



SENADO FEDERAL
INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO

ANA LÍVIA BABADOPULOS

**O EMBATE DE VALORES ENTRE SERVIDORES ANTIGOS E
NOVOS NO SENADO FEDERAL**

Brasília

2014

ANA LÍVIA BABADOPULOS

**O EMBATE DE VALORES ENTRE SERVIDORES ANTIGOS E
NOVOS NO SENADO FEDERAL**

Trabalho final apresentado para
aprovação no curso de pós-
graduação *lato sensu* em
Administração Legislativa,
realizado pelo Instituto Legislativo
Brasileiro como requisito para
obtenção do título de especialista
em Administração Legislativa.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Paulo Ricardo dos Santos Meira

Brasília

2014

ANA LÍVIA BABADOPULOS

**O EMBATE DE VALORES ENTRE SERVIDORES ANTIGOS E
NOVOS NO SENADO FEDERAL**

Trabalho final apresentado para
aprovação no curso de pós-
graduação *lato sensu* em
Administração Legislativa,
realizado pelo Instituto Legislativo
Brasileiro como requisito para
obtenção do título de especialista
em Administração Legislativa.

Brasília, 11 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Ricardo dos Santos Meira

Prof. Dra. Flávia Santinoni Vera

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria possível sem a ajuda de diversas pessoas que estiverem presentes na minha caminhada durante o período da pós-graduação. Em primeiro lugar, agradeço imensamente ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Meira, pela leitura atenciosa, pela orientação impecável e pelo carinho. Agradeço também aos professores do ILB, pela dedicação e paciência em sala de aula, em especial à Prof. Dra Flávia Vera, que deu as primeiras sugestões na ocasião da apresentação do projeto desta pesquisa, e gentilmente aceitou a missão de fazer parte da banca examinadora; à jovem equipe da *SOCIUS* Consultoria Junior em Ciências Sociais, que colocou “a mão na massa” dos meus dados; à minha chefe, Denise Lisbôa, que permitiu e compreendeu a minha dedicação aos estudos; aos meus colegas de trabalho, pelas sugestões e pelo apoio, em especial à Lucia, que verteu o resumo para o inglês; aos colegas Jairo, Maria Clara e Renata, pela parceria e camaradagem nesses 18 meses de aulas noturnas; ao meu esposo Gustavo, pelo apoio na decisão de ingressar neste curso de especialização, compreensão nos momentos em que estive ausente e pelo amor com o qual sempre me acompanha. Por fim, agradeço a todos os 180 servidores do Senado Federal que cederam um pouco do seu tempo para compartilhar comigo os seus valores. A todos, muito obrigada.

RESUMO

No Senado Federal, a oposição entre o velho e o novo, sempre presente nas organizações, recebeu o agravante da existência de longos períodos sem concurso público, o que contribui para que haja embate cultural e de valores. Outro fator que pode influenciar na convivência de diferentes valores na Casa é o fato de haver uma heterogeneidade na forma de ingresso de servidores efetivos. O presente estudo realizou análise do Questionário de Perfis de Valores de Schwartz aplicado em 177 servidores efetivos voluntários com 9 anos ou menos de Casa e 20 anos ou mais de Casa, egressos ou não de concurso público, com o objetivo de verificar a existência de um embate de valores entre servidores antigos e novos no Senado Federal, investigar as nuances desse embate, diagnosticar possíveis consequências e propor soluções. Os resultados indicaram que os servidores com menos tempo de Casa tem menor apego à *tradição*, à *segurança* e à *estimulação* que os mais antigos; que servidores antigos que não fizeram concurso público apresentam escores mais altos em *estimulação* e *hedonismo/autodeterminação* que aqueles que ingressaram por concurso; que a totalidade da amostra apresenta bons índices para *abertura à mudança*. Os resultados foram contraintuitivos, sugerindo uma quebra de preconceitos e estereótipos que pairam sobre os grupos estudados.

Palavras Chave: Cultura Organizacional; Valores Pessoais; Conflito.

ABSTRACT

The long period without entrance exams for the Senate, which helps bring values and cultural clashes, aggravated the opposition between the former and the younger staff members (generation gap) present in organizations. Values and cultural shocks are also enhanced by the way of entry – entrance exams or not. This study performed analysis of Schwartz Values Profiles Questionnaire applied to 177 volunteers, all staff members with 9 or fewer years and 20 or more years in the House, with both ways of entry. The objective is to identify the existence of clash of values between antique and fresh staff members at Senate and investigate the nuances of this shock, as well as diagnose possible consequences and propose solutions. The results indicated that younger staff members are less attached to *tradition, safety* and *stimulation*; older staff members who did not do entrance exams present higher scores on *stimulation and hedonism/self-determination* than those who enter by entrance exams; all staff members show good rates for *openness to change*. The results were counterintuitive, suggesting prejudices and stereotypes crack that have over studied groups.

Keywords: Organizational Culture; Personal values; Conflict.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. OBJETIVOS.....	12
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
3.2. VALORES.....	15
3.2.1 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	15
3.2.2 VALORES INDIVIDUAIS.....	16
4. METODOLOGIA.....	20
5. RESULTADOS.....	22
5.1. PERFIL DOS RESPONDENTES.....	22
5.2. TIPOS MOTIVACIONAIS.....	23
5.3. AS GRANDES DIMENSÕES ANTAGÔNICAS.....	32
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
ANEXO.....	41

1. Introdução

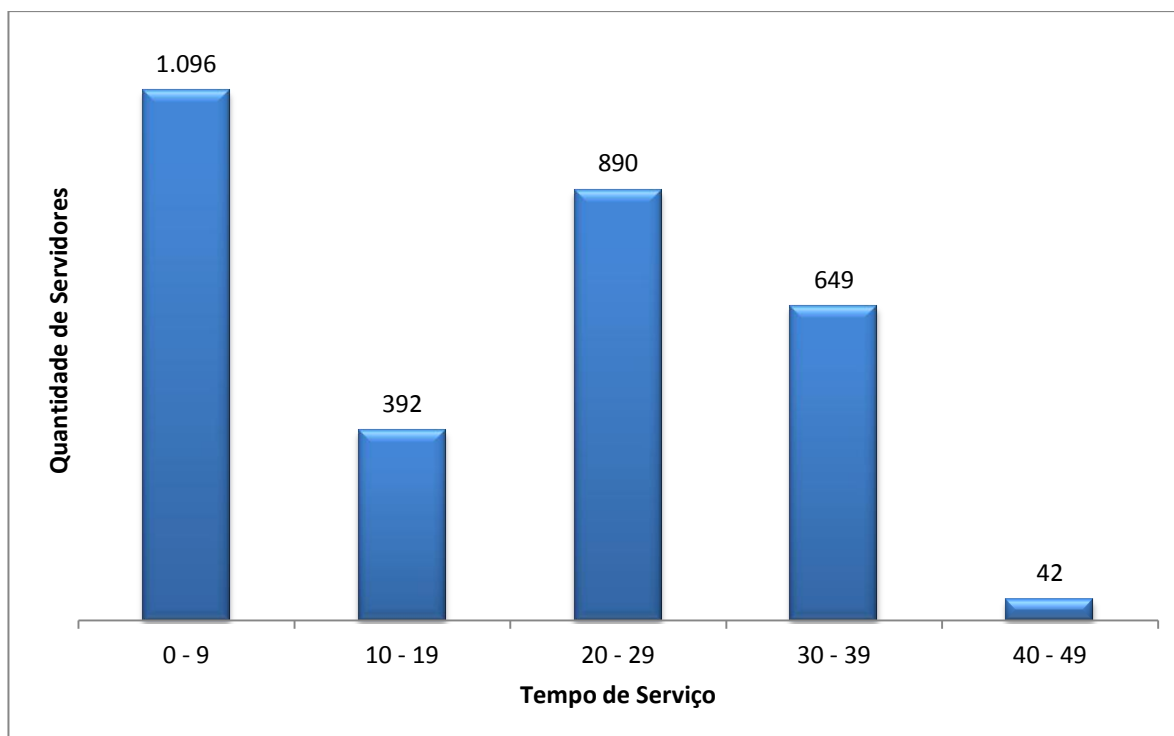
O intenso desenvolvimento tecnológico das últimas décadas, aliado à rapidez com que meios de comunicação transmitem novos conhecimentos (e exigem novas competências) provocaram no mundo do trabalho profundas transformações. Nesse novo cenário, as pessoas que trabalham nas organizações passaram a ser um dos principais focos de estudo, investimento e desenvolvimento. Isso porque o investimento na capacidade das pessoas de se adaptarem a um ambiente organizacional tão dinâmico é uma das formas de colocar as instituições em condições de sobrevivência e competitividade.

Nas instituições públicas brasileiras, essas transformações são dificultadas, principalmente, pela estabilidade no emprego, que muitas vezes colabora para que os servidores se acomodem em comportamentos de resistência à mudança, o que pode colaborar para a ineficiência dessas organizações. Segundo Pereira (1996, *apud* PIRES e MACEDO, 2006),

... no Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la apenas às carreiras que exercem o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do servidor público (p.97).

Por esta razão, nas organizações públicas, o embate entre o velho e o novo se torna tão importante. De acordo com Pires e Macedo (2006), nessas organizações costuma ocorrer uma luta de forças entre o antigo e o moderno, ou seja, um conflito entre “as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas” (p. 83). Naturalmente, essa luta de forças passa essencialmente pelas pessoas que compõem as organizações. São elas as representantes e reprodutoras das culturas organizacionais e também as responsáveis por possíveis mudanças nessas culturas.

É nesse contexto que se delineou o problema desta pesquisa. No Senado Federal, a oposição entre o velho e o novo, sempre presente nas organizações, recebeu o agravante da existência de longos períodos sem concurso público, o que contribui para que haja embate cultural e de valores. O Gráfico 1 mostra como nesta instituição não existiu uma reposição gradual dos recursos humanos: há uma grande parcela da população de servidores com mais de 20 anos de Casa, e outra, também significativa, com nove anos ou menos de Casa, podendo ser observado um lapso de 10 anos entre esses dois grupos com pouquíssimos ingressos de servidores efetivos.

Gráfico 1: Percentual de servidores, por faixa de tempo de serviço

FONTE: ERGON (situação em 29/10/2014)

Outro fator que pode influenciar na convivência de diferentes valores na Casa é o fato de haver, no Senado Federal, uma heterogeneidade na forma de ingresso de servidores efetivos. É sabido que, nos anos que antecederam a promulgação da Constituição de 1988, diversos servidores que haviam ingressado sem concurso público foram efetivados em seus cargos, em dispositivo que ficou popularmente conhecido como “Trem da Alegria”. Tal fato gera preconceito de ambos os lados, num ambiente organizacional que se torna dividido entre concursados e não concursados, bem como gera efetivas desigualdades, já que os concursados enfrentaram uma das maiores concorrências do país, enquanto entre aqueles que ingressaram sem concurso, em alguns casos, não houve exigência de escolaridade.

Todos esses pontos levantados acima tornam o Senado Federal um ambiente propício para que haja conflitos entre os diferentes grupos de servidores. Ao longo do trabalho desenvolvido pela pesquisadora como psicóloga em alguns Programas do Serviço de Qualidade de Vida e Reabilitação Funcional -SEQVR da Secretaria de Gestão de Pessoas- SEGP do Senado Federal, foi possível verificar que existe um embate entre servidores antigos e novos, que podem afetar tanto o clima organizacional, como os processos de trabalho.

Esse conflito pôde ser percebido de diversas maneiras. Com o Programa de Preparação para a Aposentadoria “Caminhos para a aposentadoria” que é desenvolvido pelo referido

serviço, por exemplo, a pesquisadora entrou em contato com servidores antigos da Casa, buscando proporcionar aos participantes um ambiente de trocas de informações, opiniões e sentimentos com relação ao tema da aposentadoria. Nessa ocasião, pôde-se identificar:

- Sentimento do servidor antigo de que está sendo “expulso”, tanto pela administração da Casa como pelos servidores novos;
- Constatação do servidor antigo a respeito do seu próprio desconhecimento de algumas tecnologias necessárias aos processos de trabalho¹;
- Percepção de que os novos servidores são arrogantes e acham que “sabem tudo”;
- Dificuldade de aceitação de novas práticas de gestão (Ex: crachá, ponto eletrônico).

Esses dados levantados denotam, na opinião da pesquisadora, a resistência por parte dos servidores participantes, tanto na aceitação das novas práticas de gestão, como na mudança cultural que acaba sendo imposta (ou ao menos pressionada) pela chegada dos novos servidores.

Por outro lado, outros Programas do SEQVR colocaram a pesquisadora em contato com a realidade oposta, qual seja, a dificuldade do grupo de servidores recém-chegados em admitir o grupo de servidores antigos como parte da força de trabalho, bem como a percepção daquele como um grupo a se colocar em posição politicamente oposta a este. Alguns exemplos deixaram clara esta ideia, como se verá a seguir.

No Programa de Acompanhamento Funcional, por exemplo, uma das funções da equipe do SEQVR é a de buscar lotações mais adequadas para servidores que se encontram, por algum motivo, em situação de desadaptação funcional. Por esta razão, a equipe recebe demandas de setores que tenham vagas abertas para receber trabalhadores. Certa vez, numa dessas ocasiões de recebimento desse tipo de demanda, o gestor do outro lado da linha telefônica solicitou: “mas eu quero um servidor que seja do último concurso ou do penúltimo”² (sic), demonstrando a generalização que é feita pelos novos servidores a respeito do perfil do servidor antigo.

