

# OS VALORES ORGANIZACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA):

VALORES DECLARADOS E VALORES PERCEBIDOS

## THE ORGANIZATIONAL VALUES AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF BAHIA (UFBA):

DECLARED VALUES AND PERCEIVED VALUES

Ademir Andrade Bicalho Junior<sup>1</sup>  
Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro<sup>2</sup>

### RESUMO

Os valores organizacionais são o núcleo da cultura organizacional, são eles que orientam a vida da organização e o comportamento de seus membros, influenciam sua forma de pensar, agir e de sentir. A pesquisa buscou compreender os valores organizacionais da Universidade Federal da Bahia (UFBA), por meio de duas estratégias: (1) averiguar a percepção (valores percebidos) que seus servidores possuem em relação aos valores existentes e praticados na Universidade, através do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO); (2) identificar os valores esposados pela alta administração (valores declarados), através da análise de conteúdo dos principais documentos da Universidade. Os resultados apontaram que, na percepção dos servidores, os fatores Prestígio e Tradição são os principais valores da organização, enquanto que os fatores Bem-estar do Empregado e Domínio ocuparam as últimas posições na hierarquia. Essa percepção é compartilhada por diferentes grupos. Na análise documental, os fatores Preocupação com a Coletividade e Autonomia foram identificados como os mais esposados nos textos, enquanto que os fatores Tradição e Bem-estar do Empregado foram os de menor destaque. Observou-se uma distinção significativa entre os valores declarados nos documentos e os valores percebidos pelos servidores, fato que pode comprometer o funcionamento e desenvolvimento da organização. Os conhecimentos adquiridos durante o estudo poderão ser aplicados em estratégias para aperfeiçoar a governança universitária e contribuir no alcance da missão e objetivos institucionais.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Valores organizacionais. Hierarquia de valores. Universidade.

### ABSTRACT

Organizational values are the core of organizational culture, they are the values that guide the life of the organization and the behavior of its members, influence their way of thinking, acting and feeling. The research sought to understand the organizational values of the Federal University of Bahia (UFBA), through two strategies: (1) to ascertain the perception (perceived values) that its employees have in relation to existing and practiced values at the University, through the Inventory of Organizational Values Profiles (IPVO); (2) identify the values espoused by top management (declared values), through content analysis of the main documents of the University. The results demonstrated

---

<sup>1</sup> Secretário Executivo - UFBA - Mestre em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Social da Bahia (FSBA). Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pesquisador do Núcleo de Estudos Interdisciplinares em Saúde, Violência e Subjetividade (SAVIS).

<sup>2</sup> Psicólogo UFBA - Mestre em Linguística e Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professor Associado do Instituto de Psicologia (IPS/UFBA). Docente Permanente do Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade (PPGEISU/IHAC/UFBA)

Trabalho submetido em fevereiro de 2020. Aprovado em junho de 2020.

that, in the perception of the staff, the Prestige and Tradition factors are the main values of the organization, while the Employees and Domain Welfare factors occupied the last positions in the hierarchy. This perception is shared by different groups. In the documentary analysis, the factors Concern with the Collectivity and Autonomy were identified as the most espoused in the texts while the Employee's Tradition and Welfare factors were the least prominent. It was observed a significant distinction between the values declared in the documents and the values perceived by the servers, which could compromise the functioning and development of the organization. The knowledge acquired during the study could apply to strategies to improve university governance and contribute to the achievement of the mission and institutional objectives.

**Keywords:** Organizational culture. Organizational values. Hierarchy of values. University.

## 1 INTRODUÇÃO

Entre 1927 e 1932, em uma fábrica de componentes telefônicos situada em Hawthorne (Chicago/EUA), George Élton Mayo coordenou uma pesquisa experimental com a finalidade de determinar, dentre outras condições de trabalho, a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários. Ao final do estudo, resumidamente, concluiu-se que o aumento da produtividade não era determinado pela intensidade da luz (fator físico/fisiológico, aspecto formal, racional), mas por normas sociais, expectativas e coesão do grupo (fator psicológico, aspecto informal, subjetivo). O resultado contestava o rigor da racionalização do trabalho (estudo dos tempos e movimentos), princípio da administração científica proposta por Frederick W. Taylor no final do século XIX (CORDEIRO, 1961).

A *Experiência de Hawthorne* impulsionou os estudos sobre as relações humanas no trabalho; a organização passou a ser vista não apenas como um aglomerado de indivíduos (simples peças do processo produtivo) motivados exclusivamente por recompensas materiais (*homo economicus*), mas como um grupo de pessoas (personalidades distintas e complexas) motivado, também, pela satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (*homo sociale*). Essas pessoas estabelecem relações formais e informais entre si, com a organização e com a sociedade, impondo ao administrador, cujo poder de decisão influencia e orienta o sentido dessas relações, o desafio de estabelecer um clima positivo e favorável, de forma que os objetivos institucionais (organização formal) possam ser alcançados ao mesmo tempo em que, tanto quanto possível, se promove a satisfação das necessidades pessoais/grupais de seus membros (organização informal) (CORDEIRO, 1961).

Os estudos de Mayo revelaram que as atividades laborais “são influenciadas tanto pela natureza dos seres humanos quanto pelo plano formal e que precisamos prestar muita atenção ao lado humano da organização.” (MORGAN, 2006, p. 56). Ao longo dos anos, esses estudos receberam críticas e contribuições; não obstante, dois fenômenos permanecem até os dias de

hoje: o conflito entre as “organizações” (formal e informal) e a busca de um esforço cooperativo entre elas. Neste prisma, Oliveira e Tamayo (2004) defendem que os *valores organizacionais* atuam como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização e, por conseguinte, garantindo sua sobrevivência. Assim, eles desempenham um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais e no atendimento das necessidades dos indivíduos.

Toda organização possui valores; crenças duradouras sobre a conveniência de certos modelos de condutas ou estados finais de existência (KABANOFF; DALY, 2002). Sua escolha inspira-se nos valores da sociedade e dos membros de maior influência e, frequentemente, precede sua própria existência física. Os valores organizacionais são elementos fundamentais e necessários para que um grupo de pessoas crie uma identidade coletiva e trabalhe em torno de ideais comuns (TAMAYO, 2008). Esses ideais são, em suma, a missão e os objetivos institucionais, a razão de ser de qualquer organização. Na concepção de Katz e Kahn (1976), como elemento norteador, os valores influenciam o funcionamento e o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que a constituem, são as justificativas e aspirações ideológicas mais generalizadas, “atuam como elementos integradores, no sentido de que são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros organizacionais.” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 130).

As organizações (e os grupos que a compõem) desenvolvem culturas próprias que afetam o modo de pensar, sentir e agir dos seus membros (TAMAYO, 1996). Deste modo, a cultura organizacional é permeada por diferentes “culturas” (SCHEIN, 1990). Toda organização é complexa, multiface e paradoxal (MORGAN, 2006), um terreno de contradições em que grupos medem força, se defrontam, com base em interesses divergentes e em credos ou *ethos* dissonantes (SROUR, 1998). Cada um destes grupos (e cada indivíduo em particular) possui expectativas e objetivos distintos, por vezes conflitantes, o que acaba por lhes proporcionar também uma percepção distinta dos valores organizacionais (TAMAYO, 2008). O alcance dos objetivos institucionais depende, portanto, da colaboração entre esses diferentes sujeitos; quanto maior a incongruência dos valores organizacionais percebidos pelos membros da organização, maior será a dificuldade para ela cumprir com seus objetivos.

Como toda organização, as universidades públicas possuem valores e objetivos institucionais (ainda que nem sempre formalmente enunciados), que são explicitados, percebidos e compartilhados por seus membros: o corpo discente, o corpo docente e o corpo técnico-administrativo; especialmente pelos dois últimos por representarem cargos de

carreira, sujeitos detentores da estabilidade pública e responsáveis por todos os cargos administrativos e pelos principais postos decisórios.

