UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

THAÍS PASI GUELFÍ

Valores relativos ao trabalho: uma comparação entre dois grupos de trabalhadores após um
processo de aquisição

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

RIBEIRÃO PRETO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof^a. Dr^a. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

THAÍS PASI GUELFÍ

Valores relativos ao trabalho: uma comparação entre dois grupos de trabalhadores após um processo de aquisição

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

RIBEIRÃO PRETO

2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo
Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações

Guelfi, Thaís Pasi

Valores relativos ao trabalho: uma comparação entre dois grupos de trabalhadores após um processo de aquisição, 2014

Defesa de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2014

1. Valores Relativos ao Trabalho 2. Cultura Organizacional 3. Fusões e Aquisições

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: GUELF, Thaís Pasi

Título: Valores relativos ao trabalho: uma comparação entre dois grupos de trabalhadores após um processo de aquisição.

Defesa apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Administração de Organizações.

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

À minha família, com amor e imensa gratidão pelo carinho e cumplicidade. Em especial, dedico este trabalho à minha avó Iracy, mulher guerreira, cuja garra me serviu de inspiração e o valor que sempre deu aos estudos foi um grande estímulo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Gilberto Shinyashiki, primeiro por ter me dado a oportunidade de ter sido sua orientada e realizar meu mestrado, depois, pelos muitos ensinamentos, pela compreensão e pela paciência.

À Universidade de São Paulo e à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, instituições das quais tenho orgulho de ter feito parte desde a graduação e que contribuíram sobremaneira para minha formação acadêmica, profissional e pessoal, agradeço por toda estrutura proporcionada.

Aos professores, por todo ensinamento e auxílio, em especial a Prof. Dra. Adriana Caldana e a Prof. Dra. Lucy Leal Melo Silva, que com as sugestões e orientações proporcionaram o aprimoramento e desenvolvimento desta pesquisa.

Aos funcionários da pós-graduação Érica, Matheus e Thiago, pelo suporte oferecido.

A todos os amigos da pós-graduação: Jessâmine, Naya, Jéssica, Julia Titoto, Gleison, Adriel, Reinaldo Igarashi, Thiago Quilice, Bruno Garcia, Ulisses, Marcos Vinícius, Rogiene, Victória, Guilherme, João, Marcelo Nogueira e Beatriz Willemsens, que sempre estiveram dispostos a ajudar, ouvir e ensinar.

Agradeço também a quem acabou se tornando uma amiga, Lara Lorio, que além da grande ajuda proporcionada, pode me inspirar com sua dedicação e interesse.

À instituição financeira participante deste estudo, por entender a importância da pesquisa acadêmica para a geração de conhecimentos e por fornecer a abertura necessária para a realização do presente trabalho.

Aos funcionários da instituição estudada, que voluntariamente contribuíram com a pesquisa, muitas vezes enviando elogios e palavras de incentivo.

Agradeço ainda às amigas e colegas de profissão Rosana Claro e Luciana Sousa, pela compreensão e apoio durante todo o período do mestrado.

À minha família, agradeço imensamente a minha mãe, ao meu pai, meus irmãos e cunhados, tios, tias, primos e avós, que sempre respeitaram e apoiaram as minhas escolhas, me fornecendo todo suporte, seja com alguma ajuda, ou simplesmente com a torcida, aconchego, amor e carinho.

À minha incansável amiga Rosana Alves de Lima, pela lealdade e carinho de sempre.

À amiga-irmã Gabrielle Correa de Almeida, pelo cuidado e companhia.

À todos os amigos do grupo milho verde, pelos bons momentos.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram neste período da minha vida, de verdadeira batalha, quando me esforcei para conciliar a vida profissional, acadêmica e pessoal. E agradeço a Deus, que nunca me abandonou durante toda caminhada.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

RESUMO

GUELF, T. P. **Valores relativos ao trabalho: uma comparação entre dois grupos de trabalhadores após um processo de aquisição.** 2014. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

Nas últimas décadas, o número de processos de fusão e aquisição de empresas é crescente, especialmente ao se considerar o setor bancário. Diversos autores associam o insucesso destes processos às inconsistências culturais das organizações. Cada uma das instituições envolvidas apresenta uma cultura organizacional própria, com valores distintos, o que ao mesmo tempo confere identidade à organização e torna complexa a integração entre as empresas. Os valores da organização são transmitidos através do processo de socialização, e, para que os novos membros façam efetivamente parte da instituição, eles devem apreender e internalizar esses valores. Ainda que em um grau bem menor, os indivíduos também levam os seus valores à organização. Dado que o tema de valores do trabalho vem sendo amplamente estudado, já que o trabalho é central na vida das pessoas e que os valores são importantes forças motivacionais, o objetivo deste trabalho consistiu em, após um processo de aquisição entre bancos, realizar uma comparação dos valores relativos ao trabalho dos empregados oriundos da empresa adquirida e daqueles que já pertenciam à empresa incorporadora, verificando se há diferenças significativas entre os grupos. O estudo utilizou como variáveis de controle a idade do respondente, o tempo de casa, gênero e cargo, para identificar a influência da geração, tempo de internalização da cultura, papel social e liderança. A população contempla os funcionários do Estado de São Paulo, tanto os oriundos da instituição incorporada, como aqueles já ingressantes pelo banco adquirente. O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi a Escala de Valores do Trabalho Revisada (EVT-R), que foi escolhida por mostrar-se adequada ao estudo e ter sido testada e validada para a realidade brasileira. A coleta de dados foi realizada por meio de *websurvey* e a amostra final foi composta de 535 respondentes. Os dados foram tratados utilizando o SPSS para a realização de análises estatísticas, entre elas análise fatorial e ANOVA. Não foram encontradas diferenças significativas entre os dois grupos de origem, o que aponta para que o processo de socialização e integração de pessoas tenha sido muito bem-sucedido, resultando em valores compartilhados. As diferenças encontradas relacionam-se principalmente às variáveis demográficas de controle, corroborando com os resultados de grande parte dos estudos que comparam os valores de trabalho entre gêneros, idade ou geração, tempo de casa e liderança. Espera-se com este trabalho ter contribuído para a geração de conhecimento no estudo de valores relativos ao trabalho associados a processos de fusões e aquisições, além de despertar o interesse para a realização de trabalhos futuros nesta área.

Palavras-chave: Valores Relativos ao Trabalho, Cultura Organizacional, Fusões e Aquisições

ABSTRACT

GUELF, T. P. **Work values: a comparison between two groups of employees after an acquisition processes.** 2014. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

In recent decades, the number of mergers and acquisitions is increasing, especially when considering the banking sector. Several authors associate the failure of these processes to inconsistency of cultural organizations. Each institution involved has its own organizational culture, with different values, which simultaneously gives identity to the organization and makes complex integration between companies. The organization's values are transmitted through the socialization process, and so that new members effectively part of the institution, they should learn and internalize these values. Although on a much smaller degree, individuals also bring their values to the organization. Since the theme of work values has been widely studied since the work is central to people's lives and the values that are important motivational forces, the objective of this study was to, after a process of acquisition between banks, to make a comparison of work values of employees from the acquired company and those who have belonged to the incorporating company, checking for significant differences between groups. The study used as control variables the age of the respondent, the tenure, gender and position, to identify the influence of generation, time to internalize the culture, social role and leadership. The population includes employees of the State of São Paulo, both arising from the merging institutions, like those already entering the acquiring bank. The research instrument used in this study was the Revised Work Values Scale (WVS-R), which was chosen for been adequate to the study and because it has been tested and validated for Brazil. Data collection was performed through websurvey and the final sample consisted of 535 respondents. The data were processed using SPSS to perform statistical analyzes, including factor analysis and ANOVA. No significant differences between the two groups of origin were found, which indicates that the process of socialization and integration of people have been very successful, resulting in shared values. The differences found relate mainly to demographic control variables, corroborating the results of most studies that compare the work values among gender, age or generation, homework time and leadership. It is hoped that this work have contributed to the generation of knowledge in the study of work values associated with mergers and acquisitions, as well as sparking interest for future work in this area.

Keywords: Work values, Organizational Culture, Mergers and Acquisitions

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – QUADROS

Quadro1 – Documentos encontrados nas bases de dados Web of Science e Scopus com os tópicos “work* value*” OR “value* work*”AND “merger*”OR “acquisition*”.	18
Quadro 2 – Principais operações de fusões e aquisições entre bancos brasileiros (2003-2013)	26
Quadro 3 – Principais autores que abordam o processo de socialização.....	35
Quadro 4 – Resultados apresentados na revisão da literatura feita por Elizur (1994) sobre a relação de valores de trabalho e gênero.....	39
Quadro 5 – Escalas e inventários sobre valores	43
Quadro 6 – Quantidade de funcionários da instituição, no Estado de São Paulo, separados por gênero em maio/2014	57
Quadro 7 – Quantidade de funcionários da instituição, no Estado de São Paulo, separados por faixas de idade, em maio/2014	57
Quadro 8 – Quantidade de funcionários da instituição, no Estado de São Paulo, nos anos de 2012 a 2014, separados por cargo. Dados em maio/2014.	58
Quadro 9 – Quantidade de funcionários da instituição, no Estado de São Paulo, separados por faixas de idade, em maio/2014	59
Quadro 10 – Estrutura fatorial obtida pela análise fatorial rotacionada.	71
Quadro 11 – Média das notas atribuídas por fator e desvio padrão	72
Quadro 12 – Categorias das variáveis que apresentam diferenças significativas entre os fatores de valores relativos ao trabalho.	73

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – FIGURAS

Figura 1 – Percentual de operações por tipos de transações no período de 2002 a 2013.....	23
Figura 2 – Fusões e aquisições no Brasil (2002-2013).....	24
Figura 3 – Esquema teórico do estudo	47
Figura 4 – Modelo Conceitual da Pesquisa	51
Figura 5 – Proporção de funcionários da instituição, no Estado de São Paulo, separados por cargo gerencial e não gerencial em maio/2014.	58
Figura 6 – Gráfico Scree Plot	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de fusões, aquisições e incorporações por ano no setor bancário no Brasil entre julho de 1995 e julho de 2009	25
Tabela 2 – Concentração e categorização dos dados coletados da amostra final.....	63
Tabela 3 – Teste KMO e Bartlett de adequação.....	65
Tabela 4 – Variação total explicada	66
Tabela 5 – Comunalidades	67
Tabela 6 – Coeficiente Alfa para a escala e por fator.....	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	RELEVÂNCIA DA PESQUISA	19
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.3	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO.....	20
2	REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1	FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR BANCÁRIO	22
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.2.1	Cultura Organizacional e Identidade Organizacional.....	28
2.2.2	Relação entre Cultura Organizacional e Valores.....	30
2.2.3	Socialização Organizacional e Valores Organizacionais	32
2.3	VALORES	36
2.3.1	Valores relativos ao trabalho	37
2.3.2	Estudos na área de valores de trabalho.....	38
2.3.3	Escalas de valores relativos ao trabalho	40
2.4	CONSIDERAÇÕES E ESQUEMA TEÓRICO	46
3	MÉTODO DE PESQUISA	48
3.1	INTERESSE NA PESQUISA	48
3.2	DELINEAMENTO DO TRABALHO	49
3.3	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	50
3.4	LEVANTAMENTO DOS DADOS.....	52
3.5	ESCOLHA DA ESCALA EVRT-R.....	53
3.6	HIPÓTESES DE PESQUISA	54
3.7	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	56
3.8	VERIFICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	59
3.9	APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS	60
3.10	COMPONENTES DA AMOSTRA	61
4	RESULTADOS DA ANÁLISE	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
	REFERÊNCIAS	78

APÊNDICES	87
ANEXOS	92

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nas últimas décadas intensificaram a competição nos negócios e inseriram as empresas em um mercado global. Por consequência, tem-se notado um expressivo aumento nas operações de fusões e aquisições como mecanismos para manutenção da competitividade, envolvendo empresas de vários países e diferentes portes. Através destes processos as organizações conseguem crescimento e diversificação, incorporando novas atividades, alavancando suas competências básicas e ampliando participação de mercado (HÉAU, 2001; BARROS; SOUZA; STEUER, 2003; HARRISON, 2005).

Um desses processos é a aquisição, que pode ser definida como a compra de controle das ações de uma organização por outra, com a extinção da empresa adquirida (ROSSETTI, 2001; BARROS; SOUZA; STEUER, 2003; HARRISON, 2005). Dessa forma, esse processo traz consigo a dificuldade de reestruturação da instituição, já que, a partir de então, coexistirão duas ou mais culturas organizacionais distintas, ao menos durante um período de tempo.

O processo de gestão e integração de culturas é parte essencial para o sucesso dessas iniciativas de fusão e aquisição. Burnes e Jackson (2011) apontam que cerca de 70% de todas as iniciativas de mudança organizacional falham. Já Snell e Bohlander (2009) afirmam que apenas cerca de 15% de todos os processos de fusões e aquisições conseguem atingir seus objetivos, medidos pelo retorno de investimentos e do valor para os acionistas. Segundo eles um dos motivos do insucesso são as inconsistências culturais.

A cultura é difícil de ser mudada, pois fornece estrutura e estabilidade aos membros que a valorizam, por fornecer significado e previsibilidade. Neste sentido, mudanças que envolvam a cultura da organização causam ansiedade e a intolerância a ela leva a distorção, negação ou projeção, gerando resistência à mudança (SCHEIN, 2009).

Schein (2009) destaca o papel do líder como formador e disseminador da cultura da organização, já que este inicialmente impõe suas crenças e valores e, na medida que as iniciativas propostas por ele vão obtendo sucesso, esses valores são reforçados e aos poucos vão se tornando compartilhados pelo grupo. Porto e Tamayo (2005) afirmam que os valores organizacionais são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o ambiente organizacional, por meio dos valores do fundador, dos gestores, e até dos próprios

trabalhadores. Como forma de transmitir a cultura da organização para os novos membros, o processo de socialização tem destaque na medida em que os ingressantes recebem ensinamentos de como pensar, sentir e agir, que devem ser aprendidos para que se tornem, efetivamente, membros do grupo (SCHEIN, 2009).

Hollander (1971) afirma que os valores são adquiridos por meio da socialização, sendo entendida como o processo pelo qual alguém aprende valores, normas e comportamentos exigidos, que lhe permitirá participar efetivamente como membro de determinada organização (VAN MAANEN, 1976).

A literatura apresenta os valores relativos ao trabalho como: comportamentos desejáveis (LYONS; HIGGINS; DUXBURY, 2010); indicativos de preferências (PRYOR, 1981; HOFSTEDE, 1998); importância dada pelos indivíduos a determinados resultados (ELIZUR, 1994, SAGIE; ELIZUR, 1996); reflexos da correspondência entre necessidades e satisfações (ABBOUSHI, 1990) e o que as pessoas desejam (DAWIS; LOFQUIST, 1984; BEN-SHEM; AVI-ITZHAK, 1991) no contexto do trabalho. São princípios ou crenças sobre comportamentos ou os estados finais desejáveis, que são ordenados de acordo com sua importância e transcendem situações específicas (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ; BILSKY, 1990).

Frente a essas definições é possível ver uma relação com a definição de valores gerais abordadas por Schwartz (1992) como sendo os estados e desejos que servem como padrões normativos para julgar e escolher entre modos alternativos de comportamento. Essa relação, entre os valores gerais e valores de trabalho é apresentada na literatura e utilizada para a construção e/ou validação de escalas que mensuram os valores de trabalhos (WILS; LUNCASU; WAXIN, 2007; PORTO; TAMAYO, 2003; PORTO; PILATI, 2010). Há, ainda, outros estudos e escalas de mensuração de valores de trabalho (SUPER 1970; PRYOR, 1982) que se baseiam nos valores gerais do indivíduo e da organização.

Muitas pesquisas buscaram identificar as variáveis que interferem nestes valores, como o gênero do indivíduo (MACCOBY; JACKLIN, 1974; BEUTELL; BRENNER, 1986; MOTTAZ, 1987; ELIZUR, 1994; FINEGAN, 2000; HULT, 2003; WHITEOAK; CRAWFORD; MAPSTONE, 2006; CENNAMO; GARDNER, 2008; WILS et al. 2011), geração (ABU-SAAD; ISRALOWITZ, 1997; WEY SMOLA; SUTTON, 2002; WHITEOAK; CRAWFORD; MAPSTONE, 2006; CENNAMO; GARDNER, 2008; TWENGE et al. 2010; LEUTY; HANSEN, 2011; WILS et al. 2011), o tempo de casa na organização (MEGLINO;

RAVLIN; ADKINS, 1989; CENNAME; GARDNER, 2008), educação (LI; LIU; WAN, 2008), cultura de diferentes nacionalidades (HOFSTEDE, 1998; TROMPENAARS, 1996; WILS et al. 2011), etc.

A fim de identificar se já existiam pesquisas que estudaram os valores de trabalhos em empresas que sofreram os processos de aquisição ou fusão, foi realizada a seguinte estratégia de busca:

Seleção da base de dados: *Web of Science* e *Scopus*, já que “são os bancos de dados mais confiáveis que existem atualmente” (GOMEZ-JAUREGUI et al., 2014, tradução nossa).

Tópicos pesquisados nos campos título, resumo e palavras-chaves: “*work* value**” OR “*value* work**” AND “*merger**” OR “*acquisition**”. O caractere curinga asterisco (*) foi utilizado para abranger as pesquisas que mencionam os tópicos de forma diversa como: *work values*, *value(s) about work*, *value(s) of work*, *acquisition(s)*, *merger(s)*, etc.