Outros exemplos nesse sentido foram observados pela pesquisadora não propriamente em seu ambiente de trabalho, mas por meio da leitura de mensagens postadas pelos novos servidores num grupo de e-mails ao qual só os oriundos dos dois últimos concursos públicos têm acesso. São eles:

¹ Os próprios integrantes do grupo de Preparação para Aposentadoria levantaram a necessidade de capacitação em informática básica para servidores que estão próximos à aposentadoria, e sugeriram tal capacitação como parte do referido Programa.

² Referia-se aos concursos com edital em 2012 e 2008, respectivamente.

- Os servidores novos se organizaram para eleger representantes na Comissão de Avaliação de Desempenho e no Sistema Integrado de Saúde;
- Nas mensagens trocadas, observa-se a percepção de que o sindicato (SINDILEGIS) só representa os servidores antigos;
- Os e-mails denotam a percepção entre os modernos de que os antigos não trabalham;
- A própria criação de um grupo de e-mails com acesso restrito denota a formação de uma unidade cultural separada.

Todas as observações supracitadas nos indicam com clareza que existe, no Senado Federal, dois grupos distintos e que estão em situação de conflito entre si. No entanto, ao iniciar a pesquisa, não estavam claras para a pesquisadora quais as nuances desse conflito, se eles perpassavam por um embate de valores pessoais e, em caso afirmativo, quais os efeitos deste embate no funcionamento da Casa. Presume-se que tal conflito pode afetar negativamente o Clima Organizacional, as relações interpessoais e os processos de trabalho. Por outro lado, estudos mostram que a renovação do quadro de pessoal impulsiona a transformação da Cultura Organizacional, ainda que lentamente³.

Tendo sido identificada a existência de um embate entre servidores antigos e novos no âmbito do Senado Federal, tornou-se patente a investigação das nuances desse conflito, se eles perpassam os valores individuais, quais suas consequências, bem como a formulação de possíveis soluções.

³ Chiavenato (2002) refere que uma das vantagens do recrutamento externo, que leva à renovação de pessoal nas empresas, é justamente a importação de novas ideias para a organização.

2. Objetivos

- **Geral:** O objetivo do presente estudo é verificar a existência de um embate de valores entre servidores antigos e novos no Senado Federal.

- **Específicos:**
 - Investigar as nuances do embate de valores entre servidores antigos e novos do Senado Federal;
 - Diagnosticar possíveis consequências do conflito de valores entre servidores novos e antigos;
 - Propor soluções que possibilitem a administração desses conflitos.

3. Referencial Teórico

Para a fundamentação do presente trabalho, dois conceitos foram de fundamental importância: o conceito de **cultura organizacional** e o conceito de **valores** – organizacionais e individuais.

3.1. Cultura Organizacional

A **cultura organizacional** é entendida como um conjunto de concepções, valores, crenças que servem de substrato cognitivo de práticas de trabalho nas organizações. As pesquisas sugerem que existem sete características básicas, que vão de um grau baixo até um elevado e que definem a cultura de uma organização (ROBBINS, 2005):

- Inovação e assunção de risco
- Atenção aos detalhes
- Orientação para resultados
- Orientação para as pessoas
- Orientação para a equipe
- Agressividade
- Estabilidade

A definição de Schein (1984) no campo da psicologia organizacional é uma das mais evocadas na literatura. Para esse autor, a cultura organizacional é:

... um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem considerados válidos e, portanto de serem ensinados a novos membros do grupo, como a maneira correta de perceber pensar e sentir em relação a esses problemas (p.20).

O caráter eficaz de tais pressupostos se constitui no modo principal por meio do qual se opera a sua legitimação e sua transmissão aos novos membros do grupo como modelo correto de

perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas. Uma cultura que não funciona bem resulta no declínio da organização.

Schein (1984) propõe três níveis que identificam a cultura organizacional:

- 1- **Artefatos observáveis** (aspectos físicos, leiautes, uniforme, documentos, quadros nas paredes, relatório anual, registros de pessoal, etc);
- 2- **Valores da organização** (normas, crenças, documentos de formação filosofia da empresa).
- 3- **Pressupostos subjacentes** (as hipóteses consideradas certas, fundamentais e inconscientes que determinam os comportamentos).

A cultura organizacional pode se formar a partir dos incidentes críticos, que estimulam certos comportamentos que passam a ser adotados pelo grupo, de indicações provenientes da sociedade onde ela está instalada e dos fundadores e líderes dessa organização.

O conceito de Cultura Organizacional de Schein foi enriquecido por Fleury (*apud* NAKAYAMA, 1997) que propõe:

... a cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação (p.57).

Dessa forma, é de fundamental importância compreender de que forma a cultura organizacional está presente e por quais valores ela é constituída.

De acordo com Robbins (2005), uma vez que a cultura é um sistema compartilhado de valores, devemos esperar que os indivíduos de diversos níveis dentro de uma empresa a descrevam de maneira semelhante. No entanto, isso não significa que não possam existir **subculturas** dentro de uma mesma organização. Assim, quando falamos em cultura de uma organização, estamos nos referindo à **Cultura dominante**, que é o que confere à organização uma personalidade distinta. As subculturas incluirão os valores essenciais da cultura dominante acrescidos de valores específicos daquele grupo.

3.2. Valores

Os valores constituem um importante instrumento para compreender a cultura organizacional. De acordo com Mendes e Tamayo (2001),

A cultura de uma organização sustenta o processo de socializações por meio do sistema de valores, sendo tais valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, que cria nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais (p.39).

No contexto do Senado Federal, o que a presente pesquisa pretende caracterizar como “embate de valores” é o fato de existir uma cultura dominante, formada pelos fundadores da instituição há quase 200 anos e reproduzida por meio dos artefatos observáveis, dos valores e dos pressupostos subjacentes, e também uma subcultura, constituída essencialmente pela entrada recente de um grupo grande de servidores oriundos de realidades distintas. O surgimento dessa subcultura pode ocorrer porque, como explica Pires e Macedo (2006), as pessoas que atuam nas organizações são agentes e contribuem para um intercâmbio constante entre a instituição e o ambiente em que ela está inserida, sendo que o resultado desse intercâmbio contribui para a formação da cultura organizacional.

Para melhor compreensão desta questão, consideramos necessário diferenciar dois tipos de valores: os **valores organizacionais**, aqueles que são compartilhados e formam a base da cultura organizacional, e os **valores individuais**, aqueles que são expressões específicas de cada ser humano, e que podem ser aplicados no ambiente de trabalho.

3.2.1 Valores Organizacionais

Os valores organizacionais constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional. Tamayo et al. (2000) definem-nos como princípios ou crenças que são organizados de maneira hierárquica e que se referem a comportamentos desejáveis que orientam a vida da Organização.

De acordo com Mendes e Tamayo (2001), os valores organizacionais transmitem mensagens e comportamentos considerados convenientes, levando à naturalização deste

conteúdo e ao repasse aos demais membros (p.39). Assim, esses valores não estão definidos a priori, variam de uma organização para outra e podem variar até mesmo dentro de uma mesma organização.

Segundo Tamayo (1996, *apud* MENDES e TAMAYO, 2001), os valores organizacionais existem para solucionar três problemas:

- A conciliação de interesses individuais e do grupo;
- A necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras que são importantes ao funcionamento da organização;
- A conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural.

Dessa forma, é importante salientar que a fonte de tais valores não são apenas as exigências da Organização, mas também os valores pessoais dos indivíduos que a compõem. Assim, atendem tanto às necessidades individuais de cada trabalhador quanto às necessidades para sobrevivência da empresa. De acordo com esse raciocínio, os valores individuais são essenciais para estruturação dos valores organizacionais e, por conseguinte, para a formação da cultura organizacional.

3.2.2 Valores Individuais

De acordo com Kuckhohn (1951, *apud* SILVA, 2007), valores são concepções individuais ou grupais acerca do que é desejável e que influenciam nos modos, meios e fins das ações. Dessa forma, sob essa concepção, são compostos de elementos afetivos, cognitivos e relativos à ação. Assim, os valores humanos possuem um componente motivacional que guiam as ações.

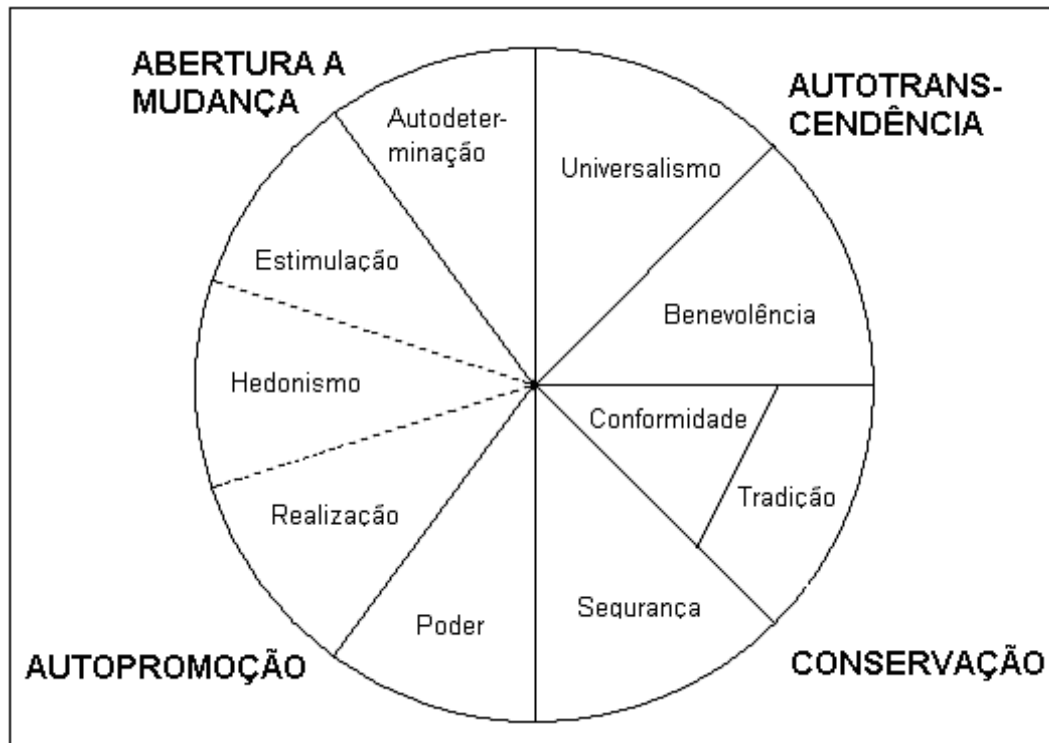
Rokeach (1973, *apud* SILVA, 2007) foi um importante estudioso a respeito dos valores humanos; segundo ele, “um valor é uma crença duradoura de que um modo de conduta específico ou finalidade de existência é pessoalmente ou socialmente preferível com relação a um oposto” (p.22). Este autor definiu também que todos os valores humanos são regidos por cinco pressupostos, quais sejam:

- Cada pessoa possui um número total de valores relativamente pequeno;
- Todas as pessoas, em qualquer lugar, possuem os mesmos valores em níveis diferentes;
- Os valores são organizados em um sistema de valores;

- Os antecedentes dos mesmos podem ser sinalizados pela cultura, sociedade e personalidade;
- As consequências dos valores humanos se manifestam em todo fenômeno social.

Outro pesquisador muito importante no que cerne aos valores individuais foi Schwartz (1992, *apud* CAVALCANTI, 2010), que nos anos 90 desenvolveu diversas pesquisas estruturadas no que ficou conhecido como “Inventário de Valores de Schwartz”, que traz como inovação o fato de abordar a estrutura dinâmica entre os valores, representados de forma circular, nos quais os mesmos se relacionam produzindo sinergia ou conflito:

Figura 1- Estrutura teórica da relação entre os valores de Schwartz.



FONTE: Cavalcanti, 2010.

Como se pode observar na Figura 1, Schwartz indicou motivações que se relacionam formando valores (exemplo: *Realização* e *Poder* se inter-relacionam e formam o valor *Autopromoção*) e também indicou valores que fazem oposição entre si (exemplo: *Conservação* se opõe à *Abertura à Mudança*, enquanto *Autopromoção* se opõe à *Autotranscendência*). Cavalcanti (2010) explica a dinâmica dessa estrutura, que apresenta duas dimensões bipolares, ou seja, com polos antagônicos entre si:

A primeira dimensão reflete a busca de mudança em oposição à estabilidade, expressando a motivação da pessoa para seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos desafiando a preservação de um estado de segurança de seus relacionamentos. Num extremo desta dimensão, estão os tipos motivacionais estimulação e autodeterminação, com valores ligados a inovação, criação, autonomia e abertura a desafios nas várias áreas da vida. No outro extremo desta dimensão, encontram-se os tipos motivacionais de segurança, conformidade e tradição, em que os indivíduos têm motivação na busca de estabilidade, segurança, ordem social, autocontrole e respeito à tradição. A segunda dimensão polariza, de um lado, a auto-transcendência em oposição à autopromoção, determinando extremos entre a busca dos interesses próprios (ego centrado) e os interesses dos outros (outro centrado). Num dos extremos, estão os tipos motivacionais universalismo e benevolência, determinados por valores voltados aos resultados coletivos, do grupo, da organização, promovendo o bem-estar dos outros. No outro pólo, a ênfase é com os seus próprios resultados, sem preocupação com os resultados coletivos, em que os valores evidenciados são poder e influência. (p.7-8)

Para facilitar a compreensão de cada um desses tipos motivacionais, apresentar-se-á a seguir um quadro com cada um dos 10 tipos definidos por Schwartz, suas características e também exemplos:

Quadro 1 - Tipos motivacionais, suas características e exemplos.