Na construção destes valores, algumas universidades passaram pelo conflito entre diferentes culturas organizacionais pré-existentes. Conforme aponta Boaventura (2009), algumas universidades públicas brasileiras, em especial aquelas mais antigas, foram constituídas por aglutinação de instituições de ensino superior (IES) existentes à época (faculdades, escolas, institutos), cada uma delas com sua própria cultura e valores organizacionais. Esse foi o caso, por exemplo, da Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920 (atual Universidade Federal do Rio de Janeiro), da Universidade de Minas Gerais, criada em 1927 (atual Universidade Federal de Minas Gerais), da Universidade de São Paulo, criada em 1934, e da Universidade da Bahia, criada em 1946 (atual Universidade Federal da Bahia).

Outro conflito relacionado aos valores da universidade reside na crescente pressão do “mercado educativo”. Os valores neoliberais (aparentemente humanistas) têm provocado uma crise de legitimidade nas instituições de ensino, sobretudo as públicas, com repercussões negativas para alunos, professores, funcionários e a própria sociedade. Nesta visão utilitarista da educação, baseada em um bem articulado discurso sobre as deficiências da administração pública e a necessária modernização do ensino, a escola deve abandonar “saberes supérfluos” e ensinar apenas o que será mercadologicamente útil. Para tanto, são adotados “produtos” educacionais padronizados (uniformização das formas e conteúdos dos estudos) que tornam o processo educacional mais rápido, competitivo e lucrativo, ao tempo em que reduz as interações e ignora as diferenças (LAVAL, 2004). Estabelece-se, portanto, uma clara oposição aos valores republicanos da educação emancipadora (valor social, cultural e político do saber, sem esquecer a capacitação profissional), aos princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) – tais como: universalidade, liberdade, pluralismo, respeito, gratuidade, democracia e diversidade –, e aos valores basilares das universidades públicas brasileiras – tais como: tradição, indissociabilidade (ensino-pesquisa-extensão) e autonomia (didático-científica, administrativa, patrimonial e financeira).

A presente pesquisa buscou compreender os valores organizacionais de uma destas importantes instituições de ensino superior pública brasileira, analisando dois aspectos: os valores organizacionais declarados nos seus principais documentos e os valores organizacionais percebidos por seus servidores (corpo docente e corpo técnico-administrativo). A instituição selecionada foi a Universidade Federal da Bahia (UFBA).

## 2 MARCO TEÓRICO: CULTURAS E VALORES

A cultura organizacional é um conceito com muitas definições, diferentes e concorrentes, podendo ser descrita como um conjunto complexo de postulados (valores, crenças, suposições e símbolos), compartilhados pelos membros da organização, que lhes confere um sentido, define a maneira como os negócios serão conduzidos (BARNEY, 1986). A cultura organizacional exerce influência sobre a estratégia de negócio e de gestão (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015); ela não apenas define quem são seus funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes, mas também como a organização irá interagir com esses *stakeholders* (LOUIS, 1983 apud BARNEY, 1986), sendo, portanto, “determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 290).

A cultura de uma empresa pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Ações gerenciais pautadas em valores que promovem inovação e flexibilidade podem promover um desempenho superior. Por outro lado, a cultura organizacional pode reduzir significativamente a sua eficácia, impedindo-a de perceber todas as suas opções competitivas/operacionais e de escolher as opções mais compatíveis com suas necessidades competitivas/operacionais. Assim, quanto maior for a compreensão sobre os seus atributos culturais, maior será a probabilidade de que suas vantagens competitivas não sejam dissipadas por meio de má administração (BARNEY, 1986).

Segundo Schein (1990; 2009), a cultura de uma organização se manifesta em três níveis: (1) os pressupostos básicos, nível mais profundo, são crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes e não observáveis, compartilhados e assumidos como verdadeiras inquestionáveis, que determinam a forma como as pessoas pensam e sentem; (2) os valores, nível intermediário, são estratégias e regras de comportamento reconhecidas, assumidas e compartilhadas, que explicam o comportamento do grupo e exercem uma função integradora. Na medida em que passam no teste do tempo, os valores podem se tornar pressupostos; (3) os artefatos, nível superficial, são as estruturas e processos organizacionais visíveis (*layout*, vestimenta, declarações, documentos etc).

Em suma, a essência da cultura de um grupo é seu padrão de pressupostos básicos, entretanto, esta cultura apenas se manifesta através das crenças e valores expostos e dos artefatos observáveis. Assim, para compreender a cultura organizacional é preciso estudar os

valores e/ou os artefatos, razão pela qual as pesquisas sobre valores organizacionais costumam distingui-los entre valores declarados e valores percebidos.

## 2.1 VALORES DECLARADOS E VALORES PERCEBIDOS

As organizações, tal qual o indivíduo e os grupos em geral, também possuem exigências universais que precisam ser satisfeitas. Toda organização enfrenta três problemas fundamentais: a relação, sempre conflituosa, entre o indivíduo e o grupo (interesses do indivíduo vs. interesses da empresa); a necessidade de elaborar uma estrutura (papéis, normas, estratégias); a relação da organização com o meio ambiente natural (ambiente físico) e social (sociedade e outras organizações) (SCHWARTZ; ROS, 1995 apud TAMAYO, 1996). As alternativas de resposta a estes problemas fundamentais agregam um conjunto de valores, “as opções feitas pela organização implicam na valorização de determinadas formas de pensar, de agir e de sentir que constituem os valores organizacionais.” (TAMAYO, 1996, p. 167).

Os valores estão no cerne da cultura de uma organização, tão profundamente enraizados que não podemos vê-los, notamos apenas as formas através das quais eles se manifestam: opiniões, atitudes, preferências, desejos, medos etc. Ainda assim, eles refletem o que é importante e valioso para a organização, direcionam as centenas de decisões tomadas e ações praticadas em todos os níveis da organização, todos os dias (POSNER, 2010). Descobrir os valores centrais que determinam os padrões de cultura e subcultura corporativa constitui um dos passos para identificar doenças organizacionais e prescrever algum tipo de cura (MORGAN, 2006).

Os valores organizacionais declarados (esposados, adotados, defendidos ou expostos) são aqueles explicitados nos documentos públicos (oficiais, organizacionais ou institucionais). E, embora possam não ser endossados por todos os membros, são assim chamados porque são os valores que a organização defende ou, mais precisamente, aqueles que são defendidos em seu nome pelos ocupantes dos mais altos níveis hierárquicos. A alta administração “tem o direito e a responsabilidade de expressar um conjunto de valores em nome de suas organizações.” (KABANOFF; HOLT, 1996, p. 217, tradução nossa).

A cultura organizacional está em constante mudança e a alta administração pode ter efeito dominante sobre a cultura emergente. Ao escolher o que será cuidado, avaliado, controlado, recompensado e/ou valorizado; ao reagir aos incidentes e crises; ao estabelecer as normas e procedimentos organizacionais e ao determinar o espaço físico, os símbolos e as

declarações formais, dentre outras ações, a alta administração está tentando incorporar seus pontos de vista de como as coisas deveriam ser (SCHEIN, 1990). Kabanoff e Daly (2002) enfatizam o potencial dos valores declarados em transmitir o posicionamento da alta administração, suas políticas e práticas organizacionais e muito de sua identidade, imagem, reputação e cultura. Na grande maioria dos casos, os valores declarados refletem, também, o que os administradores realmente acreditam que suas organizações são, o que eles prefeririam que elas fossem ou o que eles gostariam que seus *stakeholders* acreditassem que elas são. Segundo os autores, a análise documental pode ser utilizada, inclusive, para estudar a mudança nos valores organizacionais ao longo do tempo, visto que as organizações adotam valores congruentes com seu meio cultural.