Os resultados encontrados são apresentados no quadro 1:

Ano	Autor(es)	Título	Áreas de pesquisa
1993	Trites, D.G., Robinson, D.G., Banister, E.W.	Cardiovascular and muscular strain during a tree planting season among British Columbia silviculture workers	Biomedical; Psychology
1975	Stremel R.W., et al.	Modeling static and dynamic human cardiovascular responses to exercise	Medicine
2006	Pease, S., Paliwoda, S., Slater, J.	The erosion of stable shareholder practice in Japan ("Anteikabunushi Kosaku")	Business, Management and Accounting
2008	Creed, P.A., Doherty, F., O'Callaghan, F.	Job-seeking and job-acquisition in high school students	Business, Management and Accounting; Psychology
2006	Bryant, B.K., Zvonkovic, A.M., Reynolds, P.	Parenting in relation to child and adolescent vocational development	Business, Management and Accounting; Psychology
2006	Sanchidrián, J.A., López, L.M.	Calculation of the energy of explosives with a partial reaction model. Comparison with cylindertest data	Chemical Engineering
2006	Ross, G.F.	Ethical, career, organizational, and service values as predictors of hospitality traineeship interest	Business, Management and Accounting

2002	Santos, R.S. et al.	Study of the effect of oral administration of L-arginine on muscular performance in healthy volunteers: An isokinetic study	Engineering, Biomedical
1994	Campion, M.A., Cheraskin, L., Stevens, M.J.	Career-related antecedents and outcomes of job rotation	Business, Management and Accounting
2007	Joardar, A., Kostova, T., Ravlin, E.C.	An experimental study of the acceptance of a foreign newcomer into a workgroup	Business, Management and Accounting
2005	De Vos, A., Buyens, D., Schalk, R.	Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control	Business, Management and Accounting; Psychology

Quadro1 – Documentos encontrados nas bases de dados Web of Science e Scopus com os tópicos “work* value*” OR “value* work*”AND “merger*”OR “acuisition*”.

Fonte: Elaborado pela Autora

Somente um artigo encontrado aborda o tema de valores de trabalho (DE VOS, BUYENS, SCHALK, 2005), contudo, não abrange empresas que sofreram processo de aquisição e/ou fusão.

Dentre os setores nos quais se observam os processos de fusão e aquisição destaca-se o setor bancário, no qual acontece o fenômeno de consolidação bancária, que vem ocorrendo em nível mundial e se caracteriza por ser resultante de uma fusão ou uma aquisição, levar à redução do número de instituições e ao aumento do tamanho delas, ampliando o grau de concentração de mercado. (PAULA; MARQUES, 2006).

Dessa forma, esse trabalho buscou identificar e comparar os valores relativos ao trabalho nos empregados de uma empresa do setor bancário que passou por um processo de aquisição.

Com a finalidade de manter sigilo em relação às empresas em estudo, a instituição financeira incorporada foi denominada como B, enquanto o banco que adquiriu o controle acionário do primeiro foi denominado banco A.

A autora deste trabalho ingressou como funcionária do então banco B, passando posteriormente a ser funcionária do banco A, após o processo de aquisição. Tendo, desta forma, vivenciado as mudanças ocorridas pelo processo de aquisição e podido acompanhar a preocupação e o

cuidado da instituição com o processo de integração de pessoas. Essa vivência despertou o interesse para o estudo, no que se refere à dinâmica dos valores organizacionais.

Embora a análise dos resultados não esteja isenta de viés interpretativo, já que a pesquisadora está inserida na organização estudada, acredita-se que esta condição traga mais aspectos positivos, na medida em que permite inferências mais precisas sobre os resultados, enriquecendo a análise.

Ressalta-se que o presente trabalho apresenta finalidade acadêmica, objetivando contribuir com geração de conhecimento na área de estudo. Assim, a participação dos respondentes da pesquisa é voluntária e garante-se o anonimato dos mesmos, tal como a confidencialidade de informações corporativas que possam mostrar-se estratégicas ou que não sejam relevantes para o escopo desse trabalho.

1.1 Relevância da pesquisa

Ao destacar a importância do estudo de valores, Porto e Tamayo (2003) afirmam que os valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, julgar ações, além de diferenciar grupos.

Reforçando a importância dos estudos de valores relativos ao trabalho, Tamayo (2007a) ratifica que dentre os contextos específicos, o do trabalho é aquele que mais frequentemente tem sido objeto de estudo. Para Roe e Ester (1999) o interesse no estudo dos valores relativos ao trabalho pode ser explicado pela função social do trabalho como fonte principal de renda, tal como base para a participação social, o status social, a saúde, a vida familiar e outros.

As medidas dos valores em contextos específicos, segundo Schwartz (1992), não têm o intuito de revelar os valores básicos do indivíduo, mas de esclarecer diferenças interpessoais e interculturais que podem surgir quando valores são expressos em julgamentos e comportamentos específicos. Neste sentido a mensuração dos valores relativos ao trabalho faz sentido para a presente pesquisa, visto que se deseja efetuar uma comparação entre dois grupos, provenientes de empresas inicialmente distintas, com valores próprios.

O estudo sobre valores do trabalho no Brasil tem se estruturado como uma forma de compreensão dos elementos motivacionais que influenciam a escolha laboral dos indivíduos, sua satisfação com atividades ocupacionais e o comportamento produtivo (PORTO; PILATI, 2010).

Para Brandão et al. (2013), compreender as variáveis que condicionam o êxito de fusões e aquisições, contribui para que as empresas possam melhor planejar processos de combinação organizacional, assim como aprimorar estratégias e práticas que condicionam o sucesso dessas operações.

Deste modo, tal estudo objetivou ampliar o escopo dos trabalhos até então realizados, já que sua contribuição consiste em explorar o estudo dos valores relativos ao trabalho aplicados aos processos de fusão e aquisição de empresas. A pesquisa pretende apresentar importantes informações e subsídios para a formação de conhecimentos ligados ao campo da cultura organizacional e gestão de valores, podendo a contribuição ser expandida além do setor de estudo. Conforme Oliveira e Tamayo (2004) a coexistência cotidiana no ambiente organizacional de valores pessoais e organizacionais, por si só, constitui um elemento suficiente para justificar a relevância desse tipo de pesquisa.

1.2 Problema de pesquisa

A pergunta de pesquisa desta dissertação é: “Os valores relativos ao trabalho do grupo de funcionários oriundos do Banco B são semelhantes aos dos funcionários que já faziam parte do Banco A antes do processo de aquisição, passados mais de 5 anos deste?”

1.3 Objetivo geral e específico

O objetivo geral deste trabalho é verificar se os valores relativos ao trabalho dos empregados são diferentes em função da organização de origem após o processo de aquisição.

Os objetivos específicos, decorrentes do objetivo geral são:

- Identificar se há diferenças entre os valores relativos ao trabalho entre os colaboradores provenientes de cada um dos bancos;
- Verificar se há diferenças de valores relativos ao trabalho relacionados com a idade (geração);
- Examinar se um maior tempo de permanência na organização de origem demonstra dificuldade em internalizar os valores pessoais relativos ao trabalho na nova organização;
- Verificar se existem diferenças de valores relativos ao trabalho associadas aos diferentes gêneros;
- Verificar se os funcionários em cargo de liderança apresentam diferenças nos valores relativos ao trabalho, se comparados aos demais funcionários

2 REVISÃO DA LITERATURA

A fim de apresentar e discutir os conceitos fundamentais para a compreensão do estudo, foi realizado um levantamento teórico acerca dos temas relacionados, que estão estruturados conforme segue.

Primeiramente tem-se um panorama sobre os processos de fusão e aquisição, tal como demarcações sobre esses conceitos, e na sequência tem-se uma breve contextualização destes fenômenos no setor bancário.

Em um segundo tópico são feitas definições e considerações importantes sobre o tema de cultura organizacional, explorando posteriormente sua relação com identidade, valores e socialização organizacionais.

Na sequência são apresentadas algumas definições de valores gerais e no subitem posterior é detalhado o conceito de valores relativos ao trabalho. Em seguida enumeram-se os principais estudos relacionados a valores de trabalho e suas principais descobertas. Um histórico com as principais escalas desenvolvidas também é feito.

2.1 Fusões e Aquisições no setor bancário

Para que se possa compreender o processo de aquisição estudado neste trabalho, algumas definições e conceitos se fazem necessárias.

O processo de fusão pode ser entendido, conforme Rossetti (2001), como a união de duas ou mais companhias para formar uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou mais próspera. As empresas que lhe deram origem deixam de existir legalmente.

A aquisição ocorre quando uma organização adquire o controle das ações de outra organização ou diretamente de seus proprietários (HARRISON, 2005). Rossetti (2001) também afirma que aquisição diz respeito à compra de controle acionário de uma empresa por outra. Desta forma,

a transação ocorrida entre o Banco A e o Banco B, em 2008, referiu-se a um processo de aquisição, já que o Banco A comprou o controle acionário do banco B.

Embora na teoria as transações de fusões e aquisições tenham características distintas, na prática a quantidade de fusões reais é tão pequena que os dois tipos de transações são englobados basicamente em aquisições. Além disto, as fusões que usualmente ocorrem, se aproximam das aquisições. Isso porque mesmo que as transações de fusões ocorram por meio da combinação de empresas que deixam de existir e formam uma terceira, com nova identidade, sem predominância das empresas anteriores, o que acontece na verdade é que a empresa constituída fica sendo controlada por uma das extintas (TANURE; CANÇADO, 2005). Assim, a nomenclatura da transação está mais relacionada a fatores legais e contábeis, do que ao processo propriamente dito.

Na figura 1, é possível comparar, em relação ao total de transações, o percentual de fusões com as aquisições realizadas no Brasil. Pode-se notar que, de fato, as operações envolvendo fusões são pequenas se comparadas às aquisições.

Figura 1 – Percentual de operações por tipos de transações no período de 2002 a 2013
Fonte: PricewaterhouseCoopers – PWC (2013)

O número de fusões e aquisições no Brasil vem demonstrando crescimento nos últimos anos, o que pode ser observado pela figura 2, que abrange o número de transações no período de 2002 a 2013. Para Harrison (2005), o aumento da popularidade das transações de fusões e aquisições nas últimas décadas, poderia ser explicado pela possibilidade de, por meio das operações, as organizações conseguirem crescimento ou diversificação de forma relativamente rápida,

proporcionando a entrada em novos mercados, a aquisição de novos produtos ou serviços, o conhecimento de novos processos de conversão de recursos, a integração vertical, a expansão geográfica e o portfólio corporativo.

Figura 2 – Fusões e aquisições no Brasil (2002-2013)

Fonte: PricewaterhouseCoopers – PWC (2013)

De acordo com Héau (2001) o crescimento das operações de fusões e aquisições se deu por várias mudanças no cenário macroeconômico. Entre elas podemos citar que em virtude da desregulamentação ocorrida nas últimas décadas do século XX, houve o aparecimento de uma clientela cada vez mais sofisticada e um acesso mais fácil aos recursos, aumentando a concorrência em âmbito global e levando a uma forte reestruturação em vários setores. Somado a isso as empresas têm demonstrado uma tendência de se consolidarem e ampliarem, para que possam tirar vantagens das economias de escala, além de terem se expandido, incorporando novas atividades a fim de alavancar suas competências básicas.

A condução do processo de fusões e aquisições segundo Wood Jr.; Vasconcelos e Caldas (2003) desenvolve-se por três etapas. A primeira consiste na escolha da empresa, através da seleção e avaliação das possíveis aquisições ou fusões. A segunda corresponde ao processo de negociação. A terceira envolve o processo de integração da empresa pós-fusão ou aquisição.

A fase de integração é fundamental para garantir o sucesso de toda a operação (TANURE; CANÇADO, 2005; BRANDÃO et al, 2013), contudo, Tanure e Cançado (2005) ressaltam que a mesma deve ser considerada de forma interativa com todas as outras etapas. Além disso, para Barros, Souza e Steuer (2003), a equipe responsável pela integração deve ter líderes das duas empresas e pessoas com credibilidade nas suas respectivas equipes.

Embora os fenômenos de fusão e aquisição venham ocorrendo de maneira ampla, sendo observados nos mais diversos ramos de atividade, o segmento bancário merece destaque, já que o número de fusões e aquisições foi muito expressivo se considerarmos as duas últimas décadas. Paula e Marques (2006), afirmam que a consolidação bancária é um fenômeno que vem ocorrendo em vários países do mundo e pode ser entendida como o processo resultante de uma fusão ou uma aquisição, seja dentro de um setor da indústria financeira ou entre setores, que em geral reduz o número de instituições e aumenta o tamanho destas, assim como o grau de concentração de mercado.

Veloso (2008) afirma que na década de 1990, no Brasil, houve uma redução no número de instituições no setor bancário, provocada principalmente por fusões, aquisições e falências, gerando um processo de concentração financeira no setor. Para Paula e Marques (2006) esse processo vem ocorrendo com intensidade, sobretudo a partir de 1995, em função da estabilização de preços, da recente entrada de bancos estrangeiros no país, da privatização de bancos estaduais e da adesão do país aos Acordos da Basiléia. A tabela 1 corrobora com estas afirmações ilustrando a quantidade destes processos ocorridos no Brasil, entre os anos de 1995 e 2009.

Tabela 1 – Número de fusões, aquisições e incorporações por ano no setor bancário no Brasil entre julho de 1995 e julho de 2009

ANO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Quantidade de Fusões e aquisições	5	14	18	12	4	6	4	6	8	2	0	5	2	2	3

Fonte: Elaborado pela autora, FEBRABAN (2014)

O setor bancário brasileiro passou por um processo de mudanças profundas nos últimos anos. (NAKANE; ALENCAR, 2004; FARIA JUNIOR; PAULA, 2009). Segundo Nakane e Alencar (2004) tais transformações estão relacionadas com alterações que intensificaram a concorrência no setor, o que pode ser ilustrado pelo quadro 2, que relaciona, de 2003 a 2013, as principais operações ocorridas, considerando os cinco maiores bancos brasileiros.

	Data	Comprador	Operação	Valor*	Detalhes da Transação
2003	jan.03	Bradesco	J.P. Morgan (Administradora de Recursos)	Não divulgado (ND)	R\$ 7 bilhões em recursos
	jan.03	Bradesco	Banco BBV	R\$ 2,479 bilhões	99,99% do capital
	out.03	Itaú	Banco AGF e operações de seguros	R\$ 243 milhões	100% do capital
	nov.03	Bradesco	Banco Zogbi	R\$ 650 milhões	100% do capital
2004	fev.04	Bradesco	Banco do Estado do Maranhão (BEM)	R\$ 78 milhões	89,95% do capital
	dez.04	Itaú	Promotora de vendas do Banco Interacap	R\$ 65 milhões	Inclui carteira de veículos
2005	abr.05	Bradesco	Rede do Banco Morada	R\$ 80 milhões	Rede de crédito pessoal e CDC
	dez.05	Bradesco	Banco do Estado do Ceará	R\$ 700 milhões	100% do capital
2006	mar.06	Bradesco	American Express	R\$ 1 bilhão	Exclusividade por dez anos.
	mai.06	Itaú	Bank Boston (Brasil)	Não se Aplica (NA)	Pago em ações (5,8% do capital)
2007	jan.07	Bradesco	BMC	R\$ 800 milhões	Pago em ações (0,94% do capital)
	out.07	Santander	ABN Real	R\$ 30,6 bilhões	Preço dos ativos no Brasil
	dez.07	Itaú	CrediPronto!	R\$ 290 milhões	Pagamento extra por desempenho
2008	mar.08	Bradesco	Agora	R\$ 830 milhões	Pago em ações (8% do Bradesco BBI)
	nov.08	Itaú	Unibanco	NA	Troca de ações.
	nov.08	Banco do Brasil	Nossa Caixa	R\$ 5,386 bilhões	71,25% do capital
2009	jan.09	Banco do Brasil	Votorantim	R\$ 4,2 bilhões	49,99% do capital
	jun.09	Bradesco	Banco Ibi	R\$ 1,4 bilhão	100% do capital
	ago.09	Itaú	Porto Seguro	NA	Itaú detém 30% do capital da Porto Seguro
	out.09	Bradesco	Odontoprev	NA	Ficou com 44% do capital da companhia
	nov.09	Itaú	Itaú XL Seguros	ND	Comprou fatia da XL Swiss na empresa
	dez.09	Caixa	Panamericano	R\$ 739,3 milhões	35% do capital total
2010	mai.10	Banco do Brasil	Brasilveículos	R\$ 340 milhões	Comprou a participação da SulAmérica
	mai.10	Banco do Brasil	Mapfre	R\$ 295 milhões	Sociedade em duas novas empresas
2011	abr.11	Itaú	Banco Carrefour	R\$ 725 milhões	49% do capital
	mai.11	Banco do Brasil	Banco Postal	R\$ 2,3 bilhões	Exploração de pontos dos Correios
2012	jun.12	Itaú	Ideal Invest	ND	De 20% a 30% da empresa
	jul.12	Itaú	BMG	R\$ 700 milhões	Criaram novo banco, em sociedade
2013	mar.13	Caixa	Previsul	R\$ 70 milhões	70% do capital

Quadro 2 – Principais operações de fusões e aquisições entre bancos brasileiros (2003-2013)

Fonte: Costa, F. N.

Dentre as mudanças que têm empurrado as instituições financeiras para um acelerado processo de consolidação, estão a desregulamentação dos serviços financeiros em nível nacional; a maior abertura do setor bancário à competição internacional; os desenvolvimentos tecnológicos em telecomunicações e informática, com impacto sobre o processamento das informações e sobre os canais alternativos de entrega de serviços e por último; as mudanças na estratégia gerencial das instituições financeiras. Este movimento deve também ser entendido no contexto do processo de reestruturação bancária em nível mundial, que tem levado alguns conglomerados financeiros à expansão internacional (PAULA e MARQUES, 2006).

2.2 Cultura Organizacional

A cultura de uma organização pode, muitas vezes, ser considerada fonte de vantagem competitiva, contribuindo com a estratégia da organização e auxiliando a instituição no atingimento dos objetivos.

De acordo com Tamayo (2007a, p. 22) “Cada organização é composta por um grupo de pessoas com normas e objetivos próprios que pode ser considerado como uma cultura específica”.

Assim, a cultura do grupo fornece estrutura, estabilidade e significado aos membros. Aprender algo novo quando se trata de cultura requer o reexame e possível mudança de algumas das partes mais estáveis da estrutura cognitiva. Esta aprendizagem é de fato muito difícil, pois o reexame das suposições básicas desestabiliza temporariamente o mundo cognitivo e interpessoal dos membros do grupo, revelando uma grande ansiedade básica. A intolerância a esta ansiedade leva distorção, negação ou projeção (SCHEIN, 2009).