Valores	Definição	Exemplo
Poder	Status social e prestígio. Controle e domínio sobre pessoas e recursos. Poder social, autoridade, riqueza.	Gosta de estar no comando e dizer às outras pessoas o que fazer. Gosta que as pessoas façam o que diz.
Conquista ⁴	Sucesso pessoal através da demonstração de competências, de acordo com os padrões sociais. Sucesso, capacidade, influência, ambição.	Ser bem-sucedido é muito importante para ele. Gosta de se destacar e impressionar as outras pessoas.
Hedonismo	Prazer e senso de gratificação por si mesmo. Prazer, aproveitar a vida.	Realmente quer aproveitar a vida. Desfrutar bons momentos é muito importante para ele
Estimulação	Excitação, novidades e desafios na vida. Ousadia, uma vida "variada", excitante.	Procura por aventuras e gosta de correr riscos. Quer ter uma vida excitante.
Autodireção ⁵	Pensamento independente e escolha de ação, criação, exploração. Criatividade, liberdade, independência, curiosidade, escolha de seus objetivos.	Acha importante estar interessado nas coisas. É curioso e procura entender de tudo.
Universalismo	Entender, apreciar, tolerar e proteger o bem-estar de todos e da natureza. Mente-aberta, sabedoria, justiça social, igualdade.	Considera importante que cada pessoa no mundo deva ser tratada com igualdade. Deseja justiça para todos, mesmo para quem não conhece.
Benevolência	Preservação e melhora do bem-estar das pessoas com quem se está em frequente contato pessoal. Esperança,	Quer sempre ajudar as pessoas que lhe estão próximas. Considera importante cuidar das pessoas que

⁴ Na presente pesquisa, este tipo motivacional será chamado de Realização.

⁵ Na presente pesquisa, este tipo motivacional será chamado de Autodeterminação.

	honestidade, perdão, lealdade, responsabilidade.	conhece e gosta.
Tradição	Respeito, comprometimento e aceitação dos costumes e ideias que a cultura tradicional e religião estabelecem. Humildade, devoção, respeito pela tradição.	Considera importante fazer as coisas da maneira que aprendeu com a sua família. Quer seguir os costumes e as tradições.
Conformidade	Contenção de ações, inclinações e impulsos que possam aborrecer ou ferir os outros e violar expectativas e normas sociais. Polidez, obediência.	Acredita que as pessoas devem fazer o que a elas é dito. Acredita que as pessoas devem seguir regras todo o tempo, mesmo quando ninguém as está observando.
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo. Segurança familiar, ordem social, senso de pertencimento.	A segurança de seu país é muito importante. Quer que seu país esteja seguro de seus inimigos.

FONTE: Souza, 2012.

4. Metodologia

Para levantamento de dados, optou-se pela aplicação do Questionário de Perfis de Valores Schwartz (2001), cuja validação no Brasil foi realizada por Tamayo e Porto (2009). Este inventário possui 40 itens que apresenta retratos verbais de pessoas, sendo que cada descrição corresponde à importância que o respondente atribui a um valor, sendo que, para cada uma delas, ele deverá avaliar o quanto a pessoa descrita se parece consigo, dentro de opções em uma escala *Likert* (Anexo 1).

Para cumprimento dos objetivos desta pesquisa, considerou-se importante aplicar o questionário em 3 grupos distintos:

- Servidores efetivos com 9 anos ou menos de Casa;
- Servidores efetivos concursados com 20 anos ou mais de Casa;
- Servidores efetivos não concursados com 20 anos ou mais de Casa.

Com relação à primeira variável – *tempo de serviço* -, foi possível, por meio de consulta ao Sistema de Informações utilizado pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal (Sistema *Ergon*), listar a totalidade dos servidores que se encontravam no público alvo a ser estudado. A partir daí contamos com o apoio da Secretaria de Transparência do Senado Federal, que selecionou uma amostra aleatória desses servidores. Já a segunda variável – *forma de ingresso*- não consta dos assentamentos funcionais dos servidores; por isso, ao final do questionário, foi incluída a pergunta “ingressou por concurso público?”, com as opções “sim” ou “não”.

Como forma de facilitar a adesão de voluntários, optou-se pela abordagem e aplicação do inventário por e-mail. De início, foram enviados e-mails ao primeiro grupo de servidores selecionados na amostra aleatória. Conforme alguns deles não retornavam com a contribuição à pesquisa, fomos enviando para os próximos da lista, e assim procedemos até atingir uma amostra cuja representatividade consideramos confiável.

A tabulação dos dados coletados e a produção dos gráficos foram realizadas pela *SOCIUS*, consultoria júnior em Ciências Sociais da Universidade de Brasília – UnB, contratada pela pesquisadora. O programa usado para construção do instrumento, tabulação e análise de dados foi o EXCEL. A distribuição das assertivas do inventário de acordo com os tipos motivacionais levantados é apresentada na tabela abaixo:

Tabela 1 – Itens por tipo motivacional

Tipos motivacionais	Itens
Universalismo/ Benevolência	3,8,12,18,19,23,27,29,40
Hedonismo/ Autodeterminação	10,11,22,26,34,37
Segurança	14,21,31,35
Estimulação	6,15,30
Conformidade	7,16,28,33,36
Tradição	9,20,25,38
Poder/Realização	2,4,13,17,24,32,39

FONTE: Fornecida pela Prof. Dra. Juliana Porto (UnB) ⁶.

É importante observar que alguns tipos motivacionais descritos por Schwartz, para efeito de análise do inventário, são agrupados em uma única categoria: é o que ocorre com Universalismo/Benevolência, Hedonismo/Autodeterminação e Poder/Realização.

O levantamento dos tipos motivacionais, para efeito desta pesquisa, foi analisado inicialmente comparando os respondentes divididos em *tempo de Casa* e, posteriormente, contrapondo os grupos separados por *tempo de Casa e forma de ingresso*. Optou-se por esta dupla metodologia pela possibilidade de avaliarmos se a heterogeneidade de valores entre os servidores da Casa se dá principalmente pelo fato de haver um grande lapso temporal no ingresso dos dois grupos de servidores ou pelo fato de contarmos com trabalhadores oriundos ou não de concursos públicos.

Após este primeiro levantamento, os tipos motivacionais foram agrupados de acordo com as duas dimensões bipolares de valores proposta por Schwartz (*Abertura à Mudança versus Conservação e Autopromoção versus Autotranscendência*) sendo que estes dados também foram comparados tanto por *tempo de Casa* como por *tempo de Casa e forma de ingresso*. A distribuição dos tipos motivacionais de acordo com estas dimensões de valores é apresentada no Quadro 2:

Quadro 2 – Tipos Motivacionais, de acordo com as Dimensões de Valores a que pertencem.

Abertura à Mudança	<i>versus</i>	Conservação
Autodireção, Estimulação e Hedonismo		Conformidade, Tradição e Segurança
Autopromoção	<i>versus</i>	Autotranscendência
Hedonismo, Realização/Poder		Universalismo/Benevolência

FONTE: Elaborado pela autora.

Por fim, foi realizada a análise quantitativa dos dados levantados pelo questionário, bem como a análise qualitativa dos elementos colhidos e correlação desses resultados com a bibliografia levantada.

⁶ Por meio de comunicação eletrônica pessoal.

5. Resultados

5.1. Perfil dos respondentes

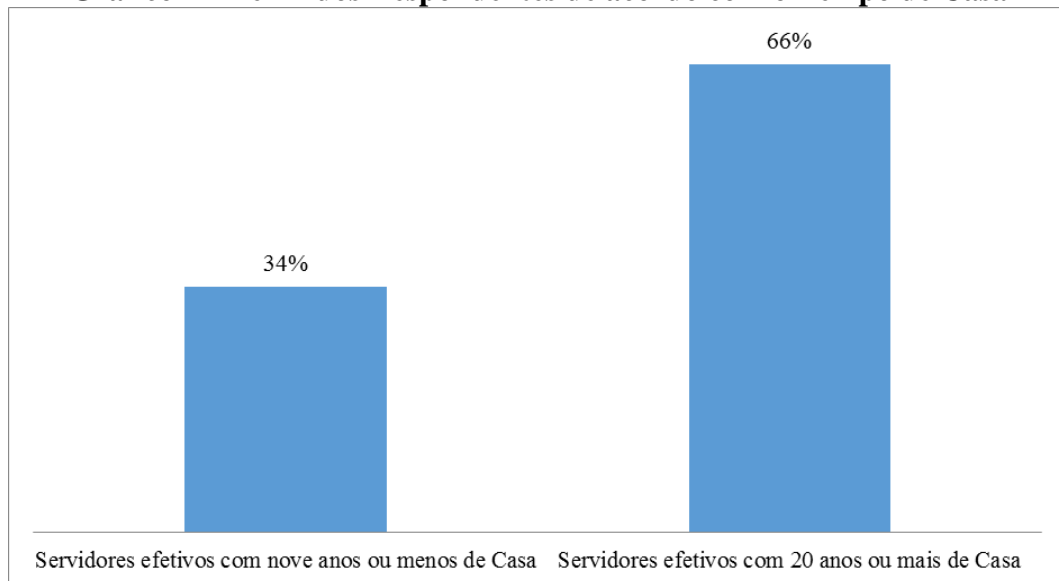
Foram tabulados 180 questionários, sendo que três deles foram desprezados porque os respondentes deixaram de informar o *tempo de Casa*. Logo, os resultados apresentados referem-se a 177 indivíduos, divididos em:

- 61 respondentes com 9 anos ou menos de Casa;
- 69 respondentes concursados com 20 anos ou mais de Casa;
- 47 respondentes não concursados com 20 anos ou mais de Casa.

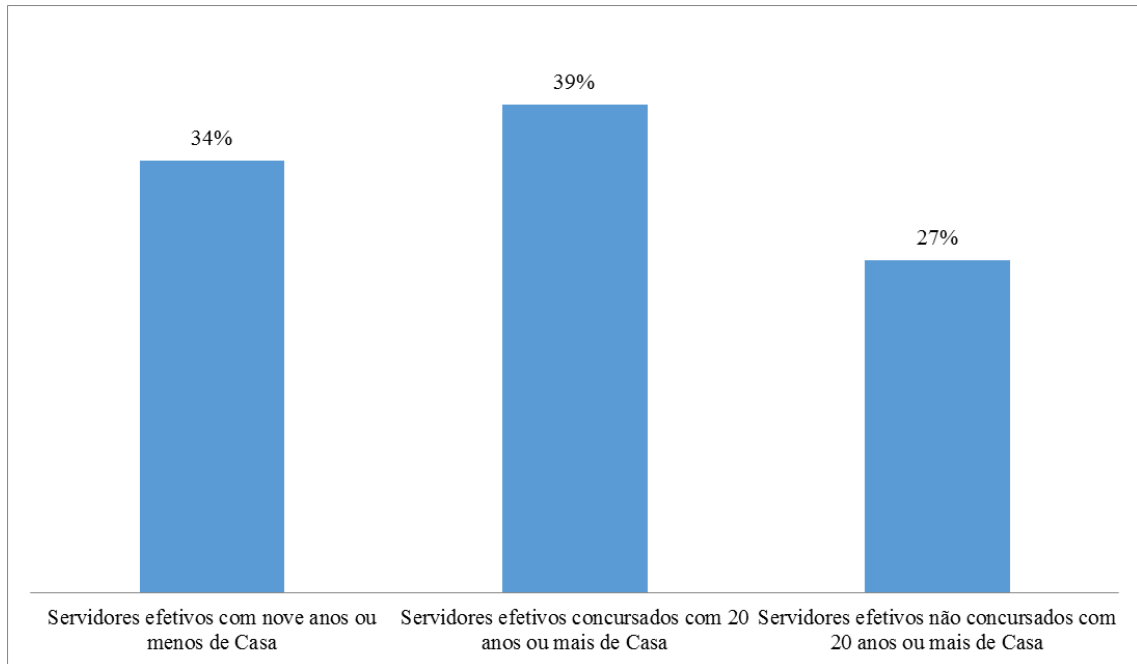
Este número corresponde a uma amostra representativa com nível de confiança de 95% e erro de 7%, uma vez que a população total referente ao público alvo, no período da coleta dos dados, era de 2674 servidores.

Os gráficos 2 e 3 apresentam a distribuição dos respondentes, respectivamente, por *tempo de Casa* e por *tempo de Casa e forma de ingresso*:

Gráfico 2 – Perfil dos Respondentes de acordo com o Tempo de Casa



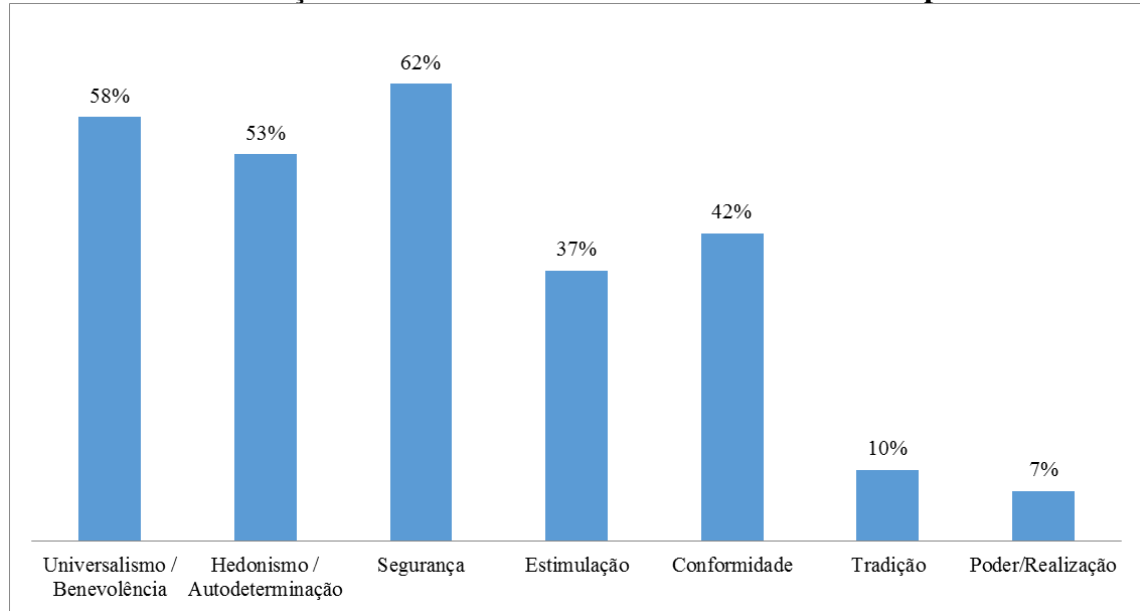
FONTE: Dados da pesquisa.