Contudo, embora os valores da organização inspirem-se nos valores de seus fundadores e dos líderes posteriores, os pressupostos culturais compartilhados refletem a experiência do grupo total (SCHEIN, 1990). Ou seja, embora as organizações elaborem formalmente seus valores, aqueles explicitados nos documentos (valores declarados), eles só existem efetivamente na mente de seus membros (valores percebidos). Neste contexto, os valores organizacionais constituem o cerne da cultura organizacional, seu núcleo, eles orientam a vida da organização, guiam o comportamento dos membros, determinam sua força de pensar, agir e de sentir. Para tanto, precisam ser reconhecidos, aceitos e ratificados pelos membros, caso contrário não passarão de uma declaração de intenções (TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Os valores organizacionais percebidos são, obviamente, fruto de um processo de percepção. “Cada indivíduo é [...] uma reapropriação singular do universo social e histórico que o envolve”; assim, a percepção pode ser entendida como o resultado do processo de aquisição, interpretação, seleção, organização e valorização das informações obtidas do “mundo real” pelos sentidos –, estando, em sua própria conceituação, fortemente ligada às vivências e subjetividades (GOLDENBERG, 2000, p. 36). No “mundo organizacional”, “[...] quase todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações e que determinam o seu clima e a sua cultura organizacionais.” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 62). Essas informações são obtidas não somente nos documentos públicos, mas, também, nos discursos e nas atitudes dos diretores, gerentes e colegas, bem como no que realmente acontece no dia-a-dia da organização (TAMAYO, 1996). A percepção não é invariável, ela pode mudar espontaneamente de acordo com as

alterações na organização, sociedade ou indivíduos; essa mudança pode resultar, na melhoria do clima organizacional, na transformação da cultura e no aumento da produtividade.

Ao longo dos anos, os valores organizacionais foram estudados sobre diferentes perspectivas, métodos e abordagens. Apesar de diferentes, muitos estudos adotaram o questionário em sua metodologia. Schein (1990), embora destacasse a natureza abstrata da cultura e seus elementos, considerou que essa “propriedade de grupos” pode ser medida por questionários que conduzem a perfis de tipo Likert. Em levantamentos realizados em 2011 e 2017, respectivamente, Melo e Domenico (2012) identificaram 31 teses e dissertações sobre valores organizacionais publicadas na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), 81% deles aplicaram questionários para a mensuração dos valores; Bicalho Junior e Ribeiro (2018) identificaram 31 artigos sobre o tema publicados em periódicos nacionais *on-line*, Qualis A, entre 2012 e 2016, nas áreas de avaliação Administração, Psicologia e/ou Interdisciplinar, 46% utilizaram o questionário/escala como o principal instrumento de coleta.

No Brasil, as pesquisas com maior destaque são: Tamayo e Gondim (1996), com base empírica, desenvolveram a Escala de Valores Organizacionais (EVO); Tamayo, Mendes e Paz (2000), baseados na teoria de valores culturais de Schwartz, desenvolveram o Inventário de Valores Organizacionais (IVO); Oliveira e Tamayo (2004), baseados na teoria de valores pessoais de Schwartz, desenvolveram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Nesta pesquisa, optamos por trabalhar com este último modelo teórico.

## 2.2 VALORES PESSOAIS E VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores pessoais são desenvolvidos durante as interações sociais do indivíduo; são originados da busca (individual) de respostas apropriadas (e aceitáveis para o resto do grupo) para a satisfação de três exigências universais do ser humano: necessidades biológicas do organismo; necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais; necessidades socioinstitucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO, 1996). A partir dessas exigências e das respostas aprendidas pelos indivíduos para satisfação dessas necessidades, o estudo de Schwartz (1992) apresentou uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores (metas motivacionais do indivíduo), caracterizados no Quadro 1.

### Quadro 1 – Tipos motivacionais de valores

OS VALORES ORGANIZACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA):  
VALORES DECLARADOS E VALORES PERCEBIDOS

Tipo	Meta
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo; gratificação de necessidades físicas.
Poder social	Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio; dominação, status social.
Realização	Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência; reconhecimento social.
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
Tradição	Manutenção, respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Fonte: Schwartz (1992); Oliveira e Tamayo (2004)

Esses tipos formam padrões/estruturas de relações entre si, que podem envolver tanto compatibilidades (valores adjacentes ou complementares) quanto conflitos ou tensões (valores antagônicos ou concorrentes). Essa característica dá sentido às quatro dimensões de valores: abertura à mudança vs. conservação; autotranscendência vs. autopromoção (SCHWARTZ, 1992).

A dimensão **abertura à mudança versus conservação** opõe valores que enfatizam pensamento e ação independentes (Estimulação, Autodeterminação e Hedonismo), favorecendo a mudança, e, do outro lado, valores que dão ênfase a autorrestrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (Segurança, Conformidade e Tradição). A dimensão **autopromoção versus autotranscendência** apresenta, no primeiro polo, os valores relativos aos tipos motivacionais Poder, Realização e Hedonismo, e no polo da autotranscendência, os valores de Universalismo e Benevolência. Essa dimensão contrasta valores que privilegiam os interesses do indivíduo, mesmo à custa dos outros, em oposição à preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 131-132) (grifo do autor)

Oliveira e Tamayo (2004) defendem que os valores pessoais do trabalhador e os valores organizacionais convivem cotidianamente nas organizações, compartilham as metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano e apresentam componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social semelhantes. A principal diferença é que os primeiros têm a função de orientar a vida das pessoas enquanto que os segundos buscam orientar a vida da organização.

A relação entre os valores pessoais e organizacionais é um elemento crítico da cultura organizacional e da liderança. O alinhamento e as diferenças entre eles podem impactar diretamente o desempenho da organização e de seus membros; o primeiro geralmente resulta em atitudes positivas de trabalho e resultados, já o segundo pode resultar em estresse, desmotivação e insatisfação. Várias decisões gerenciais importantes envolvem valores pessoais, mas têm um impacto organizacional crítico, por exemplo: como equilibrar a satisfação dos clientes e os interesses da organização; como dividir o tempo entre o trabalho e

a família; como selecionar os comportamentos que serão recompensados ou desencorajados pela administração etc. (POSNER, 2010).

Desta forma, os valores pessoais (também chamados de valores básicos) podem fundamentar o estudo dos valores organizacionais, visto que eles constituem o fundamento de todos os outros. O estudo das relações entre esses dois sistemas, bem consolidados e relativamente independentes, possibilita a análise empírica de fenômenos organizacionais (ex: a adaptação/integração do trabalhador à organização e as raízes de conflitos axiológicos), e, por conseguinte, a definição de estratégias de gestão centradas na convergência de metas individuais e organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Segundo Oliveira e Tamayo (2004, p. 134), “ao tomar os valores pessoais como base teórica para a construção da medida de valores organizacionais, conta-se com a vantagem de dispor de uma teoria integrada de valores. ”. A correlação entre os tipos motivacionais e as dimensões de valores identificados por Schwartz (1992) e os fatores validados por Oliveira e Tamayo (2004) está descrita no Quadro 2.