De acordo com Brandão et al. (2013) apesar do crescente número de fusões e aquisições, os aspectos relacionados à gestão de pessoas e à integração cultural são frequentemente negligenciados nestes processos, comprometendo o desempenho individual e organizacional. Desta forma, a Cultura Organizacional é um fator crítico quando consideramos os processos de fusão ou aquisição, isso porque se encontram obrigatoriamente, culturas diferentes, onde cada uma possui pressupostos, crenças, modos distintos de interpretar a realidade e de organizar os processos (SOUZA; STEUER, 2003).

Para destacar a importância da cultura organizacional, tal como a dificuldade associada à adequação de aspectos da cultura da empresa, algumas definições e conceitos se fazem necessários.

De acordo com Schein (2009, p. 16):

Qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas.

Cultura pode ser entendida como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros. Assim, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões, que recebem a denominação de cultura (SCHEIN, 2009).

Ao abordar o tema de cultura organizacional, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que ela é a base da organização e que constitui as crenças compartilhadas, que se refletem tanto nas tradições e nos hábitos, assim como em histórias, símbolos e produtos. Essa definição aproxima-se dos conceitos abordados por Schein (2009), que argumenta que cultura da organização pode ser observada através de três níveis, classificados pelo grau que o fenômeno é visível ao observador. São eles:

- Artefatos: incluem os produtos visíveis do grupo, mas que são, contudo, difíceis de decifrar, como a arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia, produtos, criações artísticas, estilo incorporado ao vestuário, maneiras de se comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, listas explícitas de valores, rituais e cerimônias;
- Crenças e valores: predirão grande parte do comportamento que pode ser observado no nível dos artefatos;
- Suposições básicas: correspondem ao nível menos visível, mas que revela os aspectos mais profundos da cultura da organização; tendem a ser não negociáveis e o poder da cultura vem do fato de que as suposições são compartilhadas, portanto, mutuamente reforçadas.

O processo de formação da cultura ressalta o papel do líder como formador e disseminador da cultura da organização. Assim, as culturas começam a partir de líderes que impõem seus próprios valores e suposições a um grupo. Se esse grupo é bem sucedido no atingimento de seus objetivos a partir das crenças iniciais do líder, temos uma cultura que definirá às próximas gerações de membros que tipo de liderança são aceitáveis. Com o reforço continuado, o grupo se tornará cada vez menos consciente dessas crenças e valores e passará a tratá-las cada vez mais como suposições não negociáveis. À medida que esse processo tem continuidade, essas suposições gradualmente desaparecem, passam a ser assumidas como verdadeiras e se tornam parte da identidade do grupo. Os novatos recebem ensinamentos de como pensar, sentir e agir, sem os quais, provavelmente não se tornarão membros efetivos do grupo (SCHEIN, 2009).

No tópico seguinte, o conceito de identidade do grupo associado à cultura da organização será melhor explorado.

2.2.1 Cultura Organizacional e Identidade Organizacional

Albert, Ashforth e Dutton (2000) afirmam que o termo identidade tem grande importância porque se relaciona com a definição de uma entidade (organização, grupo ou pessoa) e que é um conceito chave do fenômeno organizacional, permeando as definições de estratégia,

iniciativas de desenvolvimento organizacional, cultura organizacional e esforços de socialização.

Albert e Whetten¹ (1985, apud He e Baruch, 2009) argumentam que a identidade organizacional compreende dois significados: como um conceito utilizado para definir o que é a organização e suas características e como forma de as organizações responderem as questões do tipo "quem/o que nós somos."

A identidade organizacional é definida por três características, quais sejam: centralidade, distinção e continuidade temporal. A centralidade afirma que a identidade deve ser baseada em algo importante e essencial para a organização. Distinção sugere que a identidade seja vista como diferente em comparação com as referências sociais importantes, como por exemplo, concorrentes e outras organizações dentro das redes sociais da organização principal. Continuidade se refere à estabilidade ao longo de um certo período de tempo (ALBERT; WHETTEN, 1985, apud HE; BARUCH, 2009).

Whetten (2006) afirma que alguns estudiosos que vêem o mundo através de lentes culturais, tendem a caracterizar a identidade organizacional como o aspecto da cultura organizacional, com a cultura fortalecendo a identidade da organização. Outros pesquisadores têm como foco a identidade organizacional, desta forma, elementos culturais funcionam como parte da identidade da organização. De acordo com o mesmo autor, os membros são mais propensos a invocar elementos culturais específicos de sua organização como características distintivas quando eles são experimentados como atributos organizacionais centrais e duradouros.

He e Baruch (2009) em seu trabalho sobre mudança de identidade organizacional destacam a importância da liderança como agente de mudança da cultura organizacional, que por sua vez permite a mudança de identidade. Schein (2009) reforça que é função do líder perceber as limitações da cultura da organização e colocar-se à margem dela, iniciando os processos de mudança que forem mais adaptativos.

A teoria institucional sugere que a identidade organizacional é socialmente construída com base em categorias institucionalizadas, enquanto teorias de identidade organizacional focam as características distintivas de uma organização (HE; BARUCH, 2009).

¹ ALBERT, S.; WHETTEN, D A. Organizational identity. **Research in organizational behavior**, 1985.

Em relação à criação e manutenção da identidade organizacional a partir da cultura da organização Schein (2009) destaca a definição das fronteiras do grupo, com parâmetros de inclusão e exclusão dos membros. Ao estabelecer culturalmente esses critérios apenas permanecem na organização aqueles que compartilham os valores e suposições do grupo, conferindo identidade ao grupo.

2.2.2 Relação entre Cultura Organizacional e Valores

Os valores organizacionais constituem um conjunto dentro do universo dos valores, já que se referem ao domínio específico das organizações. A organização escolhe os seus valores desde o momento da sua fundação, frequentemente precedendo mesmo sua existência (TAMAYO, 2007a).

Schein (2009) afirma que o processo de formação de cultura se inicia quando um indivíduo cria um grupo ou se torna seu líder. Este fundador terá certas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais que inicialmente são impostas ao grupo e/ou membros selecionados na base de sua similaridade de pensamentos e valores. Se o comportamento resultante levar ao “sucesso”, as crenças e valores do fundador serão confirmados, reforçados e, mais importante, serão compartilhados, corroborando com a visão de Tamayo (2007b), que afirma que os valores organizacionais somente assumem o seu status de valores, se eles são compartilhados.

Para Hofstede (1998) a cultura organizacional é uma característica da instituição e não de indivíduos, mas se manifesta e é medida a partir do comportamento verbal e/ou não-verbal dos indivíduos, agregada ao nível da sua unidade organizacional.

Para a escolha dos seus valores e da prioridade dada a eles, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores pessoais dos seus membros, particularmente dos fundadores e daqueles com maior poder de influência (TAMAYO, 2007a). Neste sentido, para Oliveira e Tamayo (2004) os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações da pessoa, motivações que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização. Desta forma, é esperado que as metas organizacionais apresentem alguma correspondência com os valores pessoais.

Segundo Porto e Tamayo (2005), os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos por pessoas: o fundador, os gestores e os próprios trabalhadores. Quando fundam a organização ou quando nela ingressam, esses indivíduos já possuem o seu sistema de valores que define o que é bom para a pessoa, para a sociedade e, em consequência, para a organização. Assim, é possível afirmar que, os valores organizacionais são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o ambiente organizacional. Por outra parte, para subsistir a organização tem de reagir às exigências internas e externas. As exigências internas de uma organização são decorrentes, em grande parte, das necessidades e motivações das pessoas que a compõe. As exigências externas veiculam também necessidades e motivações dos clientes atuais ou potenciais da organização.

Por outro lado, dado que os valores organizacionais constituem um compromisso entre os interesses da empresa como coletividade e as expectativas e motivações dos empregados, pode-se dizer que cada trabalhador constitui um ponto fundamental para que os valores da organização sejam efetivos, na medida em que se o trabalhador não subordina os seus valores pessoais aos valores coletivos da empresa, estes ficarão no nível de uma declaração de intenções. A aceitação e a ratificação por parte dos trabalhadores são essenciais para a existência dos valores organizacionais enquanto princípios que dinamizam e influenciam a vida organizacional (TAMAYO, 2007b).

Brown (2002) ressalta que a pressão para se conformar com os valores no local de trabalho é uma força importante, reforçando valores ou causando conflitos que resultam ou em indivíduos que saem da organização ou na alteração do seu sistema de valores, mais tipicamente por repriorizar seus valores em vez de adotar outros completamente diferentes. Reforçando essa visão, Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que as teorias na área organizacional apresentam a integração do empregado ao ambiente de trabalho como consequência de um processo no qual o indivíduo deve adaptar-se e ajustar-se aos valores da organização. Neste sentido, Schein (2009) explica que durante o processo de socialização os novatos recebem ensinamentos de como pensar, sentir e agir; e, se os ensinamentos forem violados, haverá ansiedade, ostracismo e, por fim, excomunhão.

O desempenho superior das empresas com fortes culturas corporativas tem sido atribuído ao uso de socialização e de outras técnicas para enfatizar valores centrais específicos que, quando compartilhados pelos funcionários, guiam a execução de funções cruciais (MEGLINO; RAVLIN; ADKINS, 1989).

Schein (2009) descreve estas funções como adaptação externa e integração interna. Para este autor, a manutenção dos valores fundamentais é importante para garantir que o comportamento dos funcionários leve à sobrevivência e à adaptação da organização no ambiente externo. Em relação à integração dos processos internos, destaca-se a importância do compartilhamento de valores entre os membros, favorecendo a promoção de métodos comuns de classificação e interpretação de eventos, e de um sistema comum de comunicação. Dessa forma, tem-se a redução da incerteza e da sobrecarga de estímulos, melhorando a coordenação, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Assim, a partir dos autores listados acima, pode-se entender a relação entre valores pessoais e organizacionais como uma via de mão dupla, onde tanto os indivíduos levam os seus valores para a instituição como se adequam aos valores organizacionais já institucionalizados e compartilhados.

Os resultados obtidos por Oliveira e Tamayo (2004), em seu estudo que desenvolve um inventário de perfis de valores organizacionais a partir do modelo de valores humanos de Schwartz (1992), confirmaram a hipótese da similaridade motivacional entre os valores organizacionais e os valores pessoais, reforçando a relação entre esses dois conjuntos de valores.

2.2.3 Socialização Organizacional e Valores Organizacionais

Conforme Tamayo (2007b) os valores organizacionais são formas de conhecer a realidade organizacional e expressam o aprendizado organizacional cumulativo e a experiência adquirida. Este conhecimento pode ter sido adquirido coletivamente, durante o processo formação de cultura, quando seus membros lidam com problemas de integração interna e sobrevivência externa ou ter sido transmitido aos outros por algum dos membros da organização (fundador, gestores, etc.) através do processo de socialização (TAMAYO, 2007b; SCHEIN, 2009).

O processo de socialização organizacional é definido por Van Maanen (1976) como “o processo pelo qual uma pessoa aprende os valores, normas e comportamentos exigidos que lhe permitirá participar como membro de uma organização”. McDavid e Harari (1974), ao tratarem sobre

socialização, entendem que esta leva à uniformidade entre os membros de uma sociedade e a um determinado grau de controle social sobre os comportamentos dos indivíduos.

Para Oliveira e Tamayo (2004) por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo torna-se capaz de representar, conscientemente, as necessidades como valores, enquanto no processo de socialização ocorre a aprendizagem de formas adequadas de comunicá-los. Os valores são adquiridos por meio da socialização (HOLLANDER, 1971).

De acordo com Shinyashiki (2002) o processo de socialização envolve quatro componentes, quais sejam:

- agente - alguém que serve de fonte do que deve ser aprendido;
- processo - um processo de aprendizagem;
- alvo - uma pessoa que está sendo socializada;
- resultado - algo que está sendo aprendido.

A socialização pode ser entendida como um processo com o propósito de obter as atitudes e os valores apropriados. Para que ela seja bem sucedida, os indivíduos devem ter conhecimento do comportamento e dos valores exigidos e, também, a habilidade e a motivação para atenderem às demandas (SHINYASHIKI, 2002).

Ainda segundo Shinyashiki (2002) a socialização está baseada em três processos:

- aprovação social – a base para o aprendizado está na associação entre reforço e punição aos comportamentos;
- aprendizagem imitativa - frequentemente, em especial na infância, a aprendizagem ocorre por imitação, observando-se os comportamentos de alguém e suas consequências, sem reforço aparente ou intenção de ensinar;
- internalização - é o processo pelo qual um padrão comportamental externo se torna interno e posteriormente guia os comportamentos da pessoa.

Shinyashiki (2002) afirma que, tanto o socializado como o socializador podem ser transformados de maneira significativa durante o processo, sendo assim, o socializado não tem uma posição passiva no processo. Dado que aprendizagem social ocorre em um ambiente social e que o socializado é parte integrante do ambiente, tem-se que ele responde aos estímulos apresentados, assim, suas respostas constituem estímulos significantes para aqueles

responsáveis por socializá-lo. Desta maneira, o indivíduo ajuda a moldar seu próprio ambiente social e se torna socializador assim como socializado.

O processo de socialização ocorre através de estágios, assim, o quadro 3 consiste em um quadro resumo destes estágios de socialização de acordo com quatro estudos (SCHEIN, 1978; FELDMAN, 1976; PORTER; LAWLER; HACKMAN, 1975; E BUCHANAN, 1974). O quadro abaixo foi elaborado por Wanous (1992) e contempla, além dos modelos dos autores anteriormente citados, a contribuição do autor, que criou um modelo de socialização organizacional único e integrado.

Dentre os modelos apresentados a seguir, o modelo de três estágios proposto por Buchanan (1974) traz uma importante contribuição, pois fornece uma referência temporal em anos para o processo de socialização, facilitando, assim, a análise do processo de aquisição objeto deste estudo. Além disso, o modelo deste autor é o único dentre os analisados que se preocupa com os eventos que ocorrem após o processo de socialização, que segundo ele são mais difíceis de prever.

Conforme Wanous (1992) a socialização organizacional pode ser dividida em três componentes básicos:

- O processo - os novatos aprendem das outras pessoas que estão tentando persuadí-los a adotar as normas e valores organizacionais; o novato também ouve e observa as ações dos outros; essencialmente, a socialização organizacional diz respeito a relações interpessoais no trabalho, portanto a ênfase recai na aprendizagem social;
- Foco da aprendizagem - é o novo papel a ser adotado, o novo grupo ou os novos valores e normas organizacionais. Pode haver influência mútua, portanto a aprendizagem não ocorre em mão única.
- Dinâmica única do conflito - a despeito de todos os esforços do recrutamento e seleção, ainda vão existir conflitos entre as expectativas/valores do novato e aqueles da organização. Isso distingue a socialização de outros tipos de aprendizagem que o novato adquire após a admissão.

Feldman (1976a, 1976b) “Three-Stage Entry Model”	Buchanan (1974) “Three-Stage Early Career Model”	Porter, Lawler & Hackman (1975) “Three-Stage Entry Model”	Schein (1978) “Three-Stage Socialization Model”	Wanous (1980) “Integrative Approach to Stages of Socialization”
<u>Estágio 1: Socialização antecipatória “getting in”</u> - Definição de expectativas realistas - Determinação de partida com o recém-chegado		<u>Estágio 1: Pré-chegada</u> - Definição das expectativas do recém-chegado - Recompensas e punições de comportamentos		
<u>Estágio 2: Acomodação “breaking in”</u> - Iniciação para o trabalho - Estabelecendo relações interpessoais - Esclarecimento de funções - Congruência entre o eu e a avaliação de desempenho da empresa	<u>Estágio 1: Primeiro ano - treinamento básico e iniciação</u> - Estabelecer o papel do recém-chegado - Estabelecer coesão com os colegas - Esclarecer as relações dos colegas dentro da organização - Confirmação / desconfirmação das expectativas - Lealdade, conflitos com os interesses organizacionais e interesses externos	<u>Estágio 2: Encontro</u> - Confirmação / desconfirmação das expectativas - Recompensas e punições de comportamentos	<u>Estágio 1: Entrada</u> - Procura por informações exatas - Criação de falsas expectativas de ambas as partes - Informações imprecisas são base para escolha de trabalho	<u>Estágio 1: Confrontando e aceitando a realidade organizacional</u> - Confirmação / desconfirmação das expectativas - Os conflitos entre os valores pessoais e ambientes organizacionais - Descobrimo comportamentos recompensados / punidos
<u>Estágio 3: Gerenciamento de função “settling in”</u> - O grau de ajuste entre os próprios interesses de vida fora do trabalho e as exigências da organização - Resolução dos conflitos no próprio local de trabalho	<u>Estágio 2: Desempenho - dois, três e quatro anos no trabalho</u> - Compromisso com a organização de acordo com as normas - Reforço da auto-imagem pela organização - Resolução de conflitos - Sentimentos de importância pessoal	<u>Estágio 3: Mudança e aquisição</u> - A alteração da auto-imagem do recém-chegado - Formar novas relações - Adote novos valores - Adquirir novos comportamentos	<u>Estágio 2: Socialização</u> - Aceitar a realidade organizacional - Lidar com a resistência à mudança - A congruência entre o ambiente organizacional e as necessidades da pessoa - Avaliação da organização do desempenho do recém-chegado - Lidar com ambiguidade demais ou estrutura demais	<u>Estágio 2: Alcançando clareza de papel</u> - Iniciação às tarefas do trabalho - Definição de papéis interpessoais - Lidar com a resistência à mudança - A congruência entre o eu e as avaliações de desempenho organizacional - Lidar com a estrutura e ambiguidade
				<u>Estágio 3: Localizando-se no contexto organizacional</u> - Aprendendo comportamentos congruentes com os desejos da organização - Conflitos de interesses externos e de trabalho resolvidos - Desafio de trabalho leva a compromissos de trabalho - Novas relações interpessoais, novos valores e auto-imagem alterada
			<u>Estágio 3: Aceitação mútua</u> - Sinais de aceitação organizacional - Sinais de aceitação do recém-chegado - Compromisso com a organização - Compromisso com o trabalho	<u>Estágio 4: Detecção de sinais de socialização bem sucedida</u> - Confiabilidade e compromisso da empresa - Satisfação geral alta - Sentimentos de aceitação mútua - Envolvimento com o trabalho e motivação intrínseca aumentada
	<u>Estágio 3: Confiança organizacional - quinto ano e subsequentes</u> - Todos os anos seguintes estão neste estágio - Diversidades devidas a experiências individuais			

Quadro 3 – Principais autores que abordam o processo de socialização
Fonte: Wanous (1992), tradução nossa.

