonomia	01,13,23,26,29,30,40 e 46
Bem-Estar	05,09,14,22,32 e 48
Realização	04,08,20,24 e 36
Dominio	10,18,37,39,42 e 45
Prestígio	07,25,33 e 35
Conformidade	11,17,27,28,34,41 e 43
Tradição	06,12,19,51 e 47
Preocupação com a coletividade	02,03,15,16,21,38 e 44

#### Suporte Social (EPSST)

18 questões divididas em três fatores

Escala de 4 níveis

*	*
Discordo totalmente	Concordo totalmente

Nomes dos Fatores	Itens
Percepção de Suporte Social informacional no trabalho	8,9,12,13,16,17 e 18
Percepção de Suporte Social emocional no trabalho	1,2,3,6,7 e 15
Percepção de Suporte Social Instrumental no trabalho	4,5,10,11 e 14