OS VALORES ORGANIZACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA):  
VALORES DECLARADOS E VALORES PERCEBIDOS

**Quadro 2 – Fatores do IPVO e os tipos motivacionais e dimensões de valores correspondentes**

Fatores do IPVO, validados por Oliveira e Tamayo (2004)		Tipo motivacional e dimensão de valores (Schwartz, 1992)
Fator	Meta / Descrição	
Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores. Agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado nesse contexto.	Realização (autopromoção)
Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização. O conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações.	Conformidade (conservação)
Domínio	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado. Congrega itens relativos ao Poder, cuja meta central é a obtenção de <i>status</i> , controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado.	Poder (autopromoção)
Bem-estar do Empregado	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho.	Hedonismo (abertura à mudança; autopromoção)
Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização. Este fator contém itens relativos à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento.	Tradição (conservação)
Prestígio	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes. Os itens estão relacionados ao Poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.	Poder (autopromoção)
Autonomia	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade e a inovação. Congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios.	Autodeterminação Estimulação (abertura à mudança)
Preocupação com a Coletividade	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como, a tolerância, a sinceridade e a honestidade. Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.	Benevolência Universalismo (autotranscendência)

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004), com base nos estudos de Schwartz (1992)

Conforme se verifica, apenas o tipo motivacional Segurança não possui um valor organizacional correspondente. Esta ausência pode ser explicada, segundo Oliveira e Tamayo (2004, p. 138), “por deficiência na formulação dos itens ou pelo fato de que, na concepção dos sujeitos, o próprio atributo pode incluir certa ambiguidade. Segurança no trabalho pode ser compreendida como segurança de emprego ou segurança na execução das tarefas.”.

### 3 MÉTODO

A pesquisa adotou duas estratégias para o estudo dos valores organizacionais. A primeira, tradicionalmente adotada pelos pesquisadores desta área, consistiu em identificar os valores espousados pela alta administração (valores declarados), por meio da análise de conteúdo dos principais documentos públicos da Universidade. A segunda, proposta por Tamayo (1996), consistiu em verificar a percepção (valores percebidos) que os servidores (atuando como observadores internos) possuem em relação aos valores existentes e praticados na Universidade, por meio do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal da Bahia (UFBA) é uma autarquia federal, instituição da Administração Pública Indireta fruto do processo de especialização da educação superior. Seus primórdios remontam à Carta Régia de fundação do Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia, primeira instituição de ensino superior do País, firmada pelo Príncipe Regente D. João, em 18 de fevereiro de 1808 (UFBA, 2010). Legalmente, a UFBA foi criada pelo Decreto-Lei nº 9.155, de 08 de abril de 1946 (BRASIL, 1946), e reestruturada pelo Decreto nº 62.241, de 08 de fevereiro de 1968 (BRASIL, 1968).

Inicialmente, a Universidade foi composta pela aglutinação de cinco IES pré-existentes: o Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia, de 1808 (atual Faculdade de Medicina), a Faculdade Livre de Direito da Bahia, de 1891 (atual Faculdade de Direito), a Escola Politécnica da Bahia, de 1897 (atual Escola Politécnica), a Escola Comercial da Bahia, de 1905 (atual Faculdade de Ciências Econômicas) e a Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências, de 1941 (atual Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas). Hoje, sua estrutura tem matriz na Carta Magna (BRASIL, 1988), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), em seu Estatuto & Regimento Geral (UFBA, 2010) e nas edições de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFBA, 2004, 2009, 2012, 2017a). Esse eixo normativo lhe confere autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e lhe imputa o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

#### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa foi constituído pelos servidores públicos da UFBA: corpo docente (professores efetivos) e corpo técnico-administrativo (técnico-administrativos em educação, sigla TAEs), titulares de cargo público efetivo, regidos por estatuto próprio e regime peculiar de previdência social: a) *corpo docente*: “constituído por professores com atividade regular de ensino, pesquisa, criação, inovação, extensão ou administração universitária”, compreendendo as seguintes classes: Professor Titular; Professor Associado; Professor Adjunto; Professor Assistente; Professor Auxiliar (UFBA, 2010, p. 91). Todos vinculados ao Plano de Carreira e Cargos de Magistério Federal, atualmente estruturado pela Lei Federal nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012); b) *corpo técnico-administrativo*: “compreende os servidores que exercem atividades técnicas, administrativas, operacionais e de pesquisa e extensão”, compreendendo diversos cargos e classes, com diferentes níveis de escolaridade e requisitos de ingresso (UFBA, 2010, p. 99). Todos vinculados ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, atualmente estruturado pela Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005).

Considerando os dados do último levantamento publicado, ano de 2016, em seus dois *campi* universitários existentes à época, situados nos municípios baianos de Salvador e Vitória da Conquista, a UFBA possuía 2.416 membros do corpo docente e 3.126 membros do corpo técnico-administrativo; totalizando um universo de 5.542 servidores (UFBA, 2017b).

### 3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DOCUMENTAL

A análise realizada nos documentos públicos da UFBA apoiou-se nas pesquisas desenvolvidas por Kabanoff e Holt (1996) e Kabanoff e Daly (2002). Os autores realizam estudos em documentos públicos (relatórios anuais, revistas internas, declarações de valores etc) de várias organizações, com a finalidade de identificar vestígios dos valores organizacionais declarados em tais documentos.

Este tipo de abordagem baseia-se na suposição – apoiada por pesquisadores como Stone e colaboradores (1966), England (1975), Rokeach (1979) e Huff (1990) – de que a linguagem espelha processos mentais, reflete os objetivos e valores que as pessoas e organizações percebem como importantes, e, também, de que a frequência com que determinadas palavras (ou termos específicos) são usadas é uma indicação de sua centralidade ou importância cognitiva. Assim, o conteúdo desses documentos é útil para, de maneira

discreta e sistemática, fazer inferências sobre seus autores, descrever a hierarquia dos valores da organização e explicar uma série de processos e resultados organizacionais, dentre os quais: os determinantes da reputação corporativa, os níveis de responsabilidade social e a política de recursos humanos (KABANOFF; HOLT, 1996; KABANOFF; DALY, 2002).

Para fins desta pesquisa, os documentos públicos selecionados para análise de conteúdo foram o atual Estatuto & Regimento Geral (UFBA, 2010) e as quatro edições do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), referentes aos períodos: 2004-2008, 2008-2010, 2012-2016 e 2018-2022 (UFBA, 2004, 2009, 2012, 2017a). A categorização (dicionário de análise) dos valores declarados nestes documentos foi realizada com base no modelo teórico estabelecido por Oliveira e Tamayo (2004). Schwartz (1992) e Tamayo (1996) destacam que a principal diferença entre as organizações não são os valores propriamente ditos, mas como eles se organizam para formar sistemas/estruturas/hierarquia de valores. Assim, ao utilizarmos o mesmo modelo teórico, podemos melhor compreender a hierarquia dos valores declarados e percebidos.

O método consistiu em verificar as palavras, termos e/ou sentenças (códigos) explícitas nos aludidos textos, relacionando-as com a meta/descrição (tipologia) de cada um dos oito fatores do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (ver Quadro 2). Cada fator corresponde a uma categoria de significado e cada palavra, termo e/ou sentença foi analisada e, conforme sua ideia central (valor tema), enquadrada em um ou mais fatores. Todas as seções desses documentos que se referiam à missão, visão, diretrizes ou objetivos institucionais/estratégicos, princípios norteadores e/ou valores organizacionais foram analisadas, excluindo-se as seções com outro conteúdo (histórico, político, descritivo, técnico, financeiro etc).

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa utilizou como instrumento para coleta de dados um questionário dividido em três partes: a primeira continha o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que buscou fornecer ao servidor informações sobre a pesquisa; a segunda continha o Inventário de Perfis Valores Organizacionais (IPVO), que buscou revelar a percepção do sujeito acerca da importância de cada valor na UFBA; a terceira continha itens, entre perguntas fechadas e de múltipla escolha, que buscou delinear o perfil sociodemográfico e profissional do sujeito, sem identificá-lo.

O IPVO é um instrumento de natureza multifatorial, construído e validado por Oliveira e Tamayo (2004) com o objetivo de medir a percepção dos valores organizacionais em instituições públicas e privadas, tendo como base teórica os tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992). O instrumento foi validado em instituições de ensino do primeiro a terceiro grau e os dados foram submetidos à análise fatorial com rotação oblíqua, obtendo valor do KMO de 0,95 e índices de precisão entre 0,75 e 0,87. É recomendado “na identificação do perfil dos valores organizacionais, na realização de diagnóstico e planejamento de processos de mudança.” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 129).