Gráfico 3 – Perfil dos Respondentes de acordo com o Tempo de Casa e Forma de Ingresso

FONTE: Dados da pesquisa.

5.2 Tipos Motivacionais

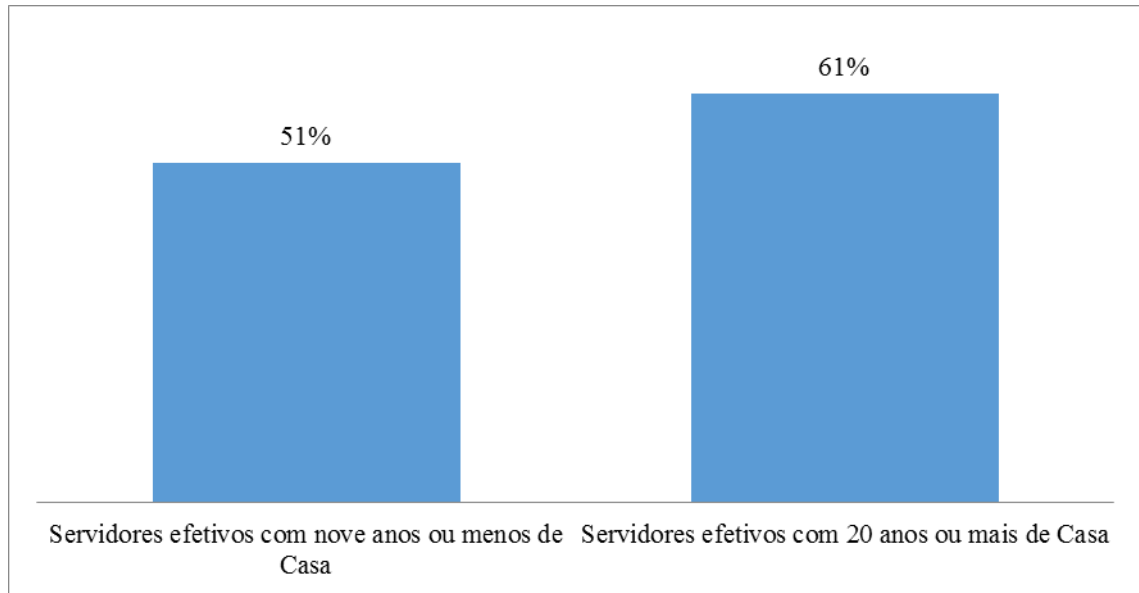
Ao analisar os respondentes em sua totalidade (Gráfico 4), observamos que existe uma prevalência do tipo motivacional *Segurança* (110 respostas favoráveis, o que corresponde a 62% do total da amostra) sobre os demais, seguido por *Universalismo/Benevolência* (102 respostas favoráveis, 58%) e *Hedonismo/Autodeterminação* (93 respostas, 53%). Por outro lado, a frequência total de respostas favoráveis ao tipo motivacional *Poder/Realização* foi a mais baixa (12), seguida de *Tradição* (17). O fato de os respondentes se preocuparem prioritariamente com a questão da segurança não surpreende, já que este valor está intimamente relacionado com as pessoas que optam por trabalhar/buscar trabalho no serviço público. No entanto, parece preocupante que, atrelado à grande importância dada à *Segurança*, está o baixo resultado no que se refere à *Realização* (busca sucesso pessoal através de suas competências) e *Poder* (busca por status e prestígio). Um resultado como esse pode indicar uma população de respondentes que, de maneira geral, não está propensa a grandes inovações.

Gráfico 4 – Distribuição do Total de Servidores de acordo com o Tipo Motivacional

FONTE: Dados da pesquisa.

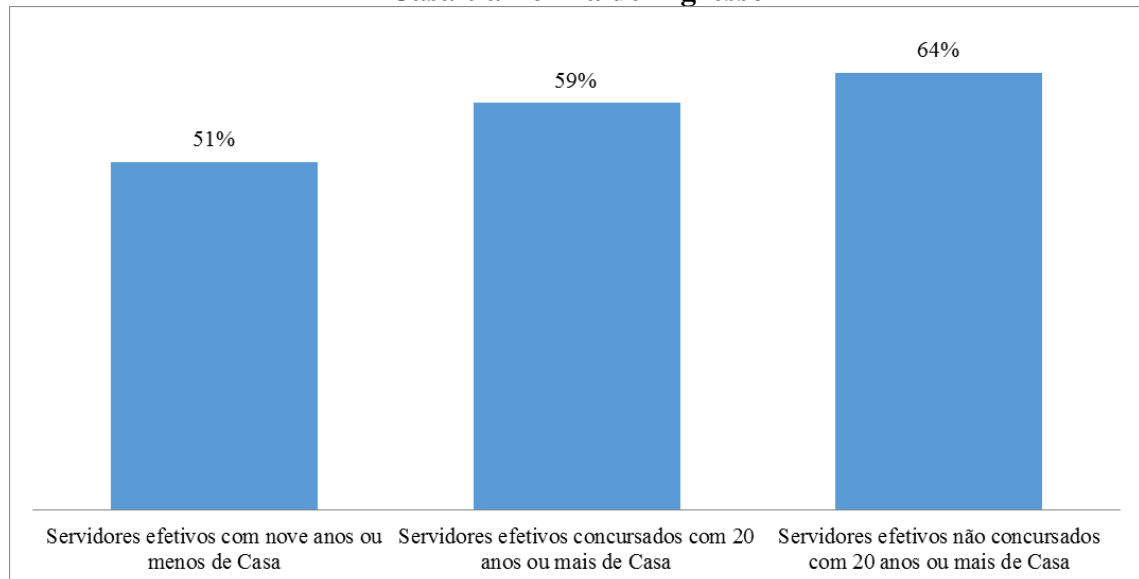
Com a finalidade de analisar com mais cuidado esses resultados, apresentaremos os resultados favoráveis a cada um dos tipos motivacionais distribuídos por *tempo de Casa* e também por *tempo de Casa e forma de ingresso*. Para Universalismo/Benevolência, os resultados são relativamente próximos tanto quando comparamos os servidores novos e antigos quanto ao compararmos novos, antigos concursados e antigos não concursados. O tipo motivacional recebeu 31 respostas favoráveis entre os servidores com nove anos ou menos de Casa, o que representa 51% daquela população, 41 respostas entre os antigos concursados (59%) e 30 entre os antigos não concursados (64%). Esses resultados são apresentados nos Gráficos 5 e 6 e indicam que, quando o valor em questão é a preocupação com o coletivo, os servidores das amostras pensam de maneira semelhante.

Gráfico 5 – Tipo Motivacional Universalismo/Benevolência de acordo com o Tempo de Casa



FONTE: Dados da pesquisa.

Gráfico 6 – Tipo Motivacional Universalismo/Benevolência de acordo com o Tempo de Casa e a Forma de Ingresso

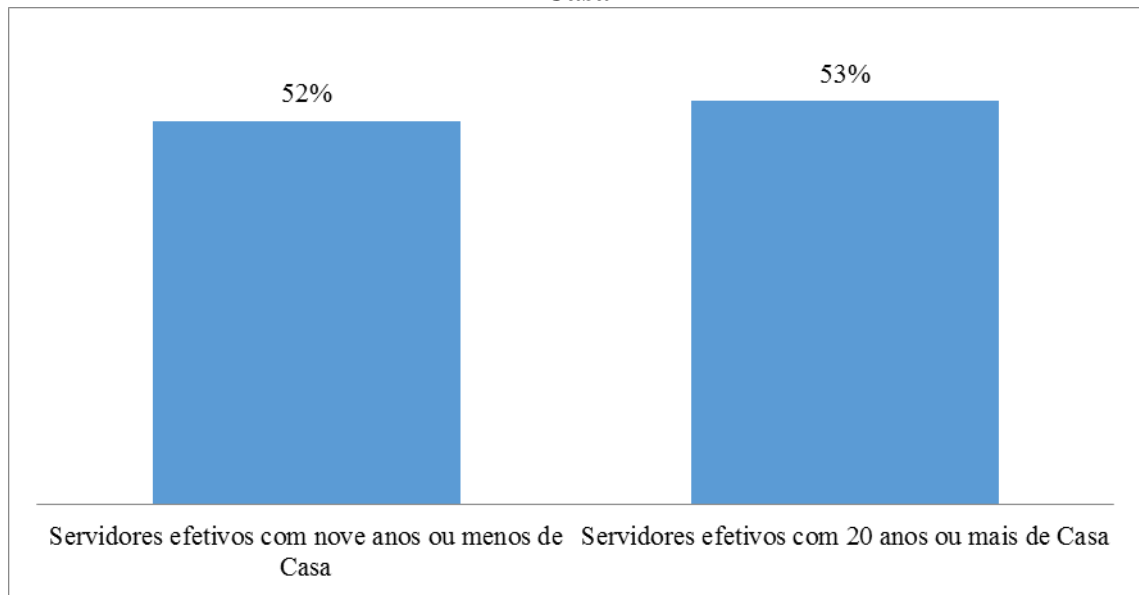


FONTE: Dados da pesquisa.

Os tipos motivacionais Hedonismo/Autodeterminação têm como características a preocupação com a própria satisfação e a valorização da busca de objetivos com iniciativa e criatividade. Também não foi observada diferença significativa entre os grupos com nove anos ou menos de Casa e com 20 anos ou mais de Casa, para esta categoria, como mostra o Gráfico 7. Já quando comparamos por forma de ingresso (Gráfico 8), observamos que estes valores se encontram mais presentes entre os antigos que não fizeram concurso público (29 respostas

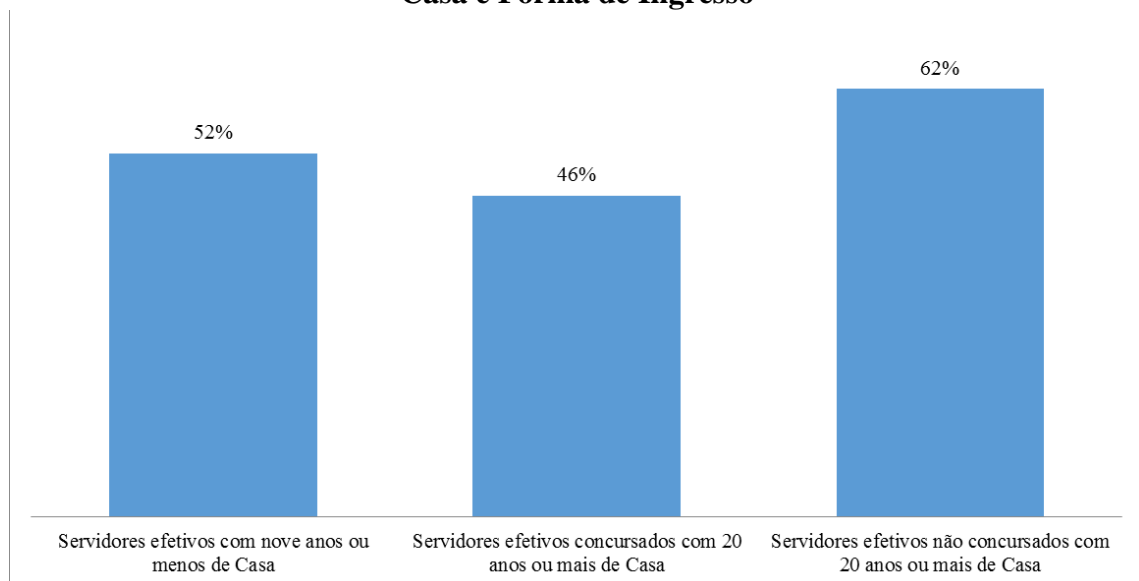
favoráveis, o que responde a 62% do total) que entre aqueles que ingressaram por concurso (32 respostas favoráveis, 46% do total).

Gráfico 7 – Tipo Motivacional Hedonismo/Autodeterminação de acordo com o Tempo de Casa



FONTE: Dados da pesquisa.