Segundo Brandão et al, (2013) a literatura indica várias causas de conflitos culturais, assim como recomendações para realizar integrações de crenças e valores de forma harmônica, dentre as quais destaca-se a socialização. A socialização, quando bem-sucedida, propicia ao indivíduo novas auto-imagens, comprometimentos, valores, e talentos. O processo motivacional para assumir o novo papel começa a ser desenvolvido antes da entrada formal do indivíduo na organização, por meio da seleção ou socialização por antecipação, pressupondo assim, que o indivíduo possui um desejo básico ou uma expectativa de adquirir um novo papel (SHINYASHIKI, 2002).

2.3 Valores

Os valores podem ser entendidos como perspectivas duradouras e intrínsecas do que é fundamentalmente errado ou certo (ROKEACH, 1973).

Segundo Schwartz e Bilsky (1990) os valores humanos são definidos como conceitos ou crenças, sobre estados de existência ou comportamentos, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos e eventos e que são ordenados por sua importância relativa.

Para Sagie e Elizur (1996) as pessoas apresentam uma estrutura de valores que exerce uma importante função motivacional e que está associada aos aspectos fundamentais da sua vida. Trata-se de uma estrutura ampla e inclusiva. Para cada aspecto da sua vida como, por exemplo, o trabalho, a religião, o esporte e a política, as pessoas apresentam uma estrutura de valores específica que estaria relacionada com a estrutura mais abrangente.

De acordo com Schwartz (1992), valores podem ser definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo.

Rohan (2000) classifica os valores em pessoais, sociais e culturais. Assim, os valores pessoais são os princípios que orientam a vida do indivíduo, os valores sociais organizam a percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas e os valores culturais são os princípios endossados e promovidos por um grupo.

Tamayo (2007a) afirma que os valores são representações cognitivas das necessidades. Além disso, corroborando com a visão de Sagie e Elizur (1996), classifica os valores pessoais ou valores básicos em duas categorias, sendo que a primeira refere-se a uma estrutura geral e integra os valores relacionados com todos os aspectos da vida e a segunda abrange estruturas de valores associados a contextos específicos da vida, tais como o sexo, a religião, a família e o trabalho. Assim, as estruturas específicas estão relacionadas àquela estrutura geral e são a aplicação do conceito de valores a situações diárias, permitindo a compreensão de como os valores estão associados com a tomada de decisão concreta.

2.3.1 Valores relativos ao trabalho

Para Kalleberg (1977) os valores relativos ao trabalho são preferências em relação às recompensas do trabalho. Já Samuel e Lewin-Epstein (1979), afirmam que os valores relativos ao trabalho determinam os modos, meios, comportamentos ou resultados que são preferíveis sobre outros, enquanto Sagie e Elizur (1996) definem valores relativos ao trabalho como a importância dada pelos indivíduos a determinados resultados obtidos no contexto do trabalho. Ros, Shwartz e Surkiss (1999) descrevem, ainda, os valores relativos ao trabalho como princípios ou crenças referentes a comportamentos ou metas desejáveis, que são hierarquicamente organizados, guiam as avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, assim como, a escolha de alternativas de trabalho. Para Brown (2002), valores de trabalho são os valores que as pessoas acreditam que devem ser satisfeitos, como resultado de sua participação no papel de trabalho (um estado final desejado) e que os leva a definir metas de direção. Os valores também desempenham um papel central no processo de tomada de decisão, porque eles são a base da definição dos objetivos. Assim, pode-se dizer que os valores do trabalho são princípios que guiam a vida do indivíduo no trabalho, e são expressões, em um contexto específico, dos valores gerais (PORTO e PILATI, 2010).

Tendo revisado muitos dos conceitos existentes de valores de trabalho, optou-se por utilizar aquele definido por Porto e Tamayo (2003) que se referem aos valores relativos ao trabalho como aquilo que é importante para a pessoa no trabalho, ou preferido e desejado por ela. Esses autores enfatizam a dimensão cognitiva (valores relativos ao trabalho são crenças sobre o que é ou não desejável no trabalho), motivacional (eles expressam interesses e desejos do indivíduo

em relação ao seu trabalho) e hierárquica (os valores são avaliados ao longo de um *continuum* de importância).

2.3.2 Estudos na área de valores de trabalho

A literatura sobre valores de trabalho apresenta muitos estudos empíricos para constatar semelhanças e divergências em relação aos valores entre os indivíduos, e entre os indivíduos e as organizações. Li, Liu e Wan (2008) defendem a importância de analisar essa relação controlando as variáveis demográficas, em especial: geração, educação, cargo e gênero.

Uma contribuição do estudo foi a constatação das diferenças de valores entre trabalhadores de diferentes cargos: os supervisores são mais propensos a perceber níveis mais elevados de valores de trabalho do que os trabalhadores, em decorrência de suas maiores responsabilidades no local de trabalho (Li; Liu; Wan, 2008). Essa diferença também foi encontrada no trabalho de Meglino, Ravlin e Adkins (1989) que defendem que a congruência entre os valores de trabalho de supervisores e trabalhadores levam a uma maior satisfação e comprometimento no trabalho.

O estudo de Li, Liu e Wan (2008) também resultou diferenças de valores relativos ao trabalho entre homens e mulheres. Em relação a essa variável demográfica, Elizur (1994) fez uma extensa revisão da literatura sobre os estudos que mediam a relação de valores de trabalho com diferenças de gênero e aponta que ela se apresenta na literatura com dois resultados contraditórios, conforme apresentado no quadro 4.

Elizur (1994) diz que são muitas as explicações oferecidas para justificar esses resultados contraditórios como a influência da ferramenta de avaliação utilizada, as técnicas de pesquisa, os estudos de caso e as mudanças da visão feminina sobre o trabalho e a família.

Resultado apresentado	Autor/ano
Não existem diferenças significativas de valores de trabalhos em mulheres e homens:	Brief e Aldag (1975); Brief e Oliver (1976); Saleh e Laljee (1969)
Há diferenças de valores de trabalhos entre gêneros:	Bartol e Manhardt (1979); Harris e Earle (1986); Manhardt (1972); Schuler (1975); Siegfried, et al. (1981)

Quadro 4 – Resultados apresentados na revisão da literatura feita por Elizur (1994) sobre a relação de valores de trabalho e gênero
Fonte: Adaptado de Elizur (1994)

O autor a fim de minimizar a influência dessas variáveis, fez um estudo comparando gêneros de quatro diferentes países com uma análise de *clusters* para comparar a estrutura de valores relativos ao trabalho em cada gênero. O resultado apontou que homens e mulheres têm uma estrutura de valores semelhantes, o que difere é no grau de importância que cada um apresenta para cada valor. Enquanto os homens tendem a ser mais preocupados com recompensas financeiras, independência, segurança e objetivos de carreira de longo prazo; as mulheres parecem ser mais orientadas para as pessoas, ambiente e objetivos de carreira de curto prazo (ELIZUR, 1994).

Cennamo e Gardner (2008) também não encontraram diferenças significativas de valores relativos ao trabalho em relação ao gênero, somente na priorização dos valores. O foco do estudo era analisar a diferença entre as gerações e para isto utilizou as variáveis de controle: gênero, nível de escolarização, cargo e tempo de casa.

Ao que se refere ao tempo de trabalho na organização, o estudo demonstrou relação desta variável com a variável geração, assim, os funcionários com mais tempo de casa neste estudo, também eram aqueles com mais idade e que apresentaram um maior ajuste com os valores organizacionais do que os demais (CENNAMO; GARDNER, 2008). Já o estudo de Finegan (2000) constatou ausência de correlação entre tempo de casa e diferenças nos valores relativos ao trabalho.

Os resultados do trabalho de Cennamo e Gardner (2008) apontaram diferenças entre as gerações e mostraram que os valores são fatores motivacionais, já que o comprometimento e a satisfação no trabalho são maiores quanto maior é o ajuste do valor organizacional com o individual. E o

contrário, quando o ajuste de valores pessoal-organizacional era pobre, menor era a satisfação e comprometimento no trabalho. A incompatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais podem também limitar a capacidade da instituição de ser bem-sucedida (BASTOS; VIEIRA, 2011).

Cogin (2012) também apontou diferenças de ajuste de valores pessoal-organizacional entre as gerações ao adicionar a variável de controle ‘cultura de país’. Assim, os estudos mostram que, apesar de existir diferenças nos valores de trabalhos entre as três gerações, o ajuste de valores pessoais-organizacionais é importante para todas as gerações (CENNAMEO; GARDNER, 2008; COGIN, 2012).

Em relação às diferenças de valores entre pessoas de culturas de países diferentes, a literatura apresenta estudos teóricos e empíricos que demonstram essa influência (MEGLINO; RAVLIN; ADKINS, 1989; WILSON et al. 2011; COGIN, 2012), apontando uma forte relação entre valores relativos ao trabalho e a cultura do país que o indivíduo vive.

Outro estudo que aborda os valores relativos ao trabalho e a interferência de variáveis demográficas é o realizado por Sarangi e Kartha (2013) que comparou a priorização desses valores junto aos funcionários de uma empresa na Índia, em que apontou as diferenças de valores de trabalho entre gêneros. Outra contribuição importante do estudo foi analisar a relação desses valores relativos ao trabalho aos valores gerais dos indivíduos. A pesquisa apontou que os funcionários priorizavam os valores relativos ao trabalho aos gerais, o que os autores puderam inferir na capacidade dos executivos de encontrarem um equilíbrio entre ambos os sistemas de valores. Outra hipótese é que a organização tem uma cultura onde os valores gerais de vida são atendidos adequadamente.

2.3.3 Escalas de valores relativos ao trabalho

Na literatura sobre os valores relativos ao trabalho, encontram-se muitos estudos sobre diversas escalas criadas para mensurar esses valores. A grande quantidade de instrumentos criados, adaptados, revisados e validados abarcam escalas baseadas em diversos fatores e variáveis, o que demonstra as dificuldades encontradas para a definição geral do constructo valores de trabalho (LEUTY; HANSEN, 2011).

Neste sentido, o estudo de Macnabe e Fitzsimmons (1987) buscou analisar e comparar escalas a fim de verificar a validade de sua mensuração e apontar quais componentes eram abordados na mensuração dos valores de trabalhos. No entanto, Leuty e Hansen (2011) afirmam que este estudo perdeu sua relevância para a compreensão dos valores do trabalho nos dias atuais, já que algumas das escalas analisadas são pouco utilizadas atualmente. Assim, os autores fizeram uma investigação empírica da validade de conteúdo para a construção de valores de trabalho, os quais apóiam as conceituações atuais de valores de trabalho dos instrumentos.

O quadro 5 mostra as principais escalas e inventários encontrados na literatura para medir os valores relativos ao trabalho:

Escala	Sigla	Autor/ano	Valores
<i>Super's Work Values Inventory</i>	SWVI	Super (1970)	Altruísmo; Criatividade; Independência; Estimulação intelectual; Estética; Realização; Gerenciamento; Modo de vida; Segurança; Prestígio; Retorno econômico; Ambiente de Trabalho; Colegas de Trabalho; Relacionamento com a chefia; Variedade.
<i>Manhardt's Work Values Inventory</i>	MWVI	Manhardt (1972)	Recompensas intrínsecas; Recompensas extrínsecas; Responsabilidade; Ambiente de trabalho.
<i>Work Aspect Preference Scale</i>	WAPS	Pryor (1981, 1982)	Segurança; Desenvolvimento pessoal; Envolvimento; Altruísmo; Modo de vida; Atividade física; Destacamento; Independência; Prestígio; Gerenciamento; Colegas de trabalho; Criatividade; Retorno econômico.
<i>Minnesota Importance Questionnaire</i>	MIQ	Rounds et al. (1981)	Realização; Conforto; Status; Altruísmo; Segurança;

			Autonomia.
<i>Work Values Questionnaire</i>	WVQ	Elizur (1984)	Promoção; <i>Feedback</i> ; <i>Status</i> ; Realização; Interesses no trabalho; Trabalho com significado; Crescimento pessoal; Uso de habilidades; Responsabilidade; Contribuição para a sociedade; Independência; Empresa; Influência do trabalho; Influência organizacional; Reconhecimento; Colegas de trabalho; Estima; Interação; Supervisor; Pagamento; Benefícios; Segurança; Horário conveniente; Condições de trabalho.
<i>Schwartz Value Inventory</i>	SVI	Schwartz (1992)	Autodeterminação; Estimulação; Hedonismo; Realização; Poder; Benevolência; Conformidade; Tradição; Segurança; Universalismo.
Escala de Valores Relativos ao Trabalho	EVT	Porto e Tamayo (2003)	Realização no trabalho; Relações sociais; Prestígio; Estabilidade.
Kuder® Work Values Assessment (Super's <i>Work Values Inventory</i> -Revised)	KWVA	Zytowski (2006)	Local de trabalho; Inovação; Realização; Renda; Prestígio.
Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho	EVT-R	Porto e Pilegi (2010)	Autodeterminação e Estimulação; Realização; Universalismo e Benevolência; Segurança; Conformidade;

			Poder.
--	--	--	--------

Quadro 5 – Escalas e inventários sobre valores

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre as escalas encontradas na literatura, aponta-se a pioneira Super's *Work Values Inventory* (SUPER, 1970), a qual propôs a mensuração e aglutinação dos valores em três fatores:

- Intrínseco: altruísmo, criatividade, independência, estimulação intelectual, estética, realização e gerenciamento;
- Extrínseco - recompensa: modo de vida, segurança, prestígio e retorno econômico;
- Extrínseco - concomitante: ambiente de trabalho, colegas de trabalho, relacionamento com a chefia e variedade.

No entanto, a matriz de correlação não deu suporte para esses fatores (PORTO; TAMAYO, 2003). Zytowski (2006) revisou a escala criando a Super's *Work Values Inventory - Revised*, que totalizou em 72 valores de trabalho o que posteriormente foi validada e denominada Kuder® *Work Values Assessment*, a qual aponta cinco fatores de valores de trabalhos: local de trabalho, inovação, realização, renda e prestígio.

Outra escala é a Manhardt's *Work Values Inventory* (MANHARDT, 1972) composta por 25 itens para avaliar os valores de trabalho. Inicialmente a análise fatorial apontou três fatores: Conforto e Segurança; Competência e Crescimento; Status e Independência. No entanto, Leuty e Hansen (2011) esclarecem em seu estudo feito para verificar a validade da mensuração das escalas que os itens do Manhardt's *Work Values Inventory* aglutinam-se melhor em quatro fatores que foram rotulados como: Recompensas intrínsecas; Recompensas extrínsecas; Responsabilidade; e Ambiente de trabalho.

Em relação à escala de Pryor (1981, 1982), a *Work Aspect Preference Scale*, conforme o próprio nome sugere, mensura as preferências associadas ao trabalho. A escala aponta 13 valores: segurança, desenvolvimento pessoal, envolvimento, altruísmo, modo de vida, atividade física, destacamento, independência, prestígio, gerenciamento, colegas de trabalho, criatividade, retorno econômico. Um aspecto único da conceituação de Pryor (1981, 1982) é a inclusão da importância de ser fisicamente ativo ('atividade física') e do valor 'destacamento', que é a diferenciação do papel que se assume no trabalho e na vida (LEUTY; HANSEN, 2011).

Já o Minnesota *Importance Questionnaire* (ROUNDS et al., 1981) foi desenvolvido com o objetivo de entender os fatores individuais que contribuem para a satisfação no trabalho. O inventário é composto por vinte necessidades psicológicas associadas ao trabalho apresentadas em pares, os quais o entrevistado indica qual das duas necessidades prefere em cada par. A evidência empírica sugere que as necessidades mensuradas pelo inventário têm valores de trabalhos subjacentes e que sua mensuração é equivalente às outras escalas de valores relativos ao trabalho (MACNAB; FITZSIMMONS, 1987). Os seis valores subjacentes apontados pelas vinte necessidades psicológicas associadas ao trabalho são: realização, conforto, *status*, altruísmo e segurança (ROUNDS et al., 1981).

O inventário *Work Values Questionnaire* de Elizur (1984) propõe uma estrutura conceitual básica de valores relativos ao trabalho, com base em pesquisas anteriores e em dados coletados a partir de duas amostras de israelitas. Um quadro de definição de valores de trabalho é sugerido e empiricamente testado. Para isso, faz uso da análise facetada, que se baseia no pressuposto de que uma definição prévia do universo de observações em uma investigação é uma parte inseparável da atividade científica, e isso contribui para o acúmulo de conhecimento testável. Assim, é possível testar as hipóteses sobre a relação entre o modelo definido e a estrutura das observações empíricas.

A análise da literatura sobre valores de trabalho e exame de itens incluídos em vários estudos levaram à delimitação e classificação das áreas de conteúdo que constituem o espaço conceitual de valores de trabalho neste estudo. O sistema conceitual resultante refletiu duas facetas de definição: modalidade de resultado – instrumental, afetivo e cognitivo– e tipo de resultado (relações de desempenho) – recompensa e recursos.

Inicialmente, em 1979, foi administrado a uma amostra de 489 sujeitos um questionário incluindo 11 itens daquele desenvolvido por Jurgensen's (1978). Em uma segunda etapa, em 1980, um questionário, obtido a partir de pequenas modificações do primeiro e da inclusão de mais alguns itens, que representam valores de cunho afetivo, cognitivo e de recompensa, foi aplicado a 546 pessoas. O fato de que essencialmente a mesma estrutura foi obtida nas duas amostras independentes ofereceu apoio substancial para o quadro de definição de valores de trabalho sugerido.

Os valores de trabalhos mensurados no *Work Values Questionnaire* são: promoção, feedback, status, realização, interesses no trabalho, trabalho com significado, crescimento pessoal, uso de

habilidades, responsabilidade, contribuição para a sociedade, independência, empresa, influência do trabalho, influência organizacional, reconhecimento, colegas de trabalho, estima, interação, supervisor, pagamento, benefícios, segurança, horário conveniente e condições de trabalho (ELIZUR, 1984).

