ISSN 2358-7083
RECC
REVISTA ELETRÔNICA CIENTÍFICA DO CRA-PR
CRA-PR
Conselho Regional de Administração do Paraná

20 ANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: VALORES PESSOAIS DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS E COLABORADORES DA INICIATIVA PRIVADA

Recebido em 22/06/2017. Aprovado em 07/01/2018.
Avaliado pelo sistema *double blind peer review.*

Diego César Terra de Andrade[1]
Danielle Martins Duarte Costa[2]

Resumo:
O objetivo dessa pesquisa é verificar se os valores encontrados nos servidores públicos brasileiros possuem similaridade aos dos colaboradores de empresas privadas, conforme preconizado pela Administração Pública Gerencial. Os dados foram coletados por meio de parte da escala *Culture and Values Analysis Tool* (C-VAT), de Nelson e Golpan (2003). Foram utilizadas duas amostras, sendo uma composta por 183 colaboradores de organizações privadas e a outra por 301 servidores de instituições públicas. Com o intuito de capturar a dinâmica de variância nas diferentes amostras/situações, optou-se pela análise de clusters. Dentre os vários resultados chamam a atenção a significante diferença quanto a porcentagem de indivíduos que possuem valores condizente com funções gerencias nas duas amostras.

Palavras chave: Valores; Administração Pública Gerencial; Servidores Públicos; Colaboradores Iniciativa Privada; Análise de Cluster.

20 YEARS OF PUBLIC MANAGEMENT: PERSONAL VALUES ABOUT PUBLIC SERVANTS AND EMPLOYEES FROM PRIVATE SECTOR

Abstract:
The objective of this research is to verify if the values found in Brazilian public servants are similar to those of employees of private companies, as recommended by the Public Management. Data were collected through part of the Culture and Values Analysis Tool (C-VAT), by Nelson and Golpan (2003). Two samples were used, one consisting of 183 employees from private organizations and the other from 301 public institution employees. In order to capture the dynamics of variance in the different samples / situations, we opted for clusters analysis. Among the several results, the significant difference in the percentage of individuals with values compatible with managerial functions in the two samples is noteworthy.

Keywords: Values; Management Public Administration; Public Servers; Collaborators Private Initiative; Cluster Analysis.

[1] Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho e Universidade do Porto/Portugal. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS). E-mail: contato@diegoterra.com.br
[2] Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Itajubá. Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS). E-mail: danielle.costa@ifsuldeminas.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Muitos pesquisadores como Merton (1978), Weber (1978), Crozier (1981), Motta e Bresser-Pereira (1983), Etzioni (1984) e Pereira, Zanquetto-Filho, Silva e Junquilho (2013) investigaram a burocracia, indicando suas características, benefícios e também disfunções. Uma das grandes críticas ao modelo burocrático se assentava na inabilidade de resolução de problemas relativos a prestação dos serviços públicos, lentidão, rigidez e inchaço da máquina pública, tornando os processos decisórios ineficazes (Abrúcio, 1999; Bresser