Gráfico 8 – Tipo Motivacional Hedonismo/Autodeterminação de acordo com o Tempo de Casa e Forma de Ingresso

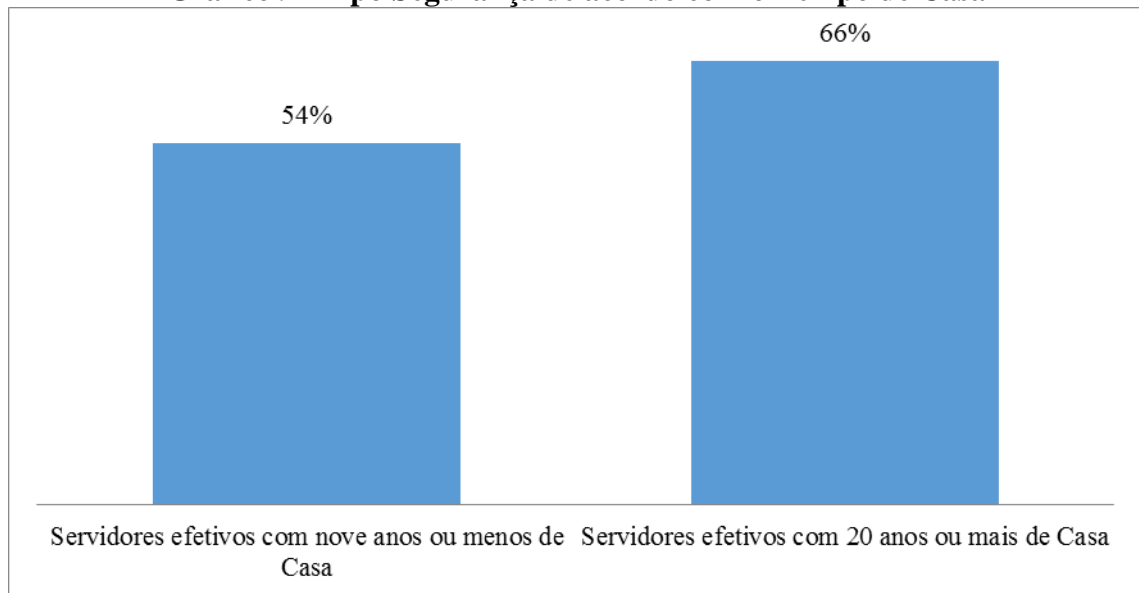


FONTE: Dados da pesquisa.

Já o tipo motivacional *Segurança* (Gráficos 9 e 10), que aparece em primeiro lugar na população total, apresenta-se com diferenças razoáveis entre os grupos, especialmente quando se compara novos e antigos. Enquanto os antigos deram 77 respostas favoráveis a esse valor (66%

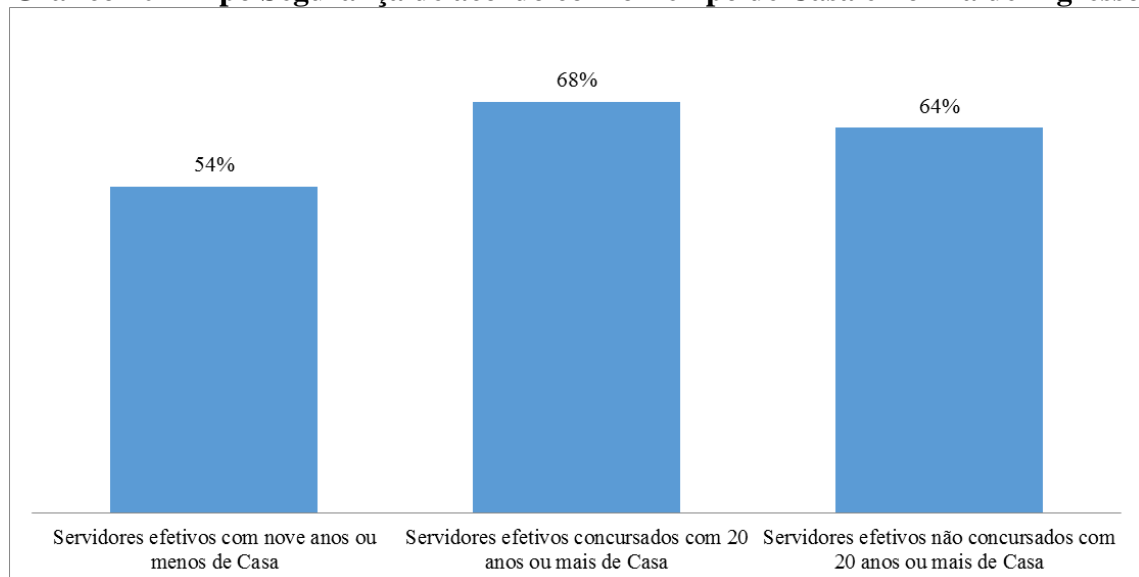
do total), a frequência entre os novos foi de 33 respostas (54%). Quando desmembramos os servidores com 20 anos ou mais de Casa em concursado e não concursados, também percebemos que os primeiros preocupam-se mais com este valor, embora esta diferença não seja muito significativa (4%).

Gráfico 9– Tipo Segurança de acordo com o Tempo de Casa



FONTE: Dados da pesquisa.

Gráfico 10 – Tipo Segurança de acordo com o Tempo de Casa e Forma de Ingresso

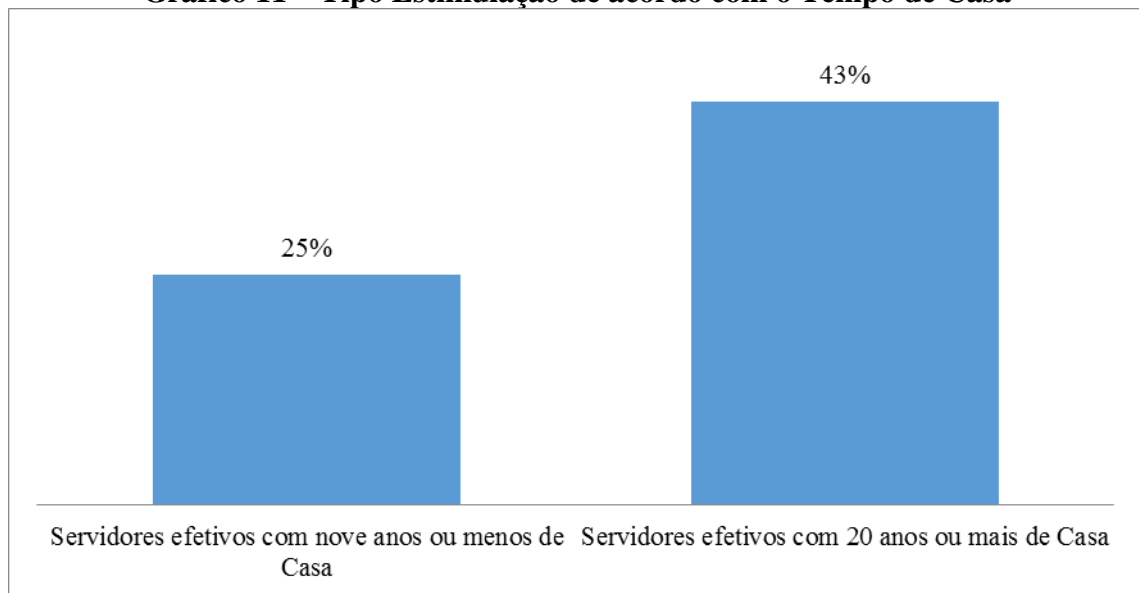


FONTE: Dados da pesquisa.

Os Gráficos 11 e 12 apresentam os resultados para o tipo motivacional *Estimulação*, que tem como característica a excitação pela novidade e pelos desafios, sendo um valor muito importante para a promoção de mudança na Organização. Esse valor aparece muito mais

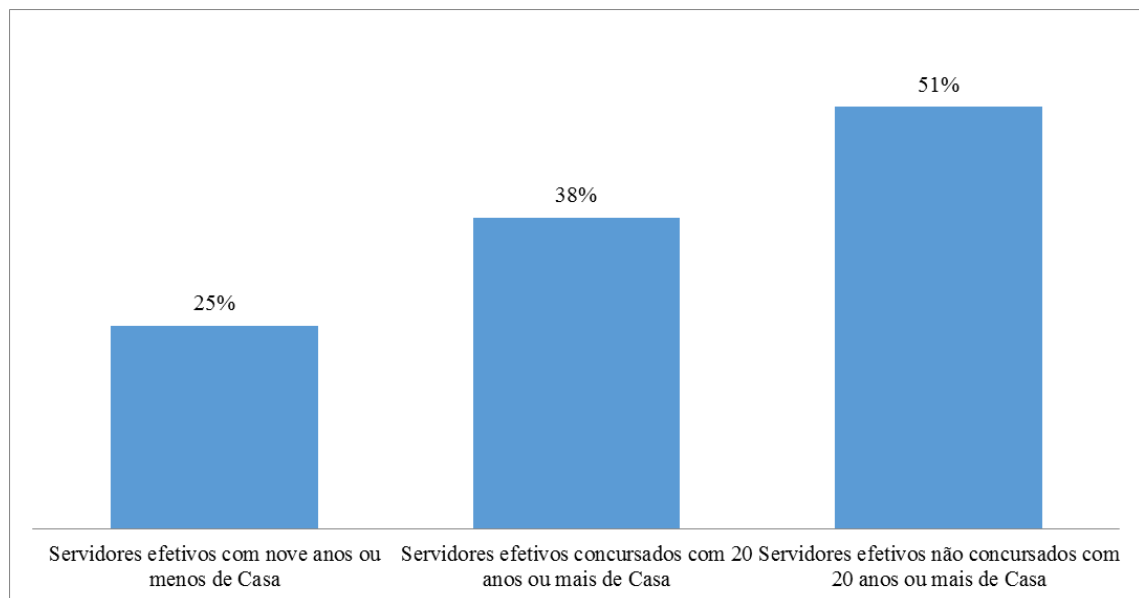
presente na amostra de servidores antigos (50 respostas favoráveis, 43% do total) que entre os respondentes com nove anos ou menos de Casa (15 respostas, 25%). É interessante observar ainda que o valor entre os antigos foi elevado prioritariamente pelas respostas dos não concursados, o que é um dado bastante curioso, já que o senso comum apostaria que aqueles que enfrentaram um concurso tão concorrido seriam pessoas que valorizavam mais o desafio, o que não se confirmou.

Gráfico 11 – Tipo Estimulação de acordo com o Tempo de Casa



FONTE: Dados da pesquisa.

Gráfico 12 – Tipo Estimulação de acordo com o Tempo de Casa e Forma de Ingresso

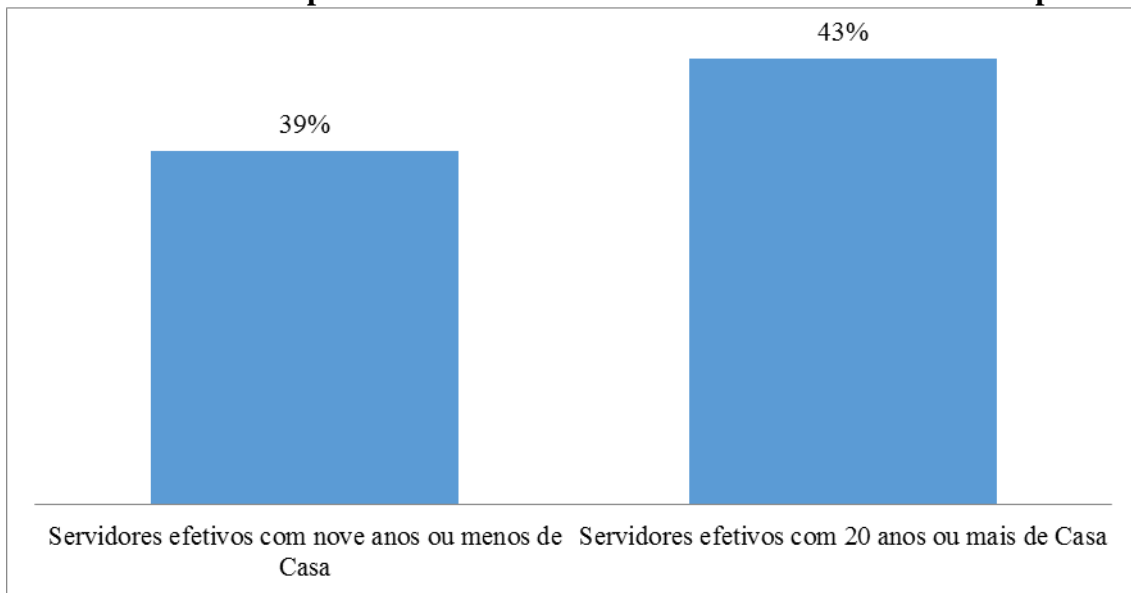


FONTE: Dados da pesquisa.

O tipo *Conformidade*, como descrito anteriormente, refere-se à valorização da obediência e respeito às regras vigentes. O Gráfico 13 aponta que não há uma diferença significativa entre

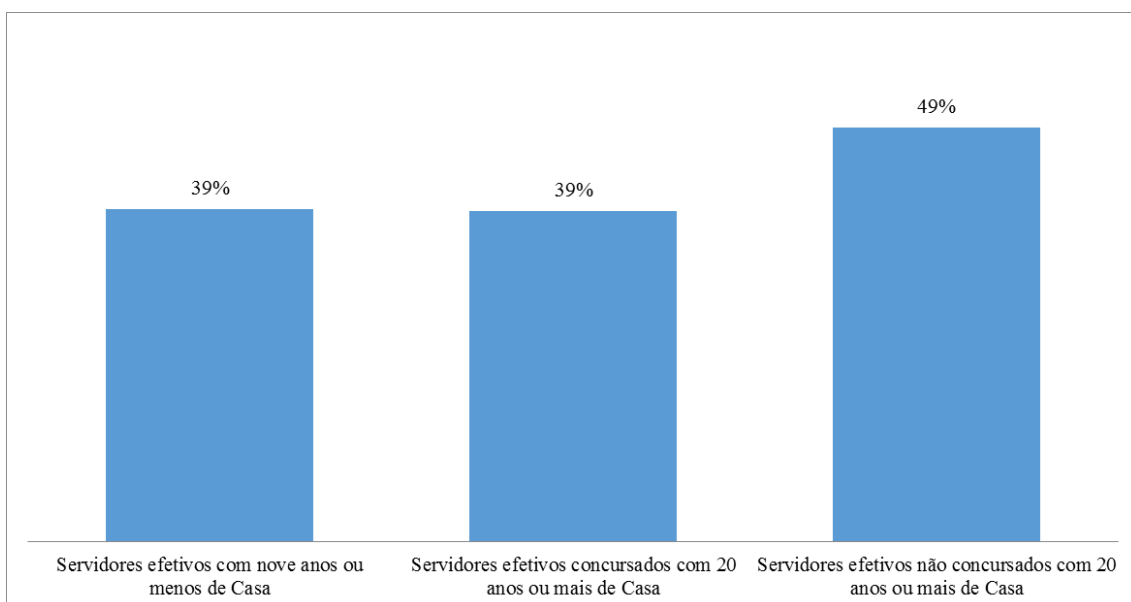
antigos e novos com relação a este valor. Já ao desmembrar os antigos por *forma de ingresso* (Gráfico 14), percebemos que aqueles que ingressaram sem concurso público valorizam mais a conformidade (23 respostas favoráveis, 49% dos respondentes deste grupo) que os concursados (27 respostas, que corresponde a 39% do grupo). Esse resultado pode estar associado ao grau de autonomia que cada um dos grupos sente com relação à instituição: é possível que aqueles que ingressaram por concurso se sintam mais à vontade ou com mais direito de alterar as regras vigentes.