Além disso, como resultado deste estudo desenvolvido por Elizur (1984) pode-se considerar que a distinção intrínseca-extrínseca está coberta pela faceta modalidade. Resultados intrínsecos são cognitivos, enquanto os resultados extrínsecos são instrumentais ou afetivos. Desta forma a faceta modalidade, com os seus três elementos, parecem fornecer uma classificação mais detalhada e generalizável.

Outra escala muito utilizada na literatura de valores relativos ao trabalho é a Schwartz *Value Inventory* (SCHWARTZ, 1992) que aborda 56 valores gerais do ser humano baseado em suas necessidades biológicas e sociais, que são universais. Propõe uma estrutura de dez tipos motivacionais: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo.

Conforme já foi dito na introdução desta pesquisa, os tipos motivacionais propostos por Schwartz (1992) serviram de base para a revisão e aperfeiçoamento da Escala de Valores Relativos ao Trabalho de Porto e Tamayo (2003). Esta escala inicial foi desenvolvida com o objetivo de criar um instrumento de mensuração dos valores relativos ao trabalho adequado para o contexto brasileiro e que estivesse de acordo com os modelos teóricos sobre os valores pessoais. Um aspecto importante do desenvolvimento da escala foi o levantamento dos itens de mensuração de valores presentes nos instrumentos encontrados na literatura, os quais passaram por análise de juízes e validação semântica. Gerou-se um questionário de 45 itens que foi aplicado a 394 pessoas. A análise fatorial dos resultados da pesquisa apontou quatro fatores: realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade. Apesar destes fatores serem adequados ao modelo teórico de Schwartz (1992), limitam-se na representação dos dez tipos motivacionais. Assim, a escala foi revisada e validada recebendo a nova denominação Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (PORTO; PILEGI, 2010). Os resultados do novo instrumento apresentaram melhoras significativas em sua estrutura empírica, os quais dos 48 itens mensurados apontaram 36 valores relativos ao trabalho que indicam seis fatores: Autodeterminação e Estimulação, Realização, Universalismo e Benevolência, Segurança, Conformidade e Poder.

A proposta inicial era estabelecer oito fatores, no entanto os resultados da análise fatorial e do escalonamento multidimensional aglutinaram “Autodeterminação” e “Estimulação”, o que os autores já previam pela semelhança do conteúdo de seus conceitos; e houve a aglutinação de “Universalismo” e “Benevolência”, o que aponta a necessidade de estudos futuros que revisem a escala estabelecendo novos itens na mensuração para diferenciá-los (PORTO; PILEGI, 2010).

2.4 Considerações e esquema teórico

A partir da revisão de literatura, foi possível chegar a um esquema teórico do estudo, que apresenta a cultura organizacional, os valores organizacionais associados àquela cultura e o processo de socialização, como forma de estabelecer uma ponte entre os valores da organização e os valores relativos ao trabalho dos indivíduos.

A figura 3 mostra inicialmente o banco A e o banco B antes de ter ocorrido o processo de aquisição. Visto que a cultura organizacional é única para cada empresa e sendo ela responsável por conferir identidade para as instituições, antes da aquisição, cada banco apresentava uma cultura organizacional e um conjunto de valores organizacionais distintos. Desta forma, pode-se dizer por consequência, que os valores relativos ao trabalho dos funcionários de uma e outra empresa, apreendidos e internalizados através do processo de socialização, também se diferenciavam.

A junção das duas empresas levou a uma nova cultura, valores organizacionais e valores relativos ao trabalho, que, podem ser muito próximos aos do banco A, já que este permaneceu após a extinção do banco B, ou podem mesclar elementos, resultando em algo distinto.

Figura 3 – Esquema teórico do estudo
 Fonte: Elaborado pela autora

Assim, o escopo deste trabalho consistiu em verificar, a partir da investigação dos valores relativos ao trabalho dos funcionários, se há diferenças significativas de valores em função dos bancos de origem após mais de 5 anos do processo de aquisição. Isto porque, por teoria os mecanismos de socialização unificariam os valores resultantes, mas sabe-se que gerenciar cultura é algo muito difícil.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia será descrita baseando-se na ordem dos fenômenos e procedimentos de pesquisa adotados, por isso se inicia com o seu delineamento motivado pelos interesses no trabalho, passando pela definição das variáveis, detalhamento da amostra, levantamento dos dados, a escolha da escala, apresentação das hipóteses, descrição do pré-teste e por último a aplicação do instrumento.

3.1 Interesse na pesquisa

O interesse acadêmico da pesquisa justifica-se pela relevância de seu tema e problematização. Acresce-se a motivação pessoal do pesquisador, pois a autora deste trabalho ingressou pelo banco B no mesmo mês do anúncio da venda desta instituição ao banco A e, assim sendo, pode acompanhar todo o processo de integração de pessoas. Dentre os mecanismos utilizados estiveram o processo de adição cruzada, quando funcionários do banco B puderam trabalhar em agências do Banco A e vice-versa, favorecendo a troca de experiências e a disseminação dos valores do banco adquirente. Outro processo foi a eleição de agências madrinhas, onde, agências madrinhas do banco A ofereciam suporte para determinadas agências no banco B.

Além disso, a fim de favorecer o processo de socialização, foram oferecidos cursos, palestras e eventos envolvendo os dois grupos e reforçando a cultura organizacional.

Ter acompanhado este cuidadoso processo, como observadora e ao mesmo tempo, como funcionária do banco B, sendo objeto da integração, despertou o interesse e a curiosidade da pesquisadora em estudar os valores relativos ao trabalho após ocorrido este processo.

3.2 Delineamento do trabalho

A presente pesquisa caracteriza-se como *ex-postfacto*, já que busca analisar se existe, atualmente, diferenças entre os valores de trabalho entre os funcionários que vieram de bancos diferentes. Gil (2002, p.49) explica que:

Neste tipo de pesquisa o estudo foi realizado após a ocorrência de variações na variável dependente no curso natural dos acontecimentos. O propósito básico desta pesquisa é [...] verificar a existência de relações entre variáveis. [Mas] o pesquisador não dispõe de controle sobre a variável independente, que constitui o fator presumível do fenômeno, porque ele já ocorreu. O que o pesquisador procura fazer neste tipo de pesquisa é identificar situações que se desenvolveram naturalmente e trabalhar sobre elas como se estivessem submetidas a controles.

Portanto, a pesquisa buscou controlar os grupos da amostra por variáveis testes de controle analisando os dados de forma quantitativa através de técnicas de estatística multivariada. Segundo Pestana e Gageiro (2000) a análise fatorial permite organizar a maneira de interpretar as coisas, indicando o que está ou não relacionado entre si. Assim, a fim de verificar a equivalência da estrutura fatorial da EVT-R de Porto e Pilati (2010) para a amostra coletada neste estudo, foi realizada a análise fatorial confirmatória. Como os resultados não confirmaram os fatores para a amostra, foi utilizada a análise fatorial dos componentes principais a fim de agrupar as variáveis iniciais que são correlacionadas, em um conjunto menor de componentes, que se diferenciam entre si.

Para verificar a consistência interna dos componentes, ou seja, se os itens que o compõe estão medindo a mesma coisa foi calculado o Alfa de Crombach. O coeficiente Alfa é uma medida que vai de 0 a 1. Valores maiores que 0,7 são considerados como aceitáveis para apontar consistência, sendo que quanto mais próximo de 1, demonstra maior consistência. (GEORGE; MALLERY, 2001)

Posteriormente, foi realizada uma análise estatística multivariada, a ANOVA *Two Way*, para determinar os efeitos das variáveis de controle na amostra (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Deste delineamento, verificou-se a constatação da existência de relação entre variáveis, por isso a pesquisa também pode ser denominada como correlacional (GIL, 2002).

A fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e aplicada descritiva. Isto é, realizou um estudo exploratório de pesquisa bibliográfica com os resultados já demonstrados no tópico “2. REVISÃO DA LITERATURA”. Este estudo teórico fundamentou a escolha das variáveis dependentes, independentes e intervenientes deste estudo.

3.3 Definição das variáveis

O modelo conceitual da pesquisa demonstra a relação que as variáveis possuem. Com o intuito de verificar se existe relação entre a organização de origem e os valores relativos ao trabalho dos empregados, ou seja, de confirmar se esta é uma relação assimétrica, na qual uma variável determina a outra (ROSENBERG, 1976), torna-se necessário tecer considerações sobre estas relações e sobre a introdução de fatores de teste.

Segundo Rosenberg (1976), analisar uma relação assimétrica, determinando qual é a variável dependente e a independente, acarretará apenas em resultados essencialmente descritivos. Assim, é relevante examinar a relação entre duas variáveis pela introdução de uma terceira, denominada fator de teste, que é introduzido a fim de melhorar a compreensão entre a relação original da variável dependente com a variável independente e determinar se a relação verificada é ocasionada pela variável controlada. Por isso, é importante introduzir fatores de teste, com o objetivo de confirmar a existência da relação assimétrica e aumentar a confiabilidade de que existe verdadeiramente uma relação causal, e que ela não é dada ao acaso.

Como exemplo, pode-se mencionar que, caso fosse encontrada uma relação assimétrica entre a organização de origem e os valores relativos ao trabalho do empregado e, no entanto, quando se introduzisse o fator de teste “geração” essa relação desaparecesse, indicaria que a relação acontece devido ao fator de teste. Assim, a geração da pessoa teria maior influência nos valores relativos ao trabalho que a origem da organização.

Desta forma, foram inseridos alguns fatores de teste com o intuito de controlar e verificar se a hipótese de que a organização de origem interfere nos valores relativos ao trabalho é uma relação real e se existem fatores que podem potencializar este efeito ou, até mesmo, anulá-lo. Portanto, foram definidos como fatores de teste, neste estudo:

(1) gênero, (2) geração, (3) tempo de casa, (4) cargo

Lyons (2004) apresentou um estudo sobre a mudança de valores em diferentes gerações. Para isto, propôs a seguinte divisão baseada na revisão da literatura: geração Madura que abrange os nascidos antes do final da II Guerra Mundial, assim, antes de 1945; geração *Baby Boomers*, aos que nasceram após a II Guerra Mundial (1945 a 1961) quando teve uma alta histórica na taxa de natalidade; Geração X aos que nasceram entre 1962 e 1979; e os que nasceram após 1980 foram denominados geração Milênio que são os filhos dos *Baby Boomers*. Cennamo e Gardner (2008) utilizaram essa classificação para uma pesquisa sobre valores de trabalho, adaptando e restringindo da seguinte forma conforme a data de nascimento: *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1961); Geração X (nascidos entre 1962 e 1979); e Geração Y (nascidos depois de 1980). O presente trabalho utiliza essa última classificação para categorizar a variável geração.

A Figura 1 representa o modelo conceitual da pesquisa: a instituição de origem como variável independente; valores relativos ao trabalho como variável dependente; e os fatores de teste, que são as variáveis de controle: geração, tempo de casa, gênero e cargo.

Figura 4 – Modelo Conceitual da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela Autora

Desta forma, a fim de entender as variáveis que compõe a pesquisa, estas são definidas conforme segue:

- Instituição de Origem: ter feito parte da instituição antes da aquisição;
- Valores relativos ao trabalho: levantamento a partir da escala elaborada e validada por Porto e Pilati (2010);

- Geração: definida pelo ano de nascimento – Geração Baby Boomers definida para aqueles que nasceram entre 1946-1961; Geração X para aqueles que nasceram entre 1962-1979 e geração Y para os nascidos após 1980;
- Tempo de casa: a quantidade de anos que o empregado tem vínculo com o Banco (para os funcionários oriundos do banco incorporado, considera-se o período de tempo que permaneceu trabalhando no banco B);
- Gênero: feminino e masculino
- Cargo: gerencial (líder) ou técnico/operacional (não-líder).

3.4 Levantamento dos dados

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é caracterizada por levantamento ou *survey*. O levantamento caracteriza-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Segundo Diehl e Tatim (2004), no levantamento procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes a esses dados.

O tipo de levantamento realizado neste estudo foi por meio do *websurvey*, que se refere à pesquisa que é alocada em um *website*. Segundo Dillmann, Tortara e Bowker (1998) este tipo de coleta de dados facilita a abrangência de um maior número de respondentes, além de reduzir custos de pesquisa tradicionais e evitar perda de tempo no processo de tabulação e erros de entrada de dados.

A plataforma *on-line* utilizada para a coleta dos dados foi o *Lime Survey*, uma aplicação de *software* livre de código aberto que permite a criação e hospedagem de questionários virtuais. A opção pelo uso deste *software* foi feita por ter sido previamente selecionado pela FEA-RP/USP, sendo disponibilizado através do Sistema de Questionários² da faculdade, garantindo a confiabilidade do instrumento. Além disso, foi verificado o livre acesso pelos funcionários ao *site* na instituição financeira que é objeto da presente pesquisa, possibilitando assim, o envio dos convites por e-mail corporativo, com o *link* para acesso ao questionário.

² SISTEMA DE QUESTIONÁRIOS - FEA-RP/USP Disponível em: <<http://sistemas.fearp.usp.br/questionarios>>

3.5 Escolha da Escala EVRT-R

Tendo realizado a revisão das escalas envolvendo valores relativos ao trabalho, observou-se que muitas delas eram de difícil aplicação, principalmente pela extensão do instrumento, outras ainda se pautavam na dicotomia intrínseco-extrínseco (que muitos autores têm mostrado sua inadequação) e ainda outras não haviam sido testadas para a realidade brasileira.

Assim, primeiramente chegou-se à escala de valores relativos ao trabalho de Porto e Tamayo (2003), fornecida pela autora após solicitação. Após busca mais aprofundada, verificou-se que melhor se encaixava ao escopo deste trabalho a escala revisada de valores relativos ao trabalho, de Porto e Pilati (2010).

Esta escala havia sido desenvolvida anteriormente por Porto e Tamayo (2003), que realizaram um levantamento e estudo de escalas anteriores (SUPER, 1957; LAWRENCE, 1971; MANHARDT, 1972; ELIZUR, 1984; CORNELIUS et al., 1985; HARPAZ, 1990; BORGES, 1999; ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999; TARIS; FEIJ, 2001) e desenvolveram um questionário baseado na teoria de valores humanos de Schwartz (1992), partindo-se do princípio que os valores relativos ao trabalho são um conjunto dentro da teoria de valores gerais. Além disso, tal trabalho foi desenvolvido a fim de suprir a lacuna de uma escala aplicável à realidade brasileira, já que é sabido que as diferenças culturais nos diversos países interferem na forma como os valores são percebidos.

O estudo realizado por Porto e Pilati (2010), teve como fim revisar a escala desenvolvida anteriormente por Porto e Tamayo (2003) e verificar a adequação dos fatores àqueles encontrados por Schwartz (1992) no desenvolvimento da escala a partir da teoria de valores humanos. Após testar e realizar modificações no questionário, Porto e Pilati (2010), obtiveram seis fatores, que demonstraram correspondência com o de Schwartz e receberam as seguintes denominações:

- Fator 1 – Autodeterminação e Estimulação: refere-se ao pensamento e ação independente, a liberdade de escolha, criação e exploração, ao desafio, a novidade e a excitação
- Fator 2 – Realização: sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais

- Fator 3 - Universalismo e Benevolência: busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho
- Fator 4 – Segurança: busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais
- Fator 5 – Conformidade: restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais; respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem
- Fator 6 – Poder: busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho

A escala desenvolvida por esses autores foi escolhida frente as outras por ter resultado de uma compilação das escalas mais utilizadas e por ter sido validada para a realidade brasileira. Porto e Tamayo (2003) ressaltam que o desenvolvimento de questionários que reflitam a realidade local é essencial para uma boa medida do fenômeno. Ainda, a quantidade de itens que compõe o questionário (38 itens após a validação) é suficiente para realizar a mensuração, sem requerer dos respondentes um longo tempo de preenchimento, o que amplia a quantidade de obtidos.

3.6 Hipóteses de Pesquisa

Com base nas variáveis anteriormente definidas, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de pesquisa:

- H0 – Não há diferença nos valores relativos ao trabalho entre os funcionários provenientes do banco B e do banco A

No caso desta hipótese nula não poder ser rejeitada, duas explicações são possíveis. A primeira é que o processo de aquisição e integração entre as empresas foi muito bem sucedido (TANURE; CANÇADO, 2005; BRANDÃO et al, 2013), resultando em uma cultura organizacional unificada. A segunda é que os valores pessoais relativos ao trabalho têm mais influências das âncoras de carreira (SCHEIN, 1990) do que da cultura organizacional.

No caso de a H0 ser rejeitada torna-se clara a relação dos valores da organização de origem com os valores pessoais relativos ao trabalho (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Neste caso, é reafirmada a força e a estabilidade dos valores, que associa a cultura à identidade da organização (SCHEIN, 2009) e é evidenciada a dificuldade de mudança relacionada a aspectos culturais, mesmo após um intenso processo de socialização.

- H01 – Não existe diferença entre os dois grupos em função da geração

Conforme apontado pela revisão de literatura, alguns estudos evidenciam as diferenças de gerações na relação com os valores relativos ao trabalho (CENNAMO; GARDNER, 2008; COGIN, 2012). Essa hipótese pode mostrar que a distinção de gerações é mais importante para explicar a diferença de valores.

- H02 – Não existe diferença entre os dois grupos em função do tempo de casa

É esperado que quanto maior é o tempo de exposição à cultura da instituição, maior a internalização dos valores organizacionais (SCHEIN, 2009), o que refletiria nos valores relativos ao trabalho (CENNAMO; GARDNER, 2008).

- H03 – Não existe diferença entre os dois grupos em função do gênero

Estudos apontam para diferenças associadas aos papéis sociais desempenhados em função do gênero (ELIZUR, 1994; LI; LIU; WAN, 2008; SARANGI e KARTHA, 2013).

- H04 – Não existe diferenças entre os dois grupos em função do cargo

Conforme indicam os trabalhos presentes na revisão da literatura, os líderes tendem a possuir um maior alinhamento dos valores pessoais relativos ao trabalho aos valores da organização comparados aos demais funcionários (LI; LIU; WAN, 2008).