O IPVO possui 48 itens, apresentados sob a forma de breve descrição do perfil de uma organização hipotética. “Cada perfil descreve metas, aspirações ou desejos que implicitamente apontam para a importância de um valor organizacional.” O IPVO possui uma estrutura composta por oito fatores (Quadro 2). Os fatores são definições constitutivas e operacionais que expressam cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais, divididos em duas dimensões: abertura à mudança vs. conservação; autopromoção vs. autotranscendência (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 134).

A avaliação das prioridades axiológicas (hierarquia de valores) permite-nos estudar a equivalência do significado e da estrutura dos valores nas organizações, bem como possíveis variações na significação dada a alguns valores nas diversas empresas. Além disso, é possível estudar a relação entre a percepção das prioridades axiológicas da organização e o comportamento organizacional (desempenho, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional, comprometimento, sofrimento no trabalho etc) (TAMAYO, 1996).

Para fins desta pesquisa, o questionário foi configurado na plataforma *on-line* SurveyMonkey e enviado a todo universo de pesquisa através de correio eletrônico (*e-mail*). A participação na pesquisa foi voluntária, gratuita e anônima. As etapas e procedimentos foram realizados em harmonia com as diretrizes do sistema CEP/CONEP.

#### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, bem como as análises realizadas à luz do referencial teórico escolhido. O conteúdo é apresentado em duas partes: (1) apresentação dos valores organizacionais declarados nos documentos; (2) descrição da hierarquia de valores organizacionais percebida pelos servidores.

#### 4.1 VALORES ORGANIZACIONAIS DECLARADOS

Através da análise de conteúdo (ver Método), foram analisados os conteúdos dos documentos públicos que se referiam à missão, visão, diretrizes ou objetivos institucionais/estratégicos, princípios norteadores e/ou valores organizacionais. Como exemplificado no Quadro 3, os autores relacionaram trechos dos documentos com a meta/descrição de fatores do IPVO (Quadro 2); há trechos com mais de uma correlação.

**Quadro 3** – Exemplo da categorização dos valores organizacionais nos documentos públicos

Documento público UFBA	Trecho analisado (exemplos)	Ideia (s) central (is)	Valor (es) organizacional (is) relacionado (s)
PDI 2004-2008	Missão: “A <u>igualdade</u> de condições de acesso e permanência.” (UFBA, 2004, p. 9)	igualdade	Preocupação com a Coletividade
Estatuto 2010	Objetivos institucionais: “Implementar e cultivar <u>princípios éticos</u> na formulação e implementação de políticas, planos, programas e iniciativas que concretizem suas atividades-fim.” (UFBA, 2010, p. 20)	boas práticas	Conformidade
PDI 2018-2022	Valores: “Respeito à <u>história e tradição</u> [1] e abertura para a contemporaneidade [2].” (UFBA, 2017a, p. 65)	[1] conservação [2] inovação	[1] Tradição [2] Autonomia

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

Deste modo, a hierarquia dos valores organizacionais declarados pela UFBA está configurada conforme descrito na Tabela 1. O valor *n* corresponde ao total de fragmentos que expressam valores organizacionais em cada documento, as porcentagens expressam a proporção em que cada fator/valor aparece nestes documentos.

**Tabela 1** – UFBA: hierarquia dos valores organizacionais declarados, segundo os documentos

Fatores/Valores	Média (n = 255)	PDI 2004-08 (n = 59)	PDI 2008-10 (n = 59)	Estatuto 2010 (n = 22)	PDI 2012-16 (n = 64)	PDI 2018-22 (n = 51)
Preocupação com a Coletividade	33%	34%	34%	39%	30%	28%
Autonomia	23%	23%	23%	23%	24%	22%
Prestígio	14%	14%	14%	14%	13%	17%
Realização	12%	10%	10%	16%	11%	11%
Domínio	7%	9%	9%	5%	8%	2%
Conformidade	7%	5%	5%	5%	13%	9%
Bem-estar do Empregado	4%	5%	5%	0%	2%	8%
Tradição	1%	0%	0%	0%	0%	4%

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

A hierarquia dos valores organizacionais declarados manteve-se relativamente estável em todos os documentos analisados, especialmente em relação aos dois fatores com maior e

menor percentuais. Contudo, as alterações percentuais demonstrando que, ao longo do tempo, a alta administração sofreu influências internas e/ou externas, incorporando em seus textos a realidade e demandas de cada época, com destaque para PDI 2018-2022 (UFBA, 2017a), único dos documentos a apresentar de forma explícita texto intitulado “visão” e “valores” e a incorporar a necessidade de planos diretores para cada Unidade Universitária e Órgão da Administração Central.

Os dois fatores mais valorizados, Preocupação com a Coletividade e Autonomia, correspondem aos valores pessoais Benevolência e Universalismo, Autodeterminação e Estimulação, respectivamente; valores relacionados às organizações que privilegiam o pensamento e ações independentes (favorecendo a mudança) e a preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). O fator Preocupação com a Coletividade demonstra o desejo em oferecer atenção aos futuros discentes e à sociedade civil, refletindo as preocupações com responsabilidade socioambiental, respeito e tolerância, interiorização, inclusão e permanência no ensino superior etc. Já o fator Autonomia evidencia o desejo em obter vantagem competitiva e melhoria de seus serviços (tripé ensino-pesquisa-extensão) através do crescimento profissional, da exploração de alternativas de trabalho e da descentralização do poder.

Os dois fatores menos valorizados, Bem-estar do Empregado e Tradição, correspondem aos valores pessoais Hedonismo e Tradição, respectivamente; valores relacionados às organizações que privilegiam o interesse dos indivíduos, mesmo à custa dos outros, e a preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). O fator Bem-estar do Empregado denota preterição em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho. Já o fator Tradição denota preterição em manter sua forma de funcionamento, preservar seus costumes e práticas.

Neste universo de pesquisa, a declaração dos valores organizacionais constantes no topo e na base da hierarquia é coerente, pois integra dimensões naturalmente opostas de valores: o fator Preocupação com a Coletividade (Benevolência e Universalismo, autotranscendência) opõe-se ao fator Bem-estar do Empregado (Hedonismo, autopromoção); enquanto que o fator Autonomia (Autodeterminação e Estimulação, abertura à mudança) opõe-se ao fator Tradição (Tradição, conservação). Contudo, o fator Bem-estar do Empregado (Hedonismo) também está enquadrado na dimensão abertura à mudança, seu distanciamento do fator Autonomia revela um desejo no crescimento profissional dos empregados (organização

formal), sem uma equivalente preocupação com a satisfação e qualidade de vida deles (organização informal).

A valorização do fator Preocupação com a Coletividade pode ser entendida como uma resposta da UFBA à crise de legitimidade apontada por Santos (2008, p. 14), na qual as universidades vivenciam uma contradição entre “a hierarquização dos saberes especializados através das restrições do acesso e da credenciação das competências” e “as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades para os filhos das classes populares”. No caso da UFBA, o texto institucional destaca uma preocupação da universidade em atender ao segundo grupo, não somente no que tange a vulnerabilidade econômica, mas, também, quanto à representatividade de grupos historicamente minoritários na academia: negros, indígenas, travestis, homossexuais etc.

Esta preocupação encontra sinergia com a “Educação Planetária” (ou “Educação Global”) abordada pelo Professor Edivaldo M. Boaventura, uma educação multidisciplinar e integradora para o mundo globalizado, pautada em valores humanos e baseada em cinco aberturas (janelas ou *volets*): direitos humanos (cidadania responsável e crítica, aberta à diversidade); cultura da paz (confiança e cooperação entre os povos, acesso e permanência escolar); meio-ambiente equilibrado (preservação ambiental e qualidade de vida); desenvolvimento sustentável (garantia das gerações futuras); compreensão internacional (convívio pacífico e enriquecedor com diferentes culturas) (BOAVENTURA, 2009).