Gráfico 13 – Tipo Conformidade de acordo com o Tempo de Casa



FONTE: Dados da pesquisa.

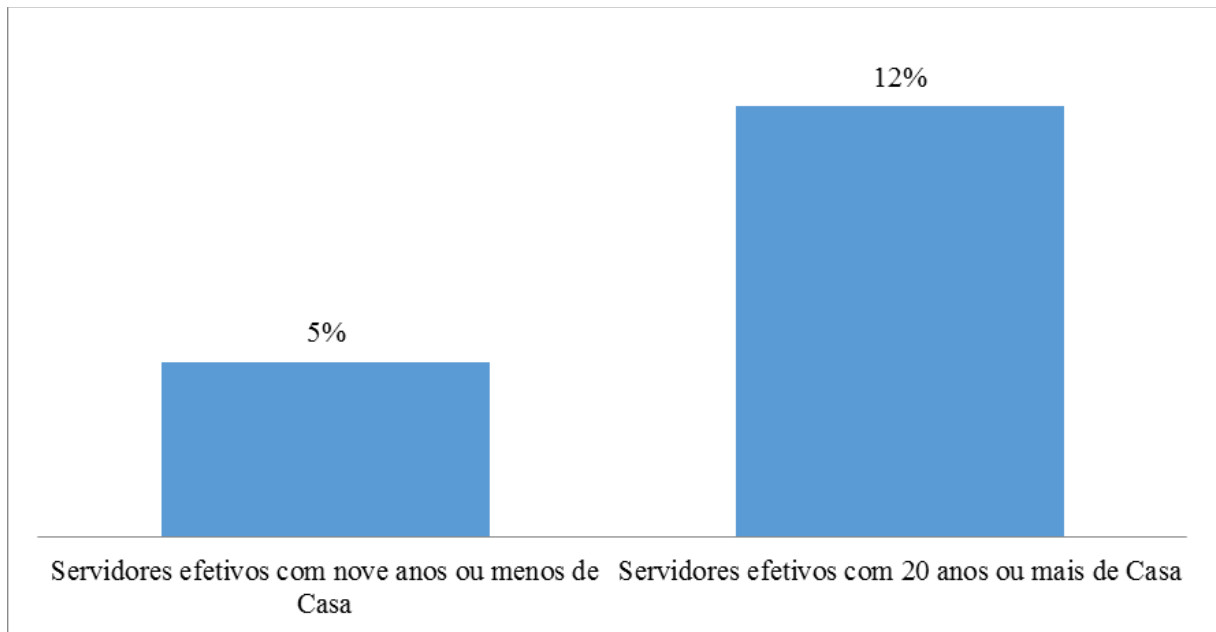
Gráfico 14 – Tipo Conformidade de acordo com o Tempo de Casa e Forma de Ingresso



FONTE: Dados da pesquisa.

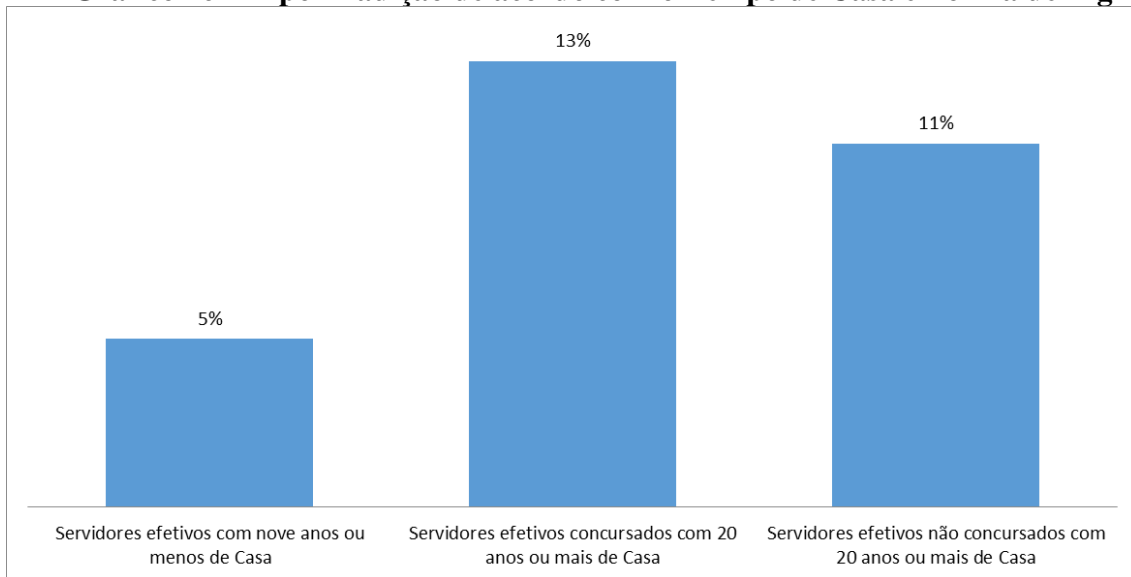
Os Gráficos 15 e 16 dizem respeito à importância que as pessoas dão à *Tradição*. Esse valor está intimamente ligado ao anterior (*Conformidade*), mas diz respeito mais a fazer sempre as coisas da mesma forma, o que, para a mudança organizacional, representa um entrave. É importante salientar que o resultado geral desta categoria é baixo para todos os grupos, embora haja diferença entre eles. O Gráfico 15 mostra que os servidores com nove anos ou menos de Casa têm menos apego à tradição (apenas três respondentes) que aqueles com 20 anos ou mais de Casa (14 respondentes). Já ao analisar por *forma de ingresso* (Gráfico 16), o resultado aponta uma ligeira diferença (2%) entre concursados e não concursados, sendo aqueles mais apegados à tradição que estes.

Gráfico 15 – Tipo Tradição de acordo com o Tempo de Casa



FONTE: Dados da pesquisa.

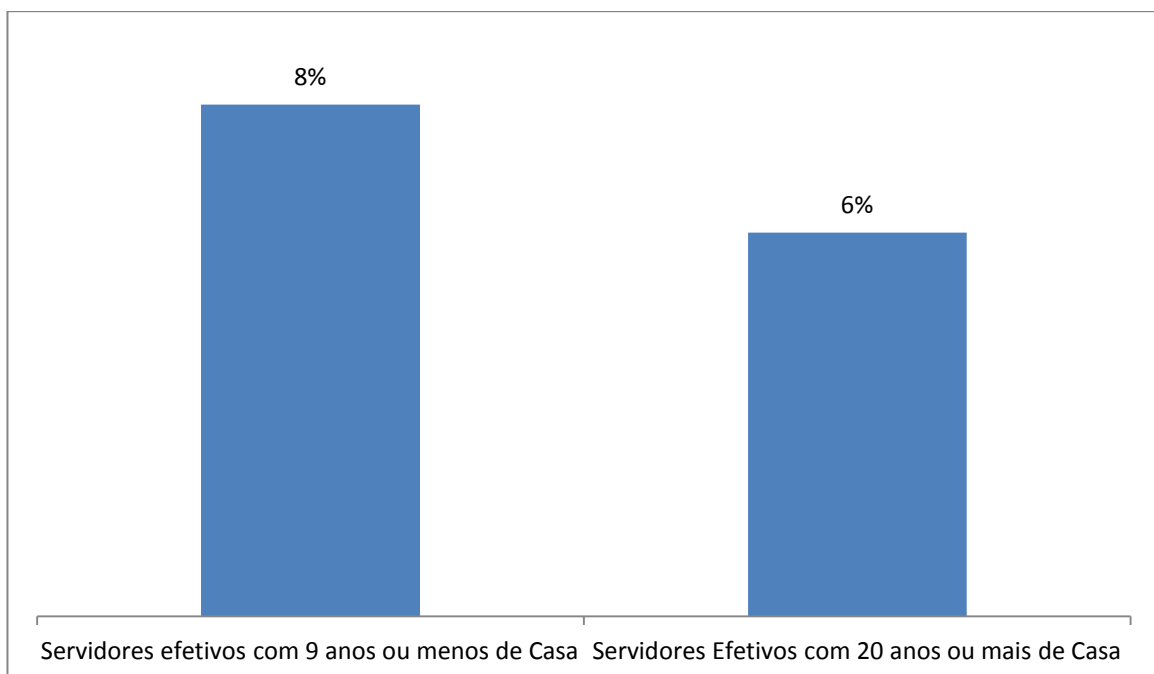
Gráfico 16 – Tipo Tradição de acordo com o Tempo de Casa e Forma de Ingresso



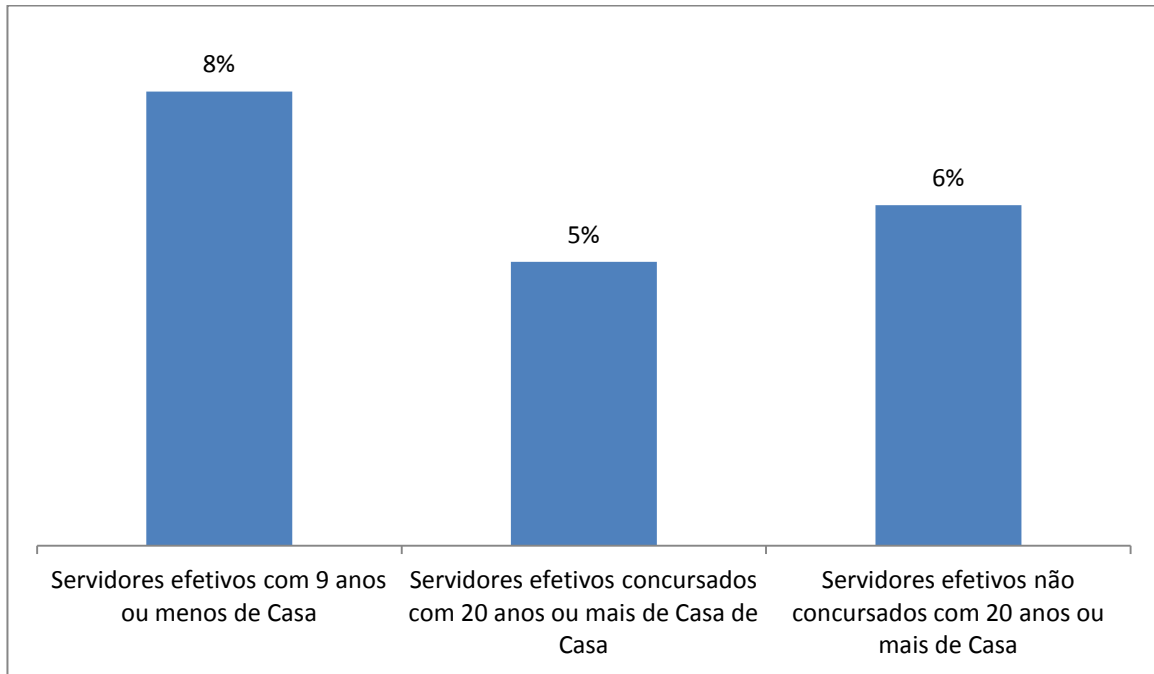
FONTE: Dados da pesquisa.

Por fim, os Gráficos 17 e 18 referem-se aos valores Poder/Realização. Como comentado anteriormente, os resultados para esse valor foram extremamente baixos para toda a amostra. Se analisarmos por *tempo de Casa*, observamos uma ligeira vantagem de 2% entre os servidores novos. Ainda assim, em dados brutos essa vantagem representa muito pouco: apenas cinco servidores com nove anos ou menos de Casa, quatro antigos concursados e três antigos não concursados deram respostas favoráveis.

Gráfico 17 – Tipo Poder/Realização de acordo com o Tempo de Casa



FONTE: Dados da pesquisa.

Gráfico 18 – Tipo Poder/Realização de acordo com o Tempo de Casa e Forma de Ingresso

FONTE: Dados da pesquisa.

5.3. As grandes dimensões antagônicas

Os tipos motivacionais propostos por Schwartz (1992, *apud* CAVALCANTI, 2010) agrupam-se em duas grandes dimensões de valores antagônicos: *Abertura à mudança versus Conservação* e *Autopromoção versus Autotranscendência*. Tais dimensões representam categorias mais amplas e abarcam, cada uma delas, diversos tipos motivacionais, como já foi explicitado com mais detalhes no capítulo que trata do referencial teórico. Por esta razão, a soma simples de respostas a cada dimensão, dividida pelo total de respondentes em cada grupo da amostra - de *tempo de Casa* ou de *tempo de Casa e forma de ingresso*-, resulta em um número que não corresponde a uma porcentagem, muitas vezes resultando num valor acima de 100%.