3.7 Caracterização da População

A população objeto deste estudo contempla os funcionários do Estado de São Paulo, já que a área de atuação da empresa incorporada se restringia a esta região. Embora a instituição possua unidades espalhadas por todo o país e até mesmo no exterior, optou-se por restringir o estudo ao Estado de São Paulo, pois é possível que haja diferenças regionais que influenciem a cultura organizacional. A existência dessas diferenças é reforçada por Peppard e Fitzgerald (1997), quando afirmam que o processo de gestão é socialmente, politicamente e culturalmente determinado. Assim, como cada região apresenta condições específicas, o modo de gerir cada uma delas é diferente, o que resulta em suposições básicas distintas (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1996), que por consequência implicam em culturas distintas. Santos (2005) também sugere em seu estudo diferenças culturais entre regiões dentro de um único país.

Abaixo serão apresentados alguns dados a fim de caracterizar a população do estudo, que foram obtidos através de *site* interno da empresa analisada.³ Os dados apresentam a quantidade e proporção de funcionários de acordo com cada uma das variáveis demográficas utilizadas na análise desta pesquisa.

A quantidade de funcionários no Estado de São Paulo, de acordo com dados de maio de 2014, é de 31.511 pessoas. Deste total aproximadamente 12 mil⁴ são oriundos do Banco B.

Em relação ao gênero, a proporção entre homens e mulheres é semelhante, com aproximadamente metade do grupo composto por cada um dos gêneros, como pode ser observado no quadro 6.

³ Portal da Diretoria de Gestão de Pessoas da organização objeto deste estudo.

⁴ Informações obtidas de fonte interna.

Gênero		
	Qtd	%
Masculino	15.903	50,47
Feminino	15.608	49,53
Total	31.511	100,00

Quadro 6 – Quantidade de funcionários da instituição, no Estado de São Paulo, separados por gênero em maio/2014

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Embora as faixas de idade apresentadas no quadro 7, não coincidam exatamente com os cortes geracionais adotados neste trabalho, é possível ter uma ideia da distribuição das gerações na população estudada, sendo que a geração X (idades entre 35 e 52 anos) é a que possui o maior número de representantes. A geração Madura (idades maiores que 68 anos), que não apresentou nenhum representante na amostra coletada, é pouco representativa ou inexistente na população.

Idade	Qtd	%
Até 25 anos	1.055	3,35
De 26 a 35 anos	10.805	34,29
De 36 a 45 anos	8.639	27,42
De 46 a 55 anos	8.500	26,97
De 56 a 60 anos	2.000	6,35
Mais de 60 anos	512	1,62
Total	31.511	100,00

Quadro 7 – Quantidade de funcionários da instituição, no Estado de São Paulo, separados por faixas de idade, em maio/2014

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

O quadro 8 mostra a proporção entre funcionários em cargos gerenciais e não gerenciais em relação a quantidade total. Uma informação interessante é que nos três anos analisados, embora o número total de funcionários tenha tido uma pequena redução, observou-se um incremento no número de gerentes. Atualmente, observa-se que aproximadamente um terço dos funcionários estão em cargos gerenciais.

Cargo Gerencial e Não Gerencial	2012		2013		2014	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Não Gerencial	22.200	69,37	21.812	68,16	21.201	67,28
Gerencial	9.802	30,63	10.191	31,84	10.310	32,72
Total	32.002	100,00	32.003	100,00	31.511	100,00

Quadro 8 – Quantidade de funcionários da instituição, no Estado de São Paulo, nos anos de 2012 a 2014, separados por cargo. Dados em maio/2014.

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

A proporção entre gerentes e não gerente também é ilustrada pela figura 4, abaixo.

Figura 5 – Proporção de funcionários da instituição, no Estado de São Paulo, separados por cargo gerencial e não gerencial em maio/2014.

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Por último, ao observar a população do estudo por tempo de banco, tem-se que há um grande número de funcionários com um menor tempo de banco, já que conforme o quadro 9, mais de 56% dos empregados possuem 5 anos ou menos de banco. Isto porque, nesta faixa estão incluídos os oriundos do Banco B, já que o sistema de informações da empresa assume para esses funcionários a data de ingresso em 01/12/2009, data está em que foram juridicamente extintos o CNPJ e a razão social do banco B. Embora os dados da população quanto ao tempo de banco estejam apresentados desta forma, considerou-se nesta pesquisa o tempo total de casa, no caso dos advindos do banco B, o período desde o ingresso no banco B.

Tempo de Banco	Qtd	%
Menos de 1 ano	1.016	3,22
De 1 a 5 anos	16.794	53,16
De 6 a 10 anos	5.514	17,45
De 11 a 15 anos	4.783	15,14
De 16 a 20 anos	535	1,69
De 21 a 25 anos	510	1,61
De 26 a 30 anos	1.330	4,21
Mais de 30 anos	1.109	3,51
Total	31.591	100,00

Quadro 9 – Quantidade de funcionários da instituição, no Estado de São Paulo, separados por faixas de idade, em maio/2014

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Não foi possível obter dados de como a população do banco B era distribuída em relação às variáveis demográficas (gênero, idade, tempo de casa e cargo), apenas sabe-se que quando da aquisição, o então Banco B contava com aproximadamente 16,8 mil funcionários e que hoje restam cerca de 12 mil⁵.

Feita a caracterização da população em termos das variáveis demográficas de controle utilizadas nesta pesquisa, serão descritas a realização do pré-teste, a aplicação dos questionários e posteriormente uma descrição da amostra coletada.

3.8 Verificação do instrumento de pesquisa

Nas pesquisas *survey* é essencial fazer uma verificação do questionário e buscar o *feedback* dos respondentes a fim de verificar possíveis equívocos ou críticas para aperfeiçoar a *survey* (THOMAS e NELSON, 2002). Destarte, anterior à efetiva aplicação, o *link* do questionário foi enviado a uma amostra selecionada da população, composta por pessoas de diferentes idades, tempo de banco, gênero e escolaridade, a fim de realizar um teste piloto. Foi solicitado aos respondentes que se atentassem quanto à clareza e ao entendimento das questões referentes à

⁵ Informações obtidas de fonte interna.

primeira parte do questionário, que corresponde ao perfil demográfico dos respondentes, já que a segunda parte do instrumento corresponde à mensuração de valores relativos ao trabalho, validada anteriormente por Porto e Pilati (2010).

Obteve-se um retorno de 15 das 22 pessoas solicitadas a participar desta etapa. De forma geral os respondentes afirmaram que o questionário foi rapidamente respondido e que as perguntas foram formuladas de maneira clara. Dois dos respondentes apontaram dúvidas em relação à questão sobre o tempo de banco para os funcionários oriundos do Banco B, isso porque não tinham certeza se deveriam considerar o tempo total, somados os períodos pré e pós aquisição, ou apenas o tempo de Banco B, anterior à venda deste.

Assim a pergunta que anteriormente estava formulada como “Quanto tempo trabalhou no Banco B? (considerar o tempo aproximado em anos)” foi reformulada, passando a ser redigida da seguinte forma: “Quanto tempo trabalhou no Banco B? (considerar APENAS o tempo aproximado em anos EM QUE TRABALHOU NO BANCO B antes da aquisição pelo Banco A)”.

Outro comentário sobre o questionário não se mostrou pertinente, já que, além de ter sido destacado por um único respondente, refere-se à segunda parte do questionário, validada por seus autores anteriormente. O participante afirmou não ser possível “classificar” os valores por ordem de importância, conforme sugerem os autores que elaboraram o instrumento, por serem muitos itens referentes a valores de trabalho (38 itens) e apenas 5 pontos entre os graus de concordância. Ademais, os autores apenas sugerem que os respondentes procurem “hierarquizar” os valores.

3.9 Aplicação dos questionários

Embora a instituição tenha concedido a autorização para a realização da pesquisa, foram encontradas dificuldades em conseguir os contatos dos funcionários alvo do estudo em tempo hábil, ou ainda que a instituição enviasse correios/e-mails convidando os colaboradores a responder o questionário *on-line*. Desta forma, o caminho encontrado foi enviar os convites para a caixa de e-mail de 1468 dependências do estado de São Paulo, através de relação de agências encontrada no site do Banco Central do Brasil. Assim, foi solicitado às agências que

remetessem o convite aos seus funcionários, a fim de que eles respondessem voluntariamente à pesquisa.

A partir do envio dos convites às agências, retornaram 652 respostas, num período de dois dias, totalizando a amostra inicial aproximadamente 2% da população do estudo (31.511 funcionários do estado de São Paulo). A amostra foi de conveniência, compôs-se dos que concordaram participar do estudo, ao responder o questionário online o qual teve o link disponível por convite via e-mail corporativo.

Sendo que a EVT-R baseia-se na Análise Fatorial para apontar os valores relativos ao trabalho agrupados em fatores, buscou-se que a amplitude da amostra também fosse adequada para este instrumento de avaliação. Este número difere de autor para autor na literatura sendo de no mínimo 100 pessoas para Crocker e Algina (1986), no mínimo 200 para Gorsuch (1983). Já Comrey e Lee (1992) apresentam que uma amostra de 100 sujeitos para a análise fatorial é considerado inferior, 200 como razoável; sendo que a partir de 300 pode ser considerada como uma amplitude boa e estável para a amostra.

3.10 Componentes da Amostra

Os colaboradores da instituição financeira objeto deste estudo foram solicitados a responder um questionário sobre seus valores relativos ao trabalho. Compreendem a amostra tanto os funcionários oriundos do banco incorporado A, como os empregados que ingressaram na empresa pelo banco B, todos do Estado de São Paulo.

Neste estudo, pretendeu-se verificar se os valores relativos ao trabalho são priorizados de forma semelhante entre esses dois grupos de funcionários, assim, para facilitar a relação dessa variável com as demais, ela foi denominada “Origem” e categorizada em: “Banco A” e “Banco B”.

Das 652 observações inicialmente obtidas foi necessário desconsiderar na análise as 116 respostas dos funcionários que tinham tempo de casa igual ou inferior a 5 anos no banco A. Isso porque entendeu-se que os funcionários que ingressaram após esse período não podem ser incluídos em nenhum dos dois grupos de análise, já que quando ingressaram na organização o processo de aquisição já havia ocorrido, assim, a organização não era mais a mesma que havia

antes da aquisição. Foi eliminado ainda um caso em que a idade mostrou-se incompatível com o tempo de banco, já que o respondente selecionou a faixa entre 35 e 52 anos, mas informou ter 47 anos de banco.

Dessa forma, a amostra foi reduzida para 535 participantes, dos quais 303 (56,6%) do grupo de origem no Banco A e 232 (43,4%) do grupo do Banco B. Neste aspecto a distribuição da amostra aproxima-se daquela da população.

O tamanho da amostra permitiu a significância dos dados obtidos no levantamento, já que a amplitude da amostra pode ser considerada adequada para um nível de confiança de 95% numa população de 50.000 com margem de erro de 5%, na hipótese de $p: 0,5$ e coeficiente de confiança: 95,5%, a qual é esperada uma amostra de pelo menos 397 elementos (GIL, 2002, p.124).

Para equiparar os dois grupos quanto à variável tempo de casa, foi somado 5 anos ao tempo de banco informado pelos funcionários do Banco B. Isso porque, a fim de garantir o entendimento das questões e a precisão dos dados coletados, foi perguntado aos funcionários do banco B durante quanto tempo trabalharam no banco B e aos funcionários do banco A foi perguntado quanto tempo de banco tinham no total. Assim, ao incluir os 5 anos referentes ao intervalo de tempo que decorreu desde o processo de aquisição, têm-se o total dos anos trabalhados, desde o ingresso no banco B até hoje.

Ainda, para realizar as análises estatísticas, foi necessário categorizar a variável tempo de casa, a qual foi dividida por quartis. Desta forma, a distribuição do tempo de casa pelas diferentes categorias é semelhante. Contudo, ao comparar o banco A com o banco B, observa-se que os funcionários do grupo A, de maneira geral, apresentam maior tempo de casa.

A tabela 2 mostra a concentração dos dados coletados referente à amostra final do trabalho, considerando-se as variáveis demográficas e o grupo de origem.

Tabela 2 – Concentração e categorização dos dados coletados da amostra final

		% BANCO		% BANCO			
		BANCO A	A	BANCO B	B	TOTAL	
Gênero	Feminino	128	42,2%	134	57,8%	262	48,97%
	Masculino	175	57,8%	98	42,2%	273	51,03%
Geração	Baby Bomers	37	12,2%	25	10,8%	62	11,59%
	Geração X	175	57,8%	119	51,3%	294	54,95%
	Geração Y	91	30,0%	88	37,9%	179	33,46%
Cargo	Liderança	236	77,9%	65	28,0%	301	56,26%
	não Liderança	67	22,1%	167	72,0%	234	43,74%
	De 1 a 9 anos	81	15,1%	92	17,2%	173	32,34%
Tempo de casa	De 10 a 12 anos	56	10,5%	41	7,7%	97	18,13%
	De 13 a 23 anos	95	17,8%	45	8,4%	140	26,17%
	Mais de 23	71	13,3%	54	10,1%	125	23,36%

Fonte: Elaborado pela Autora

Assim, pela tabela 2, do total de observações consideradas, 262 (49%) correspondem ao total de mulheres da amostra, sendo que 128 (42,2%) são de origem do Banco A e 134 (57,8%) de origem do Banco B. Em contrapartida, 273 (51%) é o total de homens da amostra, com 175 (57,8%) de origem do Banco A e 98 (42,2%) do Banco B. Portanto, considerando-se a amostra total, a distribuição dos diferentes gêneros está equilibrada, e, além disso, mostra-se muito próxima à distribuição observada na população (49,5% feminino e 50,5% masculino). Contudo, ao analisar a amostra dividida pelos grupos de origem, tem-se que o banco A apresenta um maior número de respondentes do gênero masculino, enquanto o banco B possui uma quantidade maior de respondentes do gênero feminino.

Em relação à idade dos participantes, conforme já explicado anteriormente, dividiu-se em gerações: até 34 anos denominou-se “Geração Y” com 33,5% dos respondentes; de 35 a 52 anos denominou-se “Geração X” com 55% dos respondentes; de 53 a 68 anos denominou-se “*Baby Boomers*” com 11,5% dos respondentes. Nenhum participante com mais de 68 anos respondeu a pesquisa.

Ao observar separadamente cada um dos grupos de origem, tem-se que a proporção de respondentes da Geração *Baby Boomers* é semelhante entre eles, no entanto, em relação à amostra total, o grupo de origem do banco B apresenta uma maior quantidade de participantes

na geração Y (37,9%) do que o grupo do banco A (30%). Por outro lado, a quantidade de respondentes da geração X é maior no banco A (57,8%) do que no banco A (51,3%).

Quanto ao nível do cargo, obteve-se uma grande concentração de líderes na amostra frente à população, que é composta de cerca de 33% de líderes. Isso provavelmente se deve ao fato de os convites de participação na pesquisa terem sido enviados para a caixa de e-mail das dependências, que normalmente é acessada por um gerente, para depois repassar os e-mails aos demais funcionários. Assim a amostra foi composta por 56,3% de gerentes, frente a 43,7% de não gerentes (tabela 2). Esta composição da amostra pode ter influenciado em alguns resultados observados na análise. Ainda, ao analisarmos os dados por variável de origem temos que o percentual de líderes no banco A é ainda maior com 77,9% de líderes e 22,1% de não líderes. Ao observar o nível do cargo no banco B, temos que apenas 28% atuavam em cargos gerenciais, enquanto 72% atuavam em cargos não gerenciais.

Assim, ressalta-se que a amostra encontrada pode não ser representativa da população, assim sendo, seus resultados limitam-se à amostra analisada, não podendo ser generalizados para toda a população. Por outro lado, o número de questionários coletados é expressivo, por isso representam os valores relativos ao trabalho de parte expressiva da população.

Com a amostra final delimitada e a coleta de dados realizada, procedeu-se à análise dos dados.

4 RESULTADOS DA ANÁLISE

Como o objetivo do trabalho foi verificar se há diferenças de valores relativos ao trabalho entre os diferentes grupos (funcionários oriundos de empresas distintas, de diferentes gêneros, gerações, níveis dos cargos e tempo de empresa), os dados foram analisados de maneira quantitativa por estatística descritiva utilizando o *software* estatístico SPSS como a ferramenta de suporte para a análise dos dados.

Em primeiro lugar foi realizada a análise fatorial confirmatória, a fim de verificar se para a amostra deste estudo seriam encontrados os mesmos fatores apontados por Porto e Pilati (2010). Dado que a análise fatorial confirmatória apontou para apenas um fator, desta forma não demonstrando correspondência com os fatores fornecidos pelos autores, foi realizada nova análise fatorial exploratória, que então apontou uma estrutura com 8 fatores. Os procedimentos adotados para a Análise Fatorial Exploratória são descritos a seguir:

Verificou-se a adequabilidade do modelo com a Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem e Teste de Esfericidade de Bartlett. O KMO compara coeficientes de correlação observados com os coeficientes de correlação parcial. Este índice varia entre 0 e 1, quanto mais próximo de 1, mais adequada é a amostra para o modelo. Já o teste de esfericidade de Bartlett testa se a matriz de correlação é uma matriz-identidade (isto é, se for uma matriz-identidade aponta que a Análise Fatorial não é adequada, já que a indicaria ausência de variância das respostas da amostra). Dessa forma, a amostra se mostrou adequada para a Análise Fatorial com KMO de 0,907 e teste de Bartlett com qui-quadrado (703): 11059815 e p –valor: 0,000 o que indica correlação significativa entre os itens para a Análise Fatorial (tabela 3).

Tabela 3 – Teste KMO e Bartlett de adequação

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.907
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox.	11,059.815
	Df	703
	Sig.	.000

Anterior à Análise Fatorial Exploratória, buscou-se fazer a Análise dos Componentes Principais para verificar a variância total para a extração dos fatores. A quantidade de fatores que serão extraídos dos dados da amostra podem ser verificados pelos auto-valores ou “Eigen values” (representam o quanto da variância é explicada pelo fator). Utilizou-se o critério de Kaiser que apresenta extração de fatores dos componentes com auto-valores superior a 1. Um auto-valor de 1 em uma análise de 38 variáveis significa que o fator explica aproximadamente 2,63% da variância. Conforme apresenta a tabela 4, 8 componentes podem ser extraídos com o critério de Kaiser explicando 64,594% da variância.