Em suma, a hierarquia dos valores organizacionais declarados denota que a alta administração gostaria que a UFBA fosse uma organização preocupada com as questões socioambientais e aberta às mudanças, o que encontra consonância com a popular expressão de ordem “universidade pública, gratuita e de qualidade”.

#### 4.2 VALORES ORGANIZACIONAIS PERCEBIDOS

Ao final do levantamento (ver Método), identificou-se a manifestação de 1.081 servidores, o que equivale a 19,50% do universo de pesquisa. Dentre os respondentes: 835 responderam integralmente ao questionário; 205 optaram por não participar da pesquisa e 41 responderam parcialmente ao questionário e, portanto, tiveram as respostas excluídas.

As 835 respostas completas correspondem a uma amostragem não probabilística por acessibilidade, equivalente a 15% do universo de pesquisa, com confiabilidade de 95% e margem de erro de 3,13%, estimativa usual em pesquisas sociais (GIL, 2012). Em síntese, a

OS VALORES ORGANIZACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA):  
VALORES DECLARADOS E VALORES PERCEBIDOS

amostra possui as seguintes características: sexo feminino (60%), idade entre 31 e 50 anos (66%), ocupante do cargo de docente (50%), com título de doutor (45%), com 03 a 10 anos no cargo (51%), sem cargo de chefia, direção ou assessoramento (54%), sem atuação em órgão colegiado (54%), lotado em Unidade Universitária (75%), no município de Salvador (96%).

As respostas dadas com o uso da escala visual/verbal do IPVO foram substituídas por equivalência numérica na qual a opção “Muito parecida com minha organização” equivale ao valor cinco e “Não se parece em nada com a minha organização”, ao valor zero. Calculou-se a média e desvio padrão dos valores codificados para concluir que a percepção da amostra sobre os fatores motivacionais analisados possui um índice de confiabilidade (*Alpha de Cronbach*) entre 0,70 e 0,92 (ver Tabela 2). A descrição estatística (média, variância, desvio padrão, mediana e moda) da hierarquia dos valores organizacionais da organização estudada, segundo a percepção dos 835 servidores respondentes, está apresentada na Tabela 2.

**Tabela 2** – UFBA: hierarquia dos valores organizacionais percebidos, segundo os servidores

Fatores/Valores	Média	Desvio padrão	Mediana	Moda	Alpha
Prestígio	4,16	1,05	4	5	0,86
Tradição	3,43	1,29	4	4	0,70
Conformidade	3,00	1,38	3	4	0,80
Realização	2,67	1,47	3	3	0,88
Preocupação com a Coletividade	2,66	1,41	3	3	0,90
Autonomia	2,27	1,45	2	3	0,92
Domínio	1,81	1,44	2	0	0,74
Bem-estar do Empregado	1,58	1,35	1	0	0,86

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

No intuito de verificar possíveis diferenças na percepção dos valores organizacionais entre os servidores da UFBA, foi analisada a hierarquia de valores por grupo sociodemográficos e profissionais dos respondentes. A análise por gênero, faixa etária, grau de escolaridade, área de conhecimento, cargo/função, regime de trabalho, tempo de serviço e representatividade em órgãos colegiados não trouxeram modificações significativas na hierarquia de valores percebidos. Os três fatores mais pontuados (Prestígio, Tradição e Conformidade) e menos pontuados (Autonomia, Domínio e Bem-estar do Empregado) permaneceram na mesma posição. Os fatores com pontuação mediada (Realização e Preocupação com a Coletividade) alternaram a quarta e quinta posições, com amplitude não superior a 0,25. As posições foram alteradas de forma mais significativa quando separamos os servidores por cidade (lotação) e cargo de confiança.

No primeiro caso, ao analisarmos apenas os servidores lotados no Campus Anísio Teixeira (Vitória da Conquista), observamos que os valores organizacionais assumem a

seguinte ordem: Prestígio, Conformidade, Realização, Tradição, Preocupação com a Coletividade, Autonomia, Domínio e Bem-estar do Empregado. Ou seja, o fator Tradição desce da segunda para a quarta posição. Fato que pode ser explicado pela juventude do *campus* (inaugurado em outubro/2006) e pela distância geográfica que possui das estruturas mais antigas e tradicionais da Universidade.

No segundo caso, ao analisarmos os servidores que ocupam/ocuparam cargos de confiança, apenas aqueles com experiência em cargos de direção (CD), apresentaram mudanças significativas. Para eles, os valores organizacionais da UFBA assumem a seguinte ordem: Prestígio, Tradição, Preocupação com a Coletividade, Conformidade, Realização, Autonomia, Bem-estar do Empregado e Domínio. Ou seja, o fator Preocupação com a Coletividade sobe da quinta para a terceira posição e o fator Bem-estar do Empregado assume o penúltimo lugar. Fatos que podem ser explicados pela natureza destes cargos. Na UFBA, esses cargos são ocupados pelo Reitor (CD-1), Vice-Reitor e Pró-Reitores (CD-2), Diretores de Unidade Universitária (CD-3) e Coordenadores e Superintendentes (CD-4), todos representantes de importantes órgãos universitários, diretamente envolvidos com sua imagem e com a gestão de pessoal.

À exceção destes dois casos, a hierarquia dos valores organizacionais percebidos permaneceu constante entre os servidores, mesmo quando separados por grupos sociodemográficos e profissionais. Isto demonstra que a percepção sobre a hierarquia possui um alto grau de compartilhamento entre todos os servidores.

Os dois fatores mais valorizados, Prestígio e Tradição, correspondem aos valores pessoais Poder e Tradição, respectivamente; valores relacionados às organizações que privilegiam o interesse dos indivíduos, mesmo à custa dos outros, e a preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). O fator Prestígio evidencia a percepção de que a universidade enfatiza a superioridade, competência e sucesso, mesmo que isso inclua domínio sobre os outros. Já o fator Tradição evidencia a percepção de que a universidade enfatiza o respeito à hierarquia e às normas de comportamento, a preservação de seus costumes e práticas.

Os dois fatores menos valorizados, Domínio e Bem-estar do Empregado, correspondem aos valores pessoais Poder e Hedonismo; ambos também relacionados às organizações que privilegiam o interesse dos indivíduos, mesmo à custa dos outros. (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). O fator Domínio denota a percepção de superioridade supracitada, contudo atenua a ênfase no domínio de recursos materiais, mercado, tecnologia e

conhecimento específicos. O fator Bem-estar do Empregado denota a percepção de preterição em propiciar satisfação das necessidades dos empregados, atentando para a qualidade de vida no trabalho.

Neste universo de pesquisa, a declaração dos valores organizacionais constantes no topo e na base da hierarquia é parcialmente coerente, pois contempla apenas uma das dimensões naturalmente opostas de valores: o fator Tradição (Tradição, conservação) opõe-se ao fator Bem-estar do Empregado (Hedonismo, abertura à mudança); entretanto, o fator Prestígio (Poder, autopromoção) não se opõe ao fator Domínio (Poder, autopromoção), embora possa ser entendido como seu atenuante. Vale salientar que o ao fator Bem-estar do Empregado (Hedonismo) também está enquadrado na dimensão autopromoção.