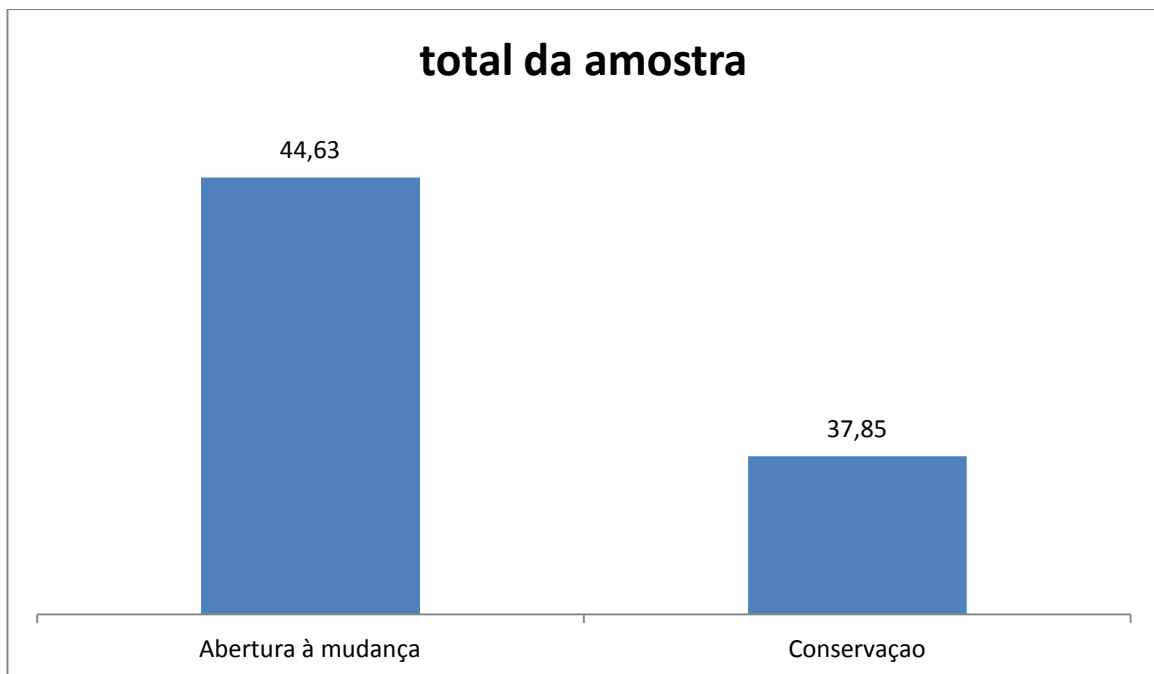
Para evitar que o leitor se confunda com essa informação, optou-se por criar um Índice de Favorabilidade para cada dimensão, representado pela fórmula:

$$\text{IF (dimensão)} = \frac{\text{Média dos tipos motivacionais da dimensão}}{\text{Total de respondentes do grupo}} \times 100$$

É importante salientar, no entanto, que esta forma de apresentação dos resultados foi uma opção da pesquisadora para facilitar o entendimento e comparação dos resultados, não tendo sido encontrado respaldo metodológico na bibliografia estudada.

Feitas essas considerações, vejamos os resultados obtidos para a categoria *Abertura à Mudança*. Esta dimensão abarca os tipos motivacionais *Estimulação* e *Hedonismo*. Para a totalidade da amostra, houve uma média de 79 respostas favoráveis a esta categoria (93 para *hedonismo* e 65 para *estimulação*), o que representa um índice de favorabilidade (IF) de 44,63. Do outro lado do polo, está o valor *Conservação*, que é formado pelos tipos motivacionais *Conformidade*, *Tradição* e *Segurança*. Para este valor, o IF (calculado da mesma forma) foi de 37,85. Dessa forma, comparativamente podemos dizer que o grupo que compôs a amostra está mais aberto à mudança que fechado a ela, como mostra o Gráfico 19.

Gráfico 19 – Abertura à mudança versus Conservação para o total da amostra

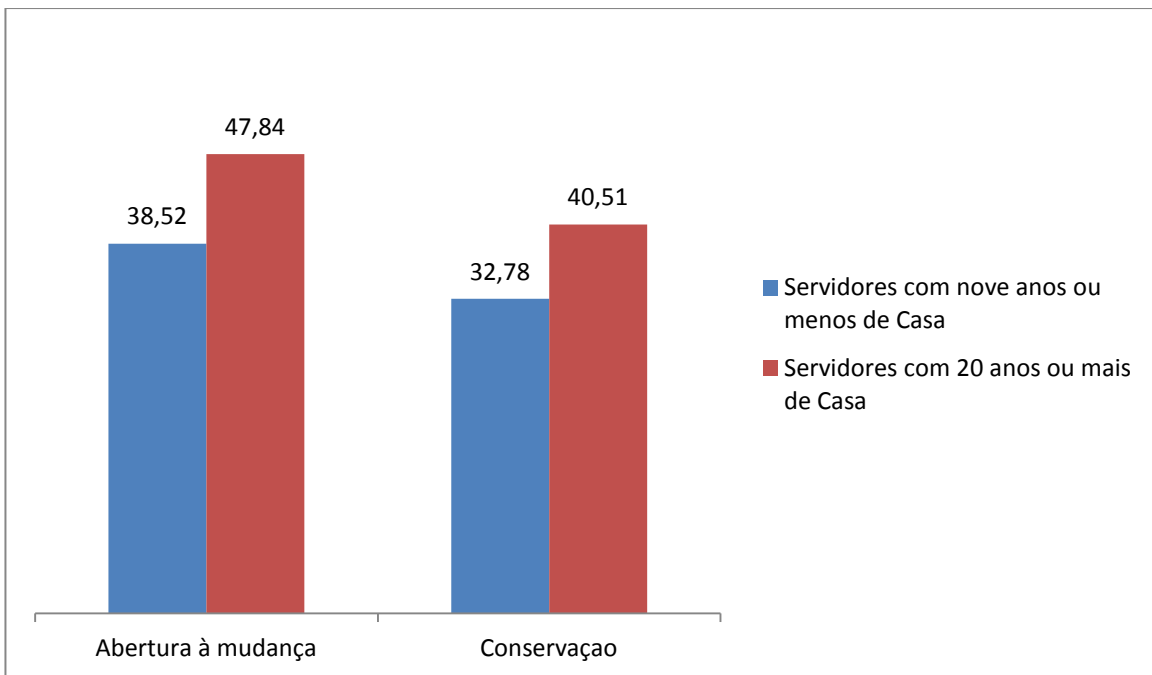


FONTE: Dados da pesquisa.

Para os servidores com nove anos ou menos de Casa, houve uma média de 23,5 respostas favoráveis à *Abertura à Mudança* (32 para *hedonismo* e 15 para *estimulação*), o que representa um índice de favorabilidade (IF) de 38,52. Já para os servidores com 20 anos ou mais de Casa, houve uma média de 55,5 respostas favoráveis (61 para *Hedonismo* e 50 para *estimulação*), o que representa um IF de 47,84. Quanto ao valor *Conservação*, para os servidores novos, a média em desses tipos motivacionais é de 20 respostas, o que corresponde a um IF de 32,78. Já para os

antigos, a média foi 47, o que representa um IF de 40,51. O Gráfico 20 apresenta esses resultados. É curioso observar que, apesar de serem valores opostos, os servidores novos apresentaram índices mais baixos que os antigos para ambos, o que representaria a ideia contraditória de que aqueles estariam menos abertos à mudança e seriam menos conservadores que estes.

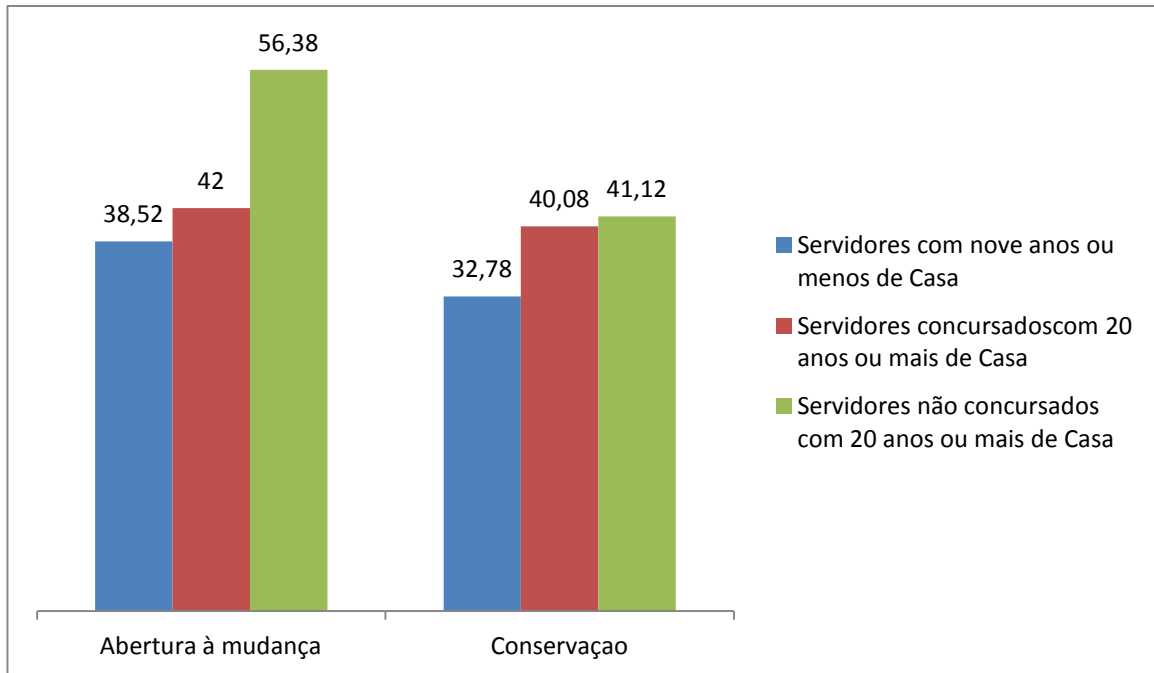
Gráfico 20 – Abertura à mudança *versus* Conservação por Tempo de Casa



FONTE: Dados da pesquisa.

O gráfico 21 apresenta a oposição entre *Abertura à Mudança* e *Conservação* quando se leva em conta a *forma de ingresso* no Senado Federal. Ao separar os resultados dos servidores antigos em concursados e não concursados, obtém-se um IF de 42 para os primeiros e 56,38 para os últimos em *Abertura à Mudança* e de 40,08 e 41,12, respectivamente, para *Conservação*. Mais uma vez, surge a contradição que esta pesquisa não soube responder: como explicar que os servidores não concursados são, *ao mesmo tempo*, mais abertos à mudança e mais apegados à conservação.

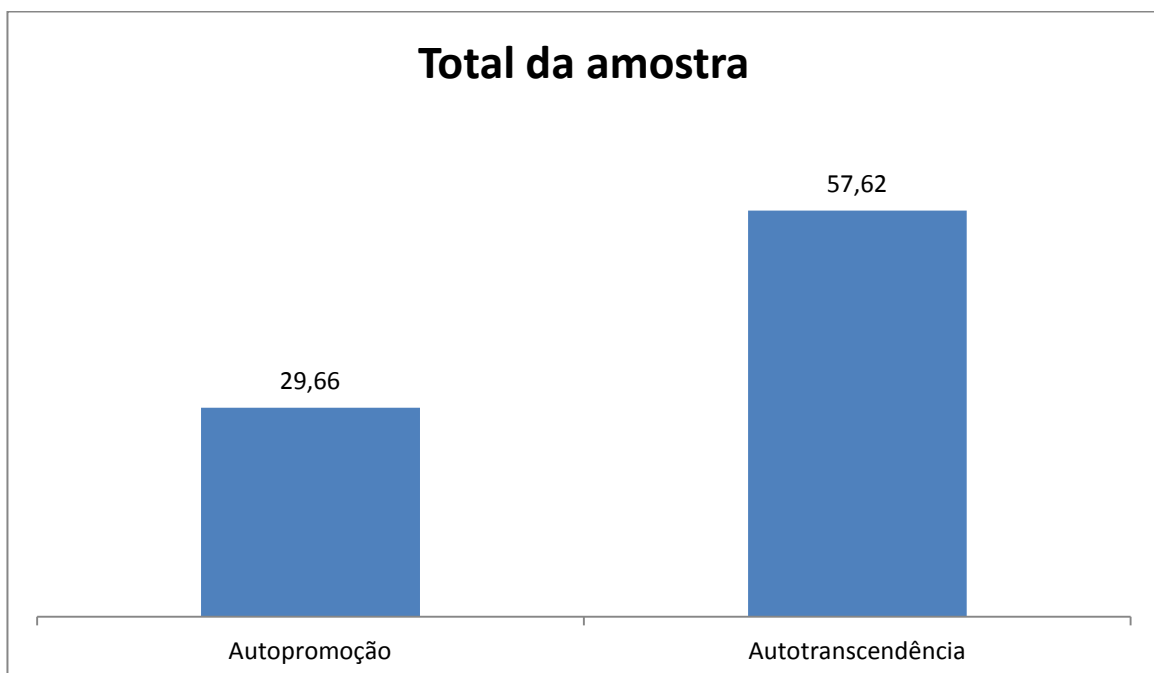
Gráfico 21 – Abertura à mudança versus Conservação por Tempo de Casa e forma de ingresso



FONTE: Dados da pesquisa.

Já com relação ao binômio *Autopromoção versus Autotranscendência*, o resultado, para o total de respondentes, foi IF de 29,66 para *Autopromoção* e 57,62 para *Autotranscendência*. Isso significa que, de maneira geral, os respondentes estão mais voltados à busca de interesses coletivos do que aos interesses próprios.