Tabela 4 – Variação total explicada

Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	11.001	28.951	28.951	11.001	28.951	28.951
2	3.697	9.729	38.680	3.697	9.729	38.680
3	2.466	6.489	45.169	2.466	6.489	45.169
4	1.856	4.884	50.052	1.856	4.884	50.052
5	1.629	4.287	54.339	1.629	4.287	54.339
6	1.538	4.048	58.387	1.538	4.048	58.387
7	1.252	3.294	61.681	1.252	3.294	61.681
8	1.107	2.913	64.594	1.107	2.913	64.594
9	.982	2.585	67.180			
10	.899	2.367	69.547			
11	.795	2.092	71.638			
12	.736	1.937	73.575			
13	.687	1.807	75.382			
14	.653	1.718	77.101			
15	.623	1.639	78.739			
16	.590	1.552	80.292			
17	.560	1.475	81.767			
18	.552	1.452	83.219			
19	.502	1.321	84.540			
20	.492	1.295	85.834			
21	.463	1.219	87.053			
22	.443	1.166	88.220			
23	.417	1.097	89.317			
24	.393	1.035	90.351			
25	.387	1.019	91.370			

26	.363	.955	92.325
27	.321	.844	93.169
28	.305	.803	93.972
29	.298	.785	94.757
30	.285	.751	95.508
31	.268	.705	96.213
32	.251	.659	96.873
33	.249	.656	97.529
34	.235	.618	98.147
35	.204	.537	98.684
36	.191	.503	99.188
37	.178	.468	99.656
38	.131	.344	100.000

O critério Kaiser foi utilizado, já que a o tamanho da amostra é maior que 250 (amostra do trabalho: 535) e a comunalidade média é maior que 0,6 (média das comunalidades: 0,64), conforme mostrado na tabela 5.

Tabela 5 – Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
valores_[1]	1.000	.598
valores_[10]	1.000	.633
valores_[11]	1.000	.736
valores_[12]	1.000	.698
valores_[13]	1.000	.617
valores_[14]	1.000	.649
valores_[15]	1.000	.727
valores_[16]	1.000	.702
valores_[17]	1.000	.677
valores_[18]	1.000	.707
valores_[19]	1.000	.539
valores_[2]	1.000	.804
valores_[20]	1.000	.789
valores_[21]	1.000	.674
valores_[22]	1.000	.594
valores_[23]	1.000	.679
valores_[24]	1.000	.755

valores_[25]	1.000	.525
valores_[26]	1.000	.688
valores_[27]	1.000	.640
valores_[28]	1.000	.363
valores_[29]	1.000	.582
valores_[3]	1.000	.730
valores_[30]	1.000	.665
valores_[31]	1.000	.731
valores_[32]	1.000	.588
valores_[33]	1.000	.638
valores_[34]	1.000	.699
valores_[35]	1.000	.624
valores_[36]	1.000	.685
valores_[37]	1.000	.489
valores_[38]	1.000	.474
valores_[4]	1.000	.588
valores_[5]	1.000	.678
valores_[6]	1.000	.683
valores_[7]	1.000	.544
valores_[8]	1.000	.650
valores_[9]	1.000	.704

O gráfico Scree Plot é apresentado abaixo com a relação dos componentes e os auto-valores. A interpretação do gráfico permite verificar quais componentes correspondem a fatores significativos, que são os componentes anteriores ao ponto de inflexão da curva do gráfico.

Figura 6 – Gráfico Scree Plot

A análise seguiu com a Fatoração dos Eixos Principais com o método de rotação Varimax, já que a rotação oblíqua é a mais adequada para os casos de correlação entre fatores. A fatoração apresentou a matriz de cargas fatoriais da solução (*patternmatrix*). A matriz apresenta quais itens fazem parte da solução final e mostra os itens de cada fator, sendo que a carga fatorial de cada item indica o grau de correlação de cada um dos itens com o fator ao qual pertence.

A consistência interna foi confirmada pelo coeficiente de alfa de Cronbach. Analisou-se o valor do alfa geral para a escala com todos os itens selecionados para indicar a precisão da escala. O Alfa de Cronbach é uma medida de consistência interna, ou seja, verificar se os itens que estão agrupados estão medindo a mesma coisa. O alfa varia de 0 a 1 sendo que valores acima de 0,7 são considerados aceitáveis, acima de 0,8 são considerados como bons e acima de 0,9 são considerados como excelente (GEORGE; MALLERY, 2001).

Os componentes extraídos com seus respectivos itens e alfas são apresentados a seguir:

Tabela 6 – Coeficiente Alfa para a escala e por fator.

Alfa de Cronbach			
	<i>Qtde itens</i>	<i>Itens</i>	<i>Coeficiente</i>
Escala inteira	38	Todos	0,93
Fator 1 Estimulação	6	30,31,33,34,35 e 36	0,876
Fator 2 Realização	8	4,5,7,13,14,16,17 e 22	0,876
Fator 3 Universalismo	5	1,2,3,18 e 21	0,885
Fator 4 Segurança	5	6,8,11,15 e 25	0,838
Fator 5 Conformidade	5	10,12,29,32 e 38	0,742
Fator 6 Poder	5	19,23,26,28 e 37	0,74
Fator 7 Autonomia	2	20 e 24	0,814
Fator 8 Benevolência	2	9 e 27	0,771

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando-se toda a escala, o presente trabalho apresentou um coeficiente de 0,930 com os 38 itens, assim, reafirmando a consistência interna da escala.

Em relação aos demais itens os fatores ‘estimulação’ e ‘realização’ apresentou alfa de 0,876; o fator ‘universalismo’ o coeficiente de 0,885; o fator ‘segurança’, 0,838; o fator ‘autonomia’,

0,814; o fator ‘benevolência’, 0,771 e os fatores ‘conformidade’ e ‘poder’ tiveram um coeficiente de 0,74.

Desta forma, todos os componentes demonstram coeficientes alfa ao menos aceitáveis, confirmando a consistência interna da escala e dos fatores.

Assim, a nova estrutura fatorial, que parece melhor se adequar a esta amostra, mostrou correspondência para alguns dos fatores da EVT-R. Outros fatores tiveram itens excluídos ou incluídos e ainda novos fatores foram propostos.

Os fatores “Segurança” e “Conformidade”, apontados na EVT-R de Porto e Pilati (2010), foram mantidos de maneira idêntica na nova estrutura fatorial. O fator “Universalismo e Benevolência” foi desmembrado em dois, “Universalismo” e “Benevolência”. O fator “Autodeterminação e Estimulação” deu origem para dois outros fatores, “Estimulação” e “Autonomia”, e perdeu três itens (5,7 e 22) para o fator “Realização”, que além dos itens que já continha pela EVT-R, recebeu mais estes três itens. Ao fator “Poder” também foi acrescentado um item (28) que pela estrutura fatorial de Porto e Pilati (2010) pertencia ao fator “Autodeterminação e Estimulação”.

No quadro 10 tem-se um resumo da estrutura fatorial obtida: os fatores, uma breve descrição destes e os itens relacionados a cada fator.

Fator	Descrição do Fator	Itens pertencentes ao fator
Estimulação	Pensamento e ação independente, liberdade de escolha, criatividade e exploração, novidade e a excitação	30) Ter um trabalho criativo
		31) Ter um trabalho inovador
		33) Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos
		34) Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas
		35) Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos
		36) Ter um trabalho que requer originalidade
Realização	Sucesso pessoal por meio do desenvolvimento de novas habilidades e demonstração de competências de acordo com padrões sociais	4) Demonstrar minhas competências
		5) Desenvolver novas habilidades
		7) Estimular a minha curiosidade
		13) Ser admirado pelo meu trabalho
		14) Ser bem-sucedido na minha profissão
		16) Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho
		17) Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho.
Universalismo	Busca de relações sociais de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho	22) Ter desafios constantes
		1) Ajudar os outros
		2) Colaborar para o desenvolvimento da sociedade
		3) Combater injustiças sociais
		18) Ser útil para a sociedade
Segurança	Busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais	21) Ter compromisso social
		6) Obter estabilidade financeira
		8) Ganhar dinheiro
		11) Poder me sustentar financeiramente
		15) Ser independente financeiramente
Conformidade	Restrição de ações, inclinações e impulsos que podem chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais; respeito, compromisso e aceitação dos costumes, cultura ou religião.	25) Ter melhores condições de vida
		10) Obedecer às normas do trabalho
		12) Respeitar a hierarquia
		29) Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara
		32) Ter um trabalho organizado
Poder	Busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho	38) Ter rotinas para realizar o trabalho
		19) Supervisionar outras pessoas
		23) Ter fama
		26) Ter prestígio
		28) Ter um trabalho arriscado
Autonomia	Liberdade e autonomia na realização das tarefas	37) Ter uma profissão reconhecida socialmente
		20) Ter autonomia na realização das minhas tarefas
Benevolência	Busca de relações sociais positivas no trabalho	24) Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho
		9) Bom relacionamento com colegas de trabalho
		27) Amizade com colegas de trabalho

Quadro 10 – Estrutura fatorial obtida pela análise fatorial rotacionada.

Fonte: Elaborada pela autora.

A ANOVA de duas vias foi conduzida para examinar os efeitos da origem, cargo, geração, gênero e tempo de casa na priorização dos fatores de valores relativos ao trabalho. A variável origem não apresentou interação significativa, isto é, não teve diferenças significativas entre os valores relativos ao trabalho do grupo proveniente do banco A e do banco B, o que também pode ser observado pelo quadro 11 a seguir, comparando-se às médias observadas por fator:

	Banco de Origem								
	Banco A			Banco B			Total		
Fator	N	Média	Desvio padrão	N	Média	Desvio padrão	N	Média	Desvio padrão
Segurança	303	4,32	0,57	232	4,32	0,56	535	4,32	0,57
Benevolência	303	4,07	0,72	232	4,04	0,70	535	4,06	0,71
Realização	303	3,92	0,62	232	3,97	0,62	535	3,94	0,61
Universalismo	303	3,78	0,74	232	3,76	0,74	535	3,77	0,74
Conformidade	303	3,76	0,61	232	3,71	0,62	535	3,74	0,61
Autonomia	303	3,77	0,78	232	3,70	0,82	535	3,74	0,80
Estimulação	303	3,38	0,79	232	3,39	0,69	535	3,39	0,75
Poder	303	2,37	0,63	232	2,37	0,63	535	2,37	0,63

Quadro 11 – Média das notas atribuídas por fator e desvio padrão

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às variáveis de controle, encontrou-se diferenças de valores entre as categorias de cada variável para a muitos dos fatores.

Em suma, as variáveis responsáveis pelas diferenças significativas dos valores relativos ao trabalho são apresentadas a seguir no quadro 12:

	Gênero	Cargo	Geração	Tempo de casa
Universalismo			geração BB > geração X > geração Y	Mais de 23 anos > de 10 a 12 anos
Realização				
Segurança		técnico/ operacional > gerencial	Geração Y > geração X = geração BB	De 1 a 9 anos = de 10 a 12 anos = de 13 a 22 anos > mais de 23 anos
Benevolência			geração BB > geração X = geração Y	Mais de 23 anos > de 10 a 12 anos
Conformidade			geração BB > geração X > geração Y	Mais de 23 anos > de 1 a 9 anos
Autonomia		técnico/ operacional > gerencial		
Poder			geração BB > geração X = geração Y	
Estimulação	Mulheres > Homens		geração BB > geração X	

Quadro 12 – Categorias das variáveis que apresentam diferenças significativas entre os fatores de valores relativos ao trabalho.

Fonte: Elaborada pela autora.

Ao analisar o fator Universalismo, nota-se que as três gerações apresentam diferenças relacionadas a esse fator (p -valor=0), sendo que a geração Baby Bombers foi a que atribuiu a maior nota a esse conjunto de valores, isso pode ser explicado pelo fato desta geração encontrar-se próxima à aposentadoria, assim, seriam as últimas chances dessa geração de trazer uma contribuição positiva para a sociedade por meio do seu trabalho. Essa ideia pode ser reforçada também pelo fato desse fator ter sido mais valorizado por aqueles funcionários com mais de 23 anos de empresa.

Em relação aos valores de Realização, como não foram encontradas diferenças significativas entre as variáveis, pode-se supor estes valores são universais. Assim, independente da organização de origem, do gênero, do cargo, da geração e do tempo de permanência na organização, as pessoas apresentam valores semelhantes relacionados à realização e ao sucesso pessoal.

Observa-se uma diferença significativa para o fator Segurança em relação aos cargos (p -valor=0,046), sendo que, os valores relacionados à segurança são mais importantes para

funcionários que ocupam níveis técnicos/ operacionais frente aos que ocupam cargos gerenciais. Isso possivelmente é decorrência da estrutura de cargos e salários, que remunera melhor os últimos em detrimento dos primeiros, trazendo maior segurança e estabilidade financeira para os que ocupam cargos gerenciais. Assim, os funcionários que ocupam cargos técnicos/ operacionais, valorizam e almejam esta segurança.

Da mesma forma, quanto mais nova a geração e o tempo de casa, maior é a importância atribuída por este conjunto de valores relacionados à segurança. Normalmente os funcionários com menos idade e em início de carreira na empresa ocupam cargos técnicos/ operacionais, já que um dos fatores para ascensão na carreira é o tempo de casa. Além disso o recrutamento para as vagas gerenciais é feito internamente, não sendo recrutados profissionais do mercado. Assim, pode-se dizer que os resultados observados referentes ao fator segurança, para cargo, geração e tempo de casa, estão relacionados.

Um último ponto que merece destaque relacionado ao fator segurança é o fato de que os empregados com mais de 23 anos de empresa atribuem uma nota mais baixa a esse conjunto de valores, assim como os da geração Baby Boomers. Isto provavelmente deve-se ao fato de que estes funcionários estão próximos da aposentadoria, possuem relativa estabilidade, assim a segurança já não é mais valorizada.

A geração Baby Boomers é a que mais prioriza o fator Benevolência e apresenta diferença de valor ($p\text{-valor}=0$) em relação às gerações Y e X; sendo que estas últimas duas não apresentam diferenças de valores entre si. O mesmo ocorre para a categoria de tempo de casa, onde os funcionários com mais de 23 anos de empresa valorizam este fator. Pode-se dizer, que como tanto a geração Baby Boomers como os funcionários com mais de 23 anos de tempo de casa de maneira geral estão em fase final de carreira, esta não é mais importante, mas sim as relações sociais.

Para o fator Conformidade as três gerações apresentam diferenças ($p\text{-valor}=0$), sendo que a geração BB valoriza mais que as demais, em seguida vêm a geração X e por último a geração Y. Assim, essas diferenças em relação aos valores de conformidade são atribuídas principalmente em função das características geracionais. Também são observadas diferenças para o tempo de casa. A diferença está entre aqueles com mais de 23 anos de tempo de casa e os que tem de 1 a 9 anos, o que pode ser explicado pela relação que o tempo de casa

normalmente apresenta com as gerações. Assim, os mais velhos têm uma maior aceitação e valorização da hierarquia, rotinas e normas do que os mais jovens.

Houve interação significativa (p -valor = 0,013) entre cargos no fator Autonomia, sendo que os de cargo técnico/operacional valorizam mais este fator que os de cargo gerencial. Isso provavelmente ocorre pelo desejo que os funcionários de nível técnico/ operacional de possuir autonomia, isso porque isso não é dado pelo cargo, diferentemente dos cargos de nível gerencial.

A geração Baby Boomers é a que mais prioriza o fator Poder (p -valor=0,001) e apresenta diferença de valor em relação às gerações Y e X; sendo que estas últimas duas não apresentam diferenças de valores entre si. Isto pode ser consequência de a geração BB ter chegado ao nível de ocupar posições importantes, detentoras de poder.

Houve interação significativa (p -valor = 0,005) entre gêneros para o fator Estimulação, sendo que as mulheres valorizam mais o fator Estimulação que os homens. Estes resultados remetem ao papel social da mulher, que muitas vezes abdica da carreira e tem suas escolhas guiadas em função da família. Assim, esta valorização pode representar um desejo de possuir liberdade de escolha, exercitar a criatividade e explorar coisas novas. Em relação a este fator, houve também diferenças significativas entre as gerações BB e X (p -valor= 0,013), sendo que os que pertencem à geração BB valorizam mais o fator Estimulação que as da geração X.

Em resumo, as maiores diferenças estão relacionadas às categorias de geração e não foram verificadas diferenças entre as organizações de origem. Assim, pode-se concluir que as gerações são uma importante influência na priorização dos valores de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fato de não terem sido verificadas diferenças significativas entre os dois grupos de origem apontam para que o processo de socialização tenha sido muito bem sucedido, resultando em valores compartilhados. No processo de aquisição em questão, sabe-se que foram realizadas várias medidas para que o processo de integração entre pessoas das duas organizações fossem bem sucedido, tal como cursos, palestras, eleição de agências madrinhas (que deram suporte às agências do banco incorporado), processo de adição cruzada (envolvendo a troca de funcionários dos dois bancos, entre outros). Outro ponto importante a ser destacado refere-se ao período de tempo decorrido desde o processo de aquisição, cinco anos. Ao analisar os estágios de socialização proposto pelos diversos autores, este intervalo de tempo seria mesmo suficiente para que os valores da organização tivessem sido internalizados.

Uma outra inferência possível é que os valores pessoais relativos ao trabalho têm mais influências das âncoras de carreira do que da cultura organizacional. Segundo Schein (1990) as âncoras de carreira representam o eu verdadeiro do profissional, uma vez que elas refletem uma combinação de áreas percebidas de competências, motivos e valores dos quais não se abrem mão. Isso explicaria por que as motivações de cada pessoa seguem suas próprias características, e são construídas com base em seus preceitos e ideais. Desta forma, a escolha de um determinado local de trabalho frente a outro, atuando em uma determinada atividade, em uma determinada profissão, estaria relacionado com uma âncora de carreira, específica, selecionada a partir dos valores pessoais de trabalho.