O alto índice do fator Prestígio (4,16) denota que, na percepção dos respondentes, a UFBA possui grande similitude com a organização idealizada pelo IPVO, permitindo-nos descrevê-la como uma universidade que tem prestígio na sociedade e que influencia outras organizações e a própria sociedade. No extremo oposto, o baixo índice do fator Bem-estar do Empregado (1,58) denota uma percepção contrária à idealização do IPVO, permitindo-nos descrevê-la como uma universidade que não se preocupa com a qualidade de vida dos servidores e que não oferece oportunidades, atividades ou espaços de premiação, diversão e/ou lazer aos servidores.

Em suma, a hierarquia dos valores organizacionais percebidos denota que a os servidores percebem a UFBA como uma organização conservadora, que busca a reconhecimento e admiração, mas que não mantém relações sociais equilibradas com os empregados e com a sociedade em geral; quadro oposto aos valores declarados nos documentos públicos.

#### 4.3 VALORES DECLARADOS VS. VALORES PERCEBIDOS

No intuito de realizar comparações entre a hierarquia de valores organizacionais declarados nos documentos públicos e aquela percebida pelos servidores da UFBA, a Tabela 3 apresenta o resultado geral do levantamento feito com o IPVO, em 2017, e a análise do documento vigente à época, PDI 2012-2016.

**Tabela 3** – UFBA: hierarquia dos valores organizacionais em 2017 (declarados vs. percebidos)

Valores declarados		Valores percebidos	
Fatores/Valores	PDI 2012-16	Fatores/Valores	Média

OS VALORES ORGANIZACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA):  
VALORES DECLARADOS E VALORES PERCEBIDOS

1	Preocupação com a Coletividade	30%	Prestígio	4,16
2	Autonomia	24%	Tradição	3,43
3	Conformidade	13%	Conformidade	3,00
4	Prestígio	13%	Realização	2,67
5	Realização	11%	Preocupação com a Coletividade	2,66
6	Domínio	8%	Autonomia	2,27
7	Bem-estar do Empregado	2%	Domínio	1,81
8	Tradição	0%	Bem-estar do Empregado	1,58

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

Dentre os oito fatores analisados: apenas dois mantiveram a mesma posição nas duas hierarquias (Conformidade e Realização, este dentro da margem de erro); quatro assumiram posições inferiores na hierarquia de valores percebidos (Preocupação com a Coletividade, Autonomia, Domínio, Bem-estar do Empregado), com destaque para os dois primeiros que caíram simetricamente três posições; dois não apenas assumiram posições superiores como foram os mais valorizados na hierarquia dos valores percebidos (Prestígio e Tradição). Com base nos estudos de Kabanoff e Daly (2002), a comparação entre valores declarados e percebidos permite-nos concluir que o Plano de Desenvolvimento Institucional iniciado em 2012 não obteve sucesso em transmitir o posicionamento da alta administração da UFBA, em socializar suas políticas e práticas organizacionais; a cultura organizacional (valores percebidos) não apoia nem valoriza a imagem idealizada nos documentos.

Não obstante, as diferentes posições dos fatores Prestígio e Tradição podem ter origem na forma como a universidade foi criada. Os valores que caracterizam a cultura de uma organização refletem, ao menos parcialmente, as circunstâncias únicas de sua fundação e desenvolvimento, bem como as personalidades e experiências únicas daqueles que lá trabalham; em suma, sua história (BARNEY, 1986). A UFBA surgiu como “universidade por aglutinação”, instituída pela reunião de IES pré-existentes, distintas, autônomas, independentes e de grande tradição, prestígio social e científico, sobretudo se considerarmos o panorama educacional nordestino na década de 1940, com destaque para a Faculdade de Medicina, “a mais antiga, a mais bem equipada e a que apresentava as melhores condições para engendrar a Universidade. [...] uma unidade acadêmica federal de notório prestígio nacional. ” (BOAVENTURA, 2009, p. 118; 124). A UFBA está entre as primeiras IES federais brasileiras a receberem legalmente o título de *universidade*, a primeira no Nordeste e, por quase 60 anos, a única universidade pública federal no Estado da Bahia, com campus em diversos municípios e, contando em sua formação, com a participação de artistas e intelectuais da vanguarda europeia; tudo isto consolidou seu domínio no ensino superior e na produção de

pesquisa acadêmica. Assim, este prestígio e tradição intrínsecos podem justificar a dispensabilidade atribuída aos fatores nos documentos públicos.

Por fim, merece destaque a baixa valorização, tanto nos valores declarados (em todos os documentos analisados) quanto nos valores percebidos, do fator Bem-estar do Empregado, pertencente simultaneamente às dimensões abertura à mudança e autopromoção. A comparação evidencia que a preterição de políticas de promoção da satisfação, bem-estar e qualidade de vida no trabalho existente nos documentos é percebida pelos servidores. Esta desvalorização compromete a produtividade e uma postura de inovação e criatividade da organização, colocando-a na contramão dos estudos sobre as relações humanas no trabalho, impulsionados pela *Experiência de Hawthorne*. “As empresas que têm sucesso em obter produtividade através de seus funcionários geralmente têm uma cultura organizacional que apoia e valoriza o valor do empregado” (BARNEY, 1986, p. 660, tradução nossa). Este quadro torna-se ainda mais preocupante se considerarmos que o Decreto nº 9.262, de 09 de janeiro de 2018 (BRASIL, 2018), extinguiu cargos públicos e vetou a abertura de novos concursos. Ou seja, a Universidade dependerá de seus atuais servidores para enfrentar suas crises históricas (ver SANTOS, 2008), as crescentes pressões mercadológicas (ver LAVAL, 2004) e seus desafios futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender os valores organizacionais da Universidade Federal da Bahia, através dos valores declarados nos documentos públicos e dos valores percebidos por seus servidores. Verificou-se que a UFBA possui uma hierarquia de valores organizacionais percebidos fortemente enraizada e compartilhada entre todos os servidores, independente do gênero, idade, cargo etc., contudo, esta percepção é diferente da hierarquia de valores declarados, ou seja, os valores idealizados pela alta administração não estão efetivados na prática organizacional.

Os valores declarados correspondem aos objetivos institucionais, seu programa de desenvolvimento e planejamento estratégico (onde ela quer estar), enquanto que os valores percebidos correspondem à realidade institucional (onde ela está); assim, deve haver certo alinhamento entre esses valores. Ao identificar os valores que norteiam suas metas e ações, a organização pode melhor compreender a dinâmica de seu funcionamento e propor ações preventivas, corretivas e prescritivas. Segundo Barney (1986), alterar propositalmente os

componentes da cultura organizacional não é uma tarefa fácil, exige esforços gerenciais significativos, empenhados ao longo do tempo. Sobre o tema, Morgan (2006, p. 64) defende uma abordagem contingencial da organização, em outras palavras, não existe UMA resposta, “a forma apropriada depende do tipo de tarefa e do ambiente em questão. A administração precisa preocupar-se, acima de tudo, em atingir alinhamentos e ‘bons ajustamentos’”.

Cultura organizacional e liderança são dois lados de uma mesma moeda. Se, por um lado, a cultura produz impactos na gestão e no ambiente organizacional, por outro, a liderança também influencia a cultura, as práticas gerenciais adotadas pela organização impactam positiva ou negativamente na percepção de seus membros (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; SCHEIN, 1990). Assim, outros estudos poderão analisar a influência dos gestores da UFBA, em especial a Reitoria, sobre os valores organizacionais da Universidade, na medida em que, em última instância, são eles os responsáveis por escolher os valores a serem defendidos pela organização (valores declarados) e possuem o poder de gerenciar práticas organizacionais que interferem na percepção dos valores pelos demais membros (valores percebidos).

Ademais, além dos dados aqui apresentados, a pesquisa realizada, sobretudo quanto aos valores organizacionais percebidos, tem potencial para subsidiar outros trabalhos sobre os valores organizacionais da UFBA. Podemos discutir, por exemplo, as oscilações das notas atribuídas pelos membros de determinados grupos de servidores (divididos por sexo/gênero, idade, tempo de serviço, regime de trabalho etc), e, assim, desenvolver políticas e ações mais “cirúrgicas”. Outra possibilidade de pesquisa seria a identificação dos valores pessoais dos servidores, a fim de verificar se individualmente eles estão mais congruentes com os valores declarados ou com os valores percebidos, além de aprimorar o subsistema de recrutamento e seleção objetivando a contratação de pessoas cujos valores pessoais sejam congruentes com os valores declarados; embora a legislação, em nome do princípio constitucional da impessoalidade, dificulte essa ação, o período de estágio probatório, se bem administrado, pode contribuir com este fim.

A UFBA é uma organização complexa, com inúmeras interfaces entre os órgãos e grupos que a compõem; além de fortemente sensível às influências econômicas, políticas e sociais, como muito bem analisam Laval (2004) e Santos (2008), ao abordarem as crises enfrentadas pela educação pública e pelas universidades. Como elemento que influencia várias dimensões da vida organizacionais, tais como: produção, qualidade, interações interpessoais, respeito à autoridade e obediência às normas (TAMAYO; GONDIM, 1996), esperamos que os resultados da pesquisa possam contribuir para o entendimento da cultura

organizacional da Universidade e para o aprimoramento das relações entre a organização formal e informal, através de uma maior sinergia entre os valores elencados oficialmente e os valores percebidos pelos servidores. Entender essa realidade auxiliará na criação de estratégias para aperfeiçoar a governança universitária e contribuir no alcance dos objetivos institucionais, desafios que receberam ainda mais importância ante o continua redução dos recursos financeiros e humanos disponibilizados para a educação pública.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, jul. 1986. Disponível em: <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings8a/barney1986amr.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2017.
- BICALHO JUNIOR, Ademir Andrade; RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. Valores organizacionais: um estudo da produção científica nacional, entre 2012 e 2016, nas áreas de Administração, Psicologia e Interdisciplinar. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 7, n. 3, p. 175-193, nov. 2018. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/456>. Acesso em: 24 nov. 2018.
- BOAVENTURA, Edivaldo Machado. **A construção da universidade baiana**: objetivos, missões e afrodescendência [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/109/4/A%20construcao%20da%20universidade%20baiana.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.
- BRASIL. Decreto-Lei (1946). **Decreto-Lei nº 9.155, de 08 de abril de 1946**. Cria a Universidade da Bahia. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1946. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del9155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del9155.htm). Acesso em: 30 abr. 2018.
- BRASIL. Decreto (1968). **Decreto nº 62.241, de 08 de fevereiro de 1968**. Reestrutura a Universidade Federal da Bahia. Brasília: Imprensa Nacional, 1968. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-62241-8-fevereiro-1968-403521-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 30 abr. 2018.
- BRASIL. Lei (1996). **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Imprensa Nacional, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm) Acesso em: 30 abr. 2018.
- BRASIL. Lei (2005). **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Brasília: Imprensa Nacional, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 30 abr. 2018.
- BRASIL. Lei (2012). **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Brasília: Imprensa

- Nacional, 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/112772.htm). Acesso em: 30 abr. 2018.
- BRASIL. Decreto (2018). **Decreto nº 9.262, de 09 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal [...]. Brasília: Imprensa Nacional, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm). Acesso em 20 out. 2018.
- CORDEIRO, Laerte Leite. O significado de “relações humanas”. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 13-25, ago. 1961. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v1n2/v1n2a01.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.
- ENGLAND, George W. **The manager and his values: an international perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 1975.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- HUFF, Anne Sigismund. Mapping Strategic Thought. In: \_\_\_\_\_ (org.). **Mapping Strategic Thought**. Chichester: Wiley, 1990, p. 11–49.
- KABANOFF, Boris; DALY, John. Espoused Values of Organisations. **Australian Journal of Management**, Sidney, v. 27, n. 1 (suppl), p. 89-104, jun. 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/031289620202701S10>. Acesso em: 30 jun. 2018.
- KABANOFF, Boris; HOLT, John. Changes in the Espoused Values of Australian Organizations 1986-1990. **Journal of Organizational Behavior**, Nova Iorque, v. 17, n. 3, p. 201-219, maio 1996. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<201::AID-JOB744>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<201::AID-JOB744>3.0.CO;2-9). Acesso em: 30 jun. 2018.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. Londrina: Editora Planta, 2004.
- MELO, Wagner Fabiano de; DOMENICO, Silvia Márcia Russi de. A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2012, vol.16, n.1, pp.137-156. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n1/a09v16n1.pdf>. Acesso em 10 set. 2018.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, Álvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun. 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16788/inventario-de-perfis-de-valores-organizacionais/i/pt-br>. Acesso em: 13 set. 2017.
- PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; ROWE, Diva Ester Okazaki. Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.22, n.75, p.659-680, out./dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v22n75/1413-585X-osoc-22-75-0659.pdf> . Acesso em: 30 jun. 2018.
- POSNER, Barry. Z. Another look at the impact of personal and organizational values congruency. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 4, p. 535-541, 2010. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40929512>. Acesso em: 15 set. 2018.

- ROKEACH, Milton. From individual to institutional values: With special reference to the values of science. In: \_\_\_\_\_ (org). **Understanding Human Values**. New York: Free Press, 1979, p. 47-70.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: Almedina, 2008. Cap. 1, p. 13-106. Disponível em: <http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/A%20Universidade%20no%20Seculo%20XXI.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2018.
- SCHEIN, Edgar H. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109-119, fev. 1990. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/1990-15978-001.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHWARTZ, Shalom H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, Mark P. (Org.). **Advances in Experimental Social Psychology**. Orlando, FL: Academic Press, 1992. v. 25, p. 1-65.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONE, Philip J.; DUNPHY, Dexter C.; SMITH, Marshall S.; OGILVIE, Daniel M. **The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis**. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1966.
- TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (Org). **Trabalho, organizações e cultura**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP), 1996. Cap. 12, p. 157-172. Coletâneas da ANPEPP, v. 1, n. 11.
- TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 309-340.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18469/escala-de-valores-organizacionais/i/pt-br>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças T. da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, jul./dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- UFBA. UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2004-2008** (PDI UFBA 2004-2008). Salvador: UFBA, 2004. Disponível em: [https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/PDI2004-20081\\_0.PDF](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/PDI2004-20081_0.PDF). Acesso em: 14 jul. 2018.
- UFBA. UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Complementação ao Plano de Desenvolvimento Institucional 2008-2010** (PDI UFBA 2008-2010). Salvador: UFBA, 2009. Disponível em: [https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/PDI%202008%20-%202010%20Complemento\\_0.pdf](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/PDI%202008%20-%202010%20Complemento_0.pdf). Acesso em: 14 jul. 2018.
- UFBA. UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Estatuto & Regimento Geral**. Promulgados em 11 de março de 2010. Salvador: UFBA, 2010. Disponível em: [https://ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto\\_Regimento\\_UFBA\\_0.pdf](https://ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf). Acesso em: 30 abr. 2018.

OS VALORES ORGANIZACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA):  
VALORES DECLARADOS E VALORES PERCEBIDOS

UFBA. UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016** (PDI UFBA 2012-2016). Salvador: UFBA, 2012. Disponível em: [https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/PDI%202012%20-%202016\\_1.pdf](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/PDI%202012%20-%202016_1.pdf) . Acesso em: 14 jul. 2018.

UFBA. UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022** (PDI UFBA 2018-2022). Salvador: UFBA, 2017a. Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2018.

UFBA. UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **UFBA em números – ano base 2016**. Salvador: UFBA, 2017b. Disponível em: [https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/versao\\_digital\\_ufba\\_em\\_numeros\\_2017\\_0.pdf](https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/versao_digital_ufba_em_numeros_2017_0.pdf). Acesso em: 30 abr. 2018.