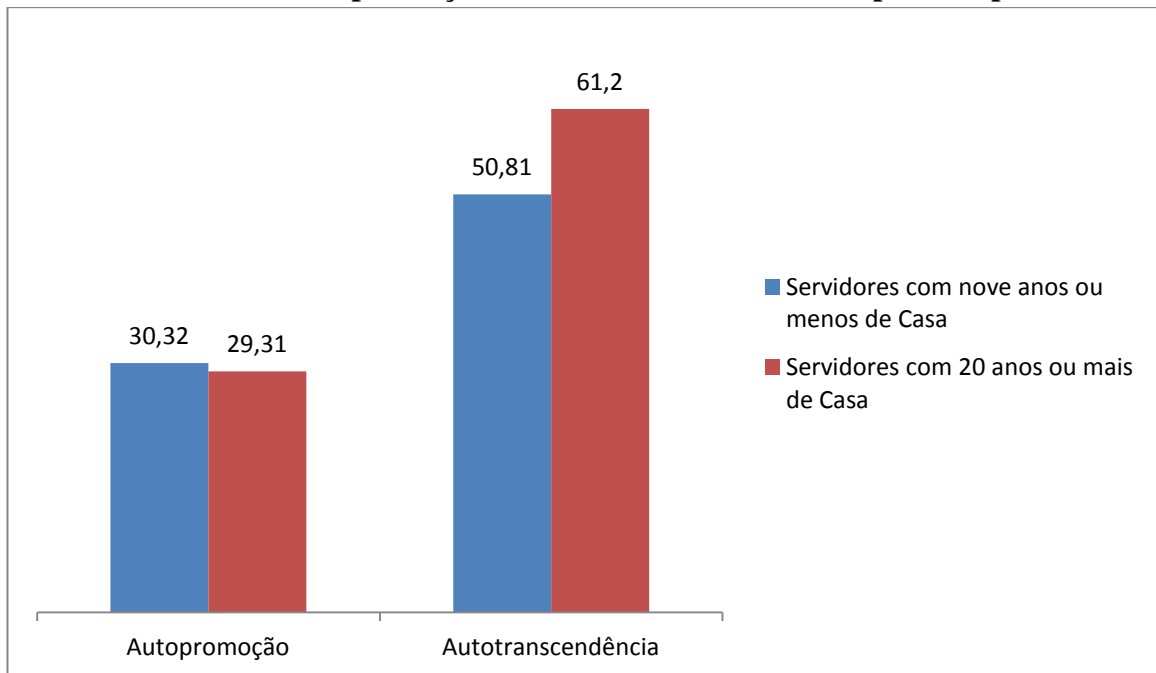
Gráfico 22 – Autopromoção versus Autotranscendência para o total da amostra



FONTE: Dados da pesquisa.

Se considerarmos este binômio antagônico sobre o prisma do *Tempo de Casa* (Gráfico 23), observamos que os servidores com menos tempo de Casa estão ligeiramente mais voltados aos próprios interesses (IF=30,32) que os mais antigos (IF=29,31) e, de forma coerente, os mais antigos estão mais preocupados com os interesses coletivos (IF=61,2) que os mais novos (IF=50,81).

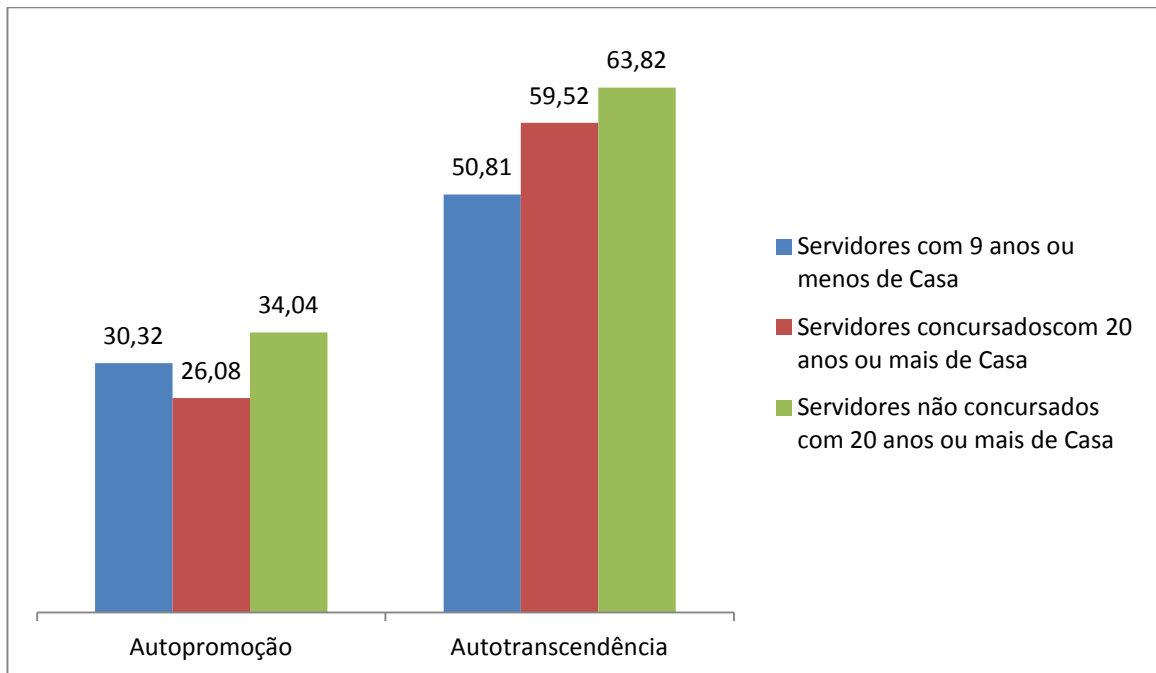
Gráfico 23 – Autopromoção versus Autotranscendência por Tempo de Casa



FONTE: Dados da pesquisa.

Por fim, analisaremos essa polaridade levando em conta também a *forma de Ingresso*. Observamos que não há grande diferença entre antigos concursados e não concursados: enquanto os primeiros apresentaram IF de 26,08 para *Autopromoção*, os últimos apresentaram 34,04; já para *Autotranscendência*, o resultado foi de 59,52 para os que ingressaram por concurso público e de 63,82 para os que não ingressaram.

Gráfico 24 – Autopromoção *versus* Autotranscendência por Tempo de Casa e forma de ingresso



FONTE: Dados da pesquisa.

6. Considerações Finais

Este trabalho representa uma quebra de preconceitos e estereótipos. Muitas vezes, esta pesquisadora ouviu comentários esperançosos de que “as coisas vão mudar depois que o trem passar”, referindo-se a ideia de que a Cultura Organizacional dominada pelo conservadorismo, burocracia e métodos pouco modernos de Gestão fosse responsável pela presença de uma grande porcentagem de pessoas que ingressaram no serviço público sem concurso. Outras vezes, como explicitado na introdução deste trabalho, foi possível observar comentários preconceituosos com relação ao tempo de Casa, tanto vindos dos novos com relação aos antigos, como na direção oposta. Os resultados desta pesquisa são uma amostra de que as visões acima são limitadas e preconceituosas e de que, para mudar, será preciso muito mais.

Quando analisamos as principais discrepâncias entre servidores novos e antigos que fizeram parte desta amostra, percebemos que os servidores com 9 anos ou menos de Casa preocupam-se menos com a segurança e têm menos apego às tradições (Gráficos 9 e 15, respectivamente). Esse resultado é relativamente intuitivo, pois é comum associarmos às pessoas mais jovens um desapego maior às tradições e uma necessidade menor de segurança. No entanto, é preciso observar que a presente pesquisa não considerou a idade dos servidores como variável de estudo; dessa forma, o fato dessas pessoas serem “novas de Casa” não significa necessariamente que elas sejam jovens, já que o Concurso Público recebe pessoas de todas as idades.

Por outro lado, este mesmo grupo de servidores também apresentou escores mais baixos para o tipo motivacional *Estimulação* (Gráfico 11), o que é um dado preocupante, pois pode indicar a desmotivação destas pessoas. Dessa forma, medidas organizacionais devem ser tomadas em busca de tornar os servidores novos, aqueles que permanecerão por mais tempo nesta instituição, mais propensos às novidades e aos desafios. Podemos mencionar iniciativas como a recente implementação da “manhã de ideias” pela Diretoria Geral, que abriu a possibilidade de os servidores apresentarem ideias de inovação para a administração de maneira direta, como uma ferramenta interessante que pode, dentre outras, estimular as pessoas à inovação. Além disso, é interessante considerar que é possível que medidas como essa tenham um efeito positivo já que observamos que, quando se analisa as dimensões mais abrangentes, pode-se observar que a totalidade da amostra mostra-se muito mais aberta à mudança que inclinada à conservação (Gráfico 19).

Outras ferramentas organizacionais podem ser utilizadas para amenizar os conflitos entre antigos e novos, tais como:

- **Tutoria:** a utilização de servidores antigos nos programas de tutoria destinado a servidores recém-chegados pode promover a integração e amenizar preconceitos.
- **Programas de Integração de servidores novos** devem contar com a participação de servidores que estão próximos da aposentadoria, pela mesma razão.
- **Cursos e treinamentos** para atualizar servidores antigos às novas tecnologias e os novos trabalhadores ao funcionamento da instituição podem reduzir desigualdades.

Já a análise das principais discrepâncias de acordo com a *forma de ingresso* apresentou uma interessante surpresa: servidores que não fizeram concurso público apresentaram maiores escores em *Estimulação* (Gráfico12), que se refere à busca por novidades e desafios, e *Hedonismo/ Autodeterminação* (Gráfico 8), que diz respeito à gratificação por si mesmo e à busca independente pela ação e conquista de objetivos, em relação aos concursados com 20 anos ou mais de Casa. Esse resultado representa um confronto importante a diversos estereótipos que pairam sobre esse grupo de servidores.

A respeito desses estereótipos, podemos mencionar um importante teórico da Sociologia, Erwin Goffman (1891), cujos estudos sobre a questão dos estigmas ficaram mundialmente conhecidos. O autor explica que estigmatizamos uma pessoa ou um grupo, quando este possui um traço que impõe atenção de tal forma que impede que outros atributos seus sejam observados ou dignos de atenção. A partir daí, fazemos vários tipos de discriminações: “Construímos uma teoria do estigma; uma ideologia para explicar a sua inferioridade e dar conta do perigo que ela representa, racionalizando algumas vezes uma animosidade baseada em outras diferenças...” (p.8). De acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa, é mais provável que o que fundamenta o conflito existente entre os grupos de servidores do Senado Federal são mais baseados em estigmas que permeiam os grupos que são chamados “novos”, “antigos”, “concursados” ou “do trem da alegria”, do que diferenças reais.

Por fim, vale ressaltar que esta pesquisa trouxe algumas respostas, mas produziu também novas perguntas. Ficamos, por exemplo, sem compreender a razão pela qual a amostra de servidores novos apresentou-se simultaneamente menos aberta à mudança e menos conservadora, sendo estas dimensões totalmente antagônicas. Estudos futuros de caráter qualitativo poderão investigar mais a fundo estas questões.

7. Referências Bibliográficas

CAVALCANTI, M. **Estudo exploratório da influência dos valores no desempenho empresarial.** XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2010.

_____. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada.** Publicado em 1891, digitalizado em 2004. Disponível em: http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/92113/mod_resource/content/1/Goffman%3B%20Estigma.pdf. Acesso em 16/11/2014.

MENDES, A.M. e TAMAYO, A. Valores Organizacionais e Prazer-sofrimento no trabalho. In: **Psico-USF**, v.6, n.1, pp 39-46, jan/jun 2001.

NAKAYAMA, M. K. **A influência da cultura organizacional na predisposição do gerente ao estresse ocupacional.** Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997.

PIRES, J.C.S. e MACEDO, K.B.. **Cultura Organizacional em Organizações públicas no Brasil.** R.A.P. Rio de Janeiro, jan/fev. 2006.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson, 2005.

SCHEIN, E.. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey Bass, 1984.

SILVA, L.C.. **Valores organizacionais e valores humanos como impacto no bem estar ocupacional.** Dissertação de Mestrado. Mackenzie. São Paulo, 2007.

SOUZA, J. V. R. **Verificação da relação entre os valores pessoais e a predisposição ao consumo sustentável.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

TAMAYO, A., MENDES, A.M. e PAZ, M.G.T.. Inventário de Valores Organizacionais. In: **Estudos de Psicologia**, 2000, 5(2), 289-315, 2000.

TAMAYO, A; PORTO, J.B. Validação do Questionário de Perfis de valores no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 5, n.3, pp. 369-376, jul/set 2009.

ANEXO – Questionário de Perfis de valores

INSTRUÇÕES

Descrevemos resumidamente abaixo algumas pessoas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você. Assinale com um “X” a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você.

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
1) Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.						
2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.						
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.						
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.						
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.						
6) Ela acha que é importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar.						
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.						
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.						
9) Ela acha que é importante não querer mais do que se tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm.						
10) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.						
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades.						
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.						
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas.						
14) A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo						

deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa.						
15) Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.						
16) É importante para ela se comportar sempre corretamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.						
17) É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.						
18) É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.						
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.						
20) Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas.						
21) É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas.						
22) Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas.						
23) Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela.						
24) Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
25) Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu.						
26) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.						
27) É importante para ela entender às necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece.						
28) Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente.						
29) Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.						
30) Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante.						
31) Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela.						
32) Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros.						
33) Perdoar as pessoas que lhe fizeram mal é importante para ela. Ela tenta ver o que há de						

bom nelas e não ter rancor.						
34) É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar consigo mesmo.						
35) Contar com um governo estável é importante para ela. Ela se preocupa com a preservação da ordem social.						
36) É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros.						
37) Ela realmente quer aproveitar a vida. Divertir-se é muito importante para ela.						
38) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.						
39) Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar.						
40) É importante para ela se adaptar e se ajustar à natureza. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza.						