As diferenças entre as variáveis demográficas corroboram com muitos dos estudos revisados na literatura. Dentre as variáveis, a que mais demonstra diferenças entre as categorias é a geração, mostrando que as diferentes idades priorizam valores distintos. Reforçando este resultado, tem-se que todos os trabalhos revisados neste estudo que colocam a geração como categoria de análise encontraram algum tipo de diferença.

Como o estudo de valores relativos ao trabalho aplicados a processos de fusão e aquisição é algo novo, há muito que explorar a fim de contribuir com esta área de conhecimento.

Uma limitação do estudo se deu em relação à amostra, já que embora tenha sido concedida a autorização para a realização da pesquisa junto à instituição financeira, a listagem de

funcionários alvo do estudo por amostragem aleatória não foi obtida em tempo hábil, fazendo com que a amostra não seja probabilística e, desta forma, os resultados não possam ser generalizados para a população em questão. Assim, sugere-se que outro trabalho como este seja desenvolvido por amostragem probabilística, a fim de confrontar os resultados.

Outra sugestão para trabalhos futuros é que sejam testadas outras escalas com o objetivo de comparar dois grupos após processos de fusão e aquisição, a fim de verificar se os resultados são semelhantes.

Embora a teoria aponte para a cultura organizacional como conferindo identidade à organização, fazendo com que cada organização possua uma cultura única, uma hipótese é que os dois grupos estudados já apresentassem alguns valores semelhantes, dado o setor de atuação e características parecidas das instituições. Assim, o ideal seria comparar os valores dos grupos antes e depois do processo, o que não mais é possível, pois a organização B já foi extinta e não encontramos estudos anteriores que tivessem mapeado os valores dessa instituição antes do processo.

Por fim, espera-se que esta pesquisa inspire novos estudos relacionando valores de trabalho a diferentes grupos, em processos de mudança e relacionados à fusões e aquisições. Acredita-se, que a própria estrutura de fatores de valores relativos ao trabalho obtida neste estudo, por si só já constitua uma contribuição e um motivo para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

- ABBOUSHI, S. Impact of individual variables on the work values of Palestinian Arabs. **International Studies of Management & Organization**, p. 53-68, 1990.
- ABU-SAAD, I.; ISRALOWITZ, R. E. Gender as a determinant of work values among university students in Israel. **The Journal of social psychology**, v. 137, n. 6, p. 749-763, 1997.
- ALBERT, S.; ASHFORTH, B. E.; DUTTON, J. E. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relação de agências e postos bancários**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?RED-RELAGPAB>>. Acesso em 05 mai. 2014.
- BARROS, B. T.; SOUZA, H. H. R. F.; STEUER, R. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. Cap. 1, p.17-49.
- BASTOS, V. N. R.; VIEIRA, F. Alinhamento de valores pessoais e organizacionais: estudo de caso em um sistema de bibliotecas de uma instituição federal de ensino superior. **VII Congresso Nacional de excelência em gestão**. 2011.
- BEN-SHEM, I.; AVI-ITZHAK, T. E. On work values and career choice in freshmen students: The case of helping vs. other professions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 39, n. 3, p. 369-379, 1991.
- BEUTELL, N. J.; BRENNER, O. C. Sex differences in work values. **Journal of Vocational Behavior**, v. 28, n. 1, p. 29-41, 1986.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de Pessoas como Fator de Sucesso na Incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, p. 598-619, 2013.
- BROWN, D. **Career choice and development**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- BUCHANAN, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative science quarterly**, v. 19, n. 4, 1974.

BURNES, B.; JACKSON, P. Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. **Journal of change management**, v. 11, n. 2, p. 133-162, 2011.

CENNAME, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

COGIN, J. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 11, p. 2268–2294, 2012.

COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A First Course in Factor Analysis**. Hardcover: Psychology Press, 1992.

CROCKER, L.; ALGINA, J. **Introduction to Classical and Modern Test Theory**. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1986.

DAWIS, R. V.; LOFQUIST, L. H. **A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.

DE VOS, A.; BUYENS, D.; SCHALK, R. Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 13, n. 1, p. 41-52, 2005.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. Pearson Brasil, 2004.

DILLMAN, D. A.; TORTORA, R. D.; BOWKER, D. Principles for constructing web surveys. In: **Joint Meetings of the American Statistical Association**. 1998.

ELIZUR, D. Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. **Journal of applied psychology**, v. 69, n. 3, p. 379, 1984.

ELIZUR, D. Gender and work values: a comparative analysis. **The Journal of social psychology**, v. 134, n. 2, p. 201-12, abr. 1994.

FARIA JUNIOR, J. A.; PAULA, L. F. Fusões e aquisições bancárias e a evolução da eficiência técnica dos maiores bancos privados do Brasil. **XXXVII Encontro nacional de economia**: Foz do Iguaçu, v. 38, 2009.

FEBRABAN. **Dados estatísticos do setor – bancos: fusões e aquisições**, 2009. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=1005>. Acesso em: 24 mar. 2014.

FERNANDO NOGUEIRA COSTA. **Cidadania e Cultura**, 2013. Disponível em: <<http://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2013/05/22/disputa-bancaria-de-mercados/>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

FINEGAN, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of occupational and Organizational Psychology**, v. 73, n. 2, p. 149-169, 2000.

GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows**. Step by step-A simple guide and reference, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, 2002.

GOMEZ-JAUREGUI, V.; GOMEZ-JAUREGUI, C.; MANCHADO, C.; OTERO, C. Information management and improvement of citation indices. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 2, p. 257-271, 2014.

GORSUCH, R. L. **Factor Analysis**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HÉAU, D. Mania de fusões. In: BARROS, Betania T. de. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 3, p. 67-87.

HE, H.; BARUCH, Y. Transforming organizational identity under institutional change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 6, p. 575-599, 2009.

HOFSTEDE, G. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477-493, 1998.

HOLLANDER, E. P. **Principles and methods of social psychology**. New York: Oxford University Press, 1971.

HULT, C. Organizational commitment and conflicting values: the impact of systems of norms in six western countries. **International Journal of Comparative Sociology**, v. 44, n. 5, p. 408-443, 2003.

HAMPDEN-TURNER, C. M.; TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture: understanding culture diversity in business**. London: Nicholas Brealey Publishing, p. 275-305, 1996.

KALLEBERG, A. L. Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. **American sociological review**, p. 124-143, 1977.

LEUTY, M. E.; HANSEN, J. C. Evidence of construct validity for work values. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. , p. 379-390, 2011.

LI, W.; LIU, X.; WAN, W. Demographic Effects of Work Values and Their Management Implications. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 4, p. 875–885, 2008.

LYONS, S. An exploration of generational values in life and at work. **Dissertation Abstracts International**, 2004.

LYONS, S. T.; HIGGINS, C. A.; DUXBURY, L. Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 7, p. 969–1002, 2010.

MACCOBY, E. E.; JACKLIN, C. N. **The psychology of sex differences**. Stanford: Stanford University Press, 1974.

MACNAB, D.; FITZSIMMONS, G. W. A multitrait-multimethod study of work-related needs, values, and preferences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 30, n. 1, p. 1-15, 1987.

MANHARDT, P. J. Job orientation of male and female college graduates in business. **Personnel Psychology**, v. 25, n. 2, p. 361–368, 1972.

MCDAVID, J. W.; HARARI, H. **Psychology and social behavior**. New York: Harper & Row, 1974.

MEGLINO, B.; RAVLIN, E.; ADKINS, C. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 3, p. 424-432, 1989.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTAZ, J. C. An Analysis of the Relationship between Work Satisfaction and Organizational Commitment. **The Sociological Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 541-558, 1987.

NAKANE, M. I.; ALENCAR, L. S. Análise de fusões e aquisições horizontais no setor bancário: uma reflexão a partir da experiência internacional. In: Seminário de Economia Bancária e Crédito, 2004, São Paulo. **Anais do Seminário de Economia Bancária e crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

PAULA, L. F.; MARQUES, M. B. L. **Tendências recentes da consolidação bancária no Brasil**. Revista Análise Econômica, Porto Alegre, ano 24, n. 45, p. 235-263, mar. 2006.

PEPPARD, J.; FITZGERALD, D. The transfer of culturally-grounded management techniques: The case of business reengineering in Germany. **European Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 446-460, 1997

GAGEIRO, J. N.; PESTANA, M. H. **Análise de dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2000.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de Valores relativos ao Trabalho - EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

_____. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, v. 1, 2005.

PORTO, J. B.; PILATI, R. Escala Revisada de Valores relativos ao Trabalho – EVT-R. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 1, p. 73-82, 2010.

PRICEWATERHOUSECOOPERS - PWC. **Fusões e Aquisições no Brasil**, 2013. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/fusoes-aquisicoes-dezembro-2013.pdf> Acesso em: 25 abr. 2014.

PRYOR, R. G. L. Tracing the development of the work aspect preference scale. **Australian Psychologist**, v.16, n. 2, p. 241–257, 1981.

_____. Values, preferences, needs, work ethics, and orientations to work: Toward a conceptual and empirical integration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 20, n. 1, p. 40–52, 1982.

ROE, R.A.; ESTER, P. Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, p. 1-21, 1999.

ROHAN, M.J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, p. 255-277, 2000.

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

ROS, M.; SCHWARTZ, S.H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, p. 49-71, 1999.

ROSENBERG, M. **A lógica da análise do levantamento de dados**. São Paulo: Cultrix, 1976.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. de. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 3, p. 67-87.

ROUNDS, J. B.; HENLY, G. A.; DAWIS, R. V.; LOFQUIST, L. H.; WEISS, D. J. **Manual for the Minnesota Importance Questionnaire**. Minneapolis: University of Minnesota, 1981.

SAGIE, A.; ELIZUR, D.; KOSLOWSKY, M. Work values: a theoretical overview and a model of their effects. **Journal of organizational behavior**, v 17, p. 503-514, 1996.

SAMUEL, Y.; LEWIN-EPSTEIN, N. The occupational situs as a predictor of work values. **American Journal of Sociology**, v. 85, p. 625-639, 1979.

SANTOS, F. F. F. **Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco do Brasil SA**. 2005. 250 f. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SARANGI, A.; KARTHA, B. S. A Study on Value Profile of Indian Managers. **Journal of Human Values**, v. 19, n. 2, p. 159-171, 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Carrer Anchors: Discovering Your Real Values**. San Diego, California: University Associates, Inc, 1990.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. **Journal of personality and social psychology**, v. 58, n. 5, p. 878, 1990.

SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M.P. Zanna (Ed.), **Advances in experimental social psychology**, San Diego: Academic, v. 24, p.1-65, 1992.

_____. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 165-184, 2002.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SUPER, D. E. **Work Values Inventory: Manual**. Chicago: Riverside, 1970

TAMAYO, A. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007.

_____. Impactos dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **RAC Eletrônico**, v. 1, n. 2, p. 20-33, 2007

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. **Aquisições transnacionais entendendo os impactos da cultura local.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ENANPAD, 29. Brasília, set. 2005. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro, 2005.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física.** Artmed, 2002.

TROMPENAARS, F. Resolving International Conflict: culture and Business Strategy. **London Business School**, v. 7, n. 3, p. 51-68, 1996.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

VAN MAANEN, J. Breaking in: Socialization to work. In: Robert Dubin (Ed.), **Handbook of work**, organization and society, 1976.

VELOSO, H. M. **A identidade social: estudo das relações de consumo e produção dentro do trabalho bancário.** 2008. 248 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

WANOUS, J. P. Organizational entry: **Recruitment, selection, and socialization of newcomers.** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

WHETTEN, D. A. Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 219-234, 2006.

WEY SMOLA, K.; SUTTON, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of organizational behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

WHITEOAK, J. W.; CRAWFORD, N. G.; MAPSTONE, R. H. Impact of gender and generational differences in work values and attitudes in an Arab culture. **Thunderbird International Business Review**, v. 48, n. 1, p. 77-91, 2006.

WILS, T.; LUNCASU, M.; WAXIN, M. F. Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail. *Relations industrielles/industrial relations*, p. 305-332, 2007.

WILS, T.; SABA, T.; WAXIN, M. F.; LABELLE, C. Intergenerational and Intercultural Differences in Work Values in Quebec and the United Arab Emirates. **Relations Industrielles/ Industrial Relations**, p. 445-469, 2011.

WOOD JUNIOR, T.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. Fusões e aquisições no Brasil. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 2, n. 4, nov. 2003/jan. 2004.

ZYTOWSKI, D. G. Super work values inventory-revised: technical manual (version 1.0). Retrieved from November, 16, 2008. 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação enviada para o e-mail das agências que compuseram a amostra do estudo

Prezados,

Peço a gentileza de encaminhar aos funcionários da dependência.

Estou realizando meu mestrado pela FEARP/USP, sob orientação do Prof. Dr. Gilberto Shinyashiki, com o seguinte tema: “Valores relativos ao trabalho: uma comparação entre dois grupos de trabalhadores após um processo de aquisição”.

A pesquisa foi previamente autorizada pelo banco e o público alvo se restringe aos funcionários da ativa, do **ESTADO DE SÃO PAULO**.

O tempo estimado para resposta é de 4 a 5 minutos. E o link para acesso ao questionário segue abaixo:

<http://sistemas.fearp.usp.br/questionarios/index.php?sid=64515&newtest=Y&lang=pt-BR>

CONTO COM A PARTICIPAÇÃO DE TODOS, QUE É IMPRESCINDÍVEL PARA O SUCESSO DA PESQUISA!

Muito obrigada!

Thaís Pasi Guelfi

APÊNDICE B – Questionário - Elaborado pela autora utilizando a escala de valores relativos ao trabalho desenvolvido e validado por Porto e Tamayo (2003)

Este questionário destina-se apenas aos funcionários que trabalham no ESTADO DE SÃO PAULO.

QUESTIONÁRIO – VALORES RELATIVOS AO TRABALHO

A pesquisa em questão tem caráter voluntário e interesse exclusivamente acadêmico, com a finalidade de gerar conhecimento na área de estudo. Desta forma, o sigilo da identidade dos respondentes é assegurado.

1.1 Gênero: *

- ☐ Feminino
☐ Masculino

1.2 Idade: *

- ☐ até 34 anos
☐ de 35 a 52 anos
☐ de 53 a 68 anos
☐ mais que 68 anos

1.3 Ingressou no Banco A por qual das instituições?*

- ☐ Banco A
☐ Banco B

(As perguntas 2.1 e 2.2 só ficam disponíveis caso a resposta anterior tenha sido: “Banco A”)

2. Funcionários oriundos do Banco A

2.1 Tempo de Banco (*considerar o tempo aproximado em anos*): *

_____ anos

2.2 Nível do cargo: *

- ☐ gerencial

☐ técnico/operacional

(As perguntas 3.1 e 3.2 só ficam disponíveis caso a resposta da pergunta 1.3 tenha sido: “Banco B”)

3. Funcionários oriundos do Banco B

3.1 Quanto tempo trabalhou no Banco B(*considerar o tempo aproximado em anos*)? *

_____ anos

3.2 Nível do cargo (na época que trabalhava no banco B): *

☐ gerencial

☐ técnico/operacional

ESCALA DE VALORES DO TRABALHO

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Quais são os princípios que orientam minha vida no trabalho?”, mesmo que, atualmente, você não esteja trabalhando. Esses princípios constituem os valores do trabalho.

A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, marcando com um X o número, à direita de cada valor, que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo:

Quanto maior o número (1, 2, 3, 4, 5), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA NO TRABALHO, esse princípio é:

	1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
Ajudar os outros	☐	☐	☐	☐	☐
Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	☐	☐	☐	☐	☐
Combater injustiças sociais	☐	☐	☐	☐	☐
Demonstrar minhas competências	☐	☐	☐	☐	☐

	1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
Desenvolver novas habilidades	☐	☐	☐	☐	☐
Obter estabilidade financeira	☐	☐	☐	☐	☐
Estimular a minha curiosidade	☐	☐	☐	☐	☐
Ganhar dinheiro	☐	☐	☐	☐	☐
Bom relacionamento com colegas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Obedecer às normas do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Poder me sustentar financeiramente	☐	☐	☐	☐	☐
Respeitar a hierarquia	☐	☐	☐	☐	☐
Ser admirado pelo meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Ser bem-sucedido na minha profissão	☐	☐	☐	☐	☐
Ser independente financeiramente	☐	☐	☐	☐	☐
Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Ser útil para a sociedade	☐	☐	☐	☐	☐
Supervisionar outras pessoas	☐	☐	☐	☐	☐
Ter autonomia na realização das minhas tarefas	☐	☐	☐	☐	☐
Ter compromisso social	☐	☐	☐	☐	☐
Ter desafios constantes	☐	☐	☐	☐	☐
Ter fama	☐	☐	☐	☐	☐
Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Ter melhores condições de vida	☐	☐	☐	☐	☐
Ter prestígio	☐	☐	☐	☐	☐
Amizade com colegas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

	1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
Ter um trabalho arriscado	☐	☐	☐	☐	☐
Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara	☐	☐	☐	☐	☐
Ter um trabalho criativo	☐	☐	☐	☐	☐
Ter um trabalho inovador	☐	☐	☐	☐	☐
Ter um trabalho organizado	☐	☐	☐	☐	☐
Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos	☐	☐	☐	☐	☐
Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas	☐	☐	☐	☐	☐
Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos	☐	☐	☐	☐	☐
Ter um trabalho que requer originalidade	☐	☐	☐	☐	☐
Ter uma profissão reconhecida socialmente	☐	☐	☐	☐	☐
Ter rotinas para realizar o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

Obrigado por sua participação.

ANEXOS

ANEXO A – Dados para cálculo dos fatores

Neste anexo relaciona-se os fatores obtidos no estudo de Porto e Pilati (2010) referentes à escala de valores pessoais relativos ao trabalho.

Fatores	Itens	Definição
Autodeterminação e Estimulação	5,7,20,22,24,28,30,31,33,34,35,36	Pensamento e ação independente - escolher, criar, explorar. Excitação, novidade, desafio na vida.
Realização	4,13,14,16,17	Sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais.
Universalismo e Benevolência	1,2,3,9,18,21,27	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho
Segurança	6,8,11,15,25	Busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais
Conformidade	10,12,29,32,38	Restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais; respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem.
Poder	19,23,26,37	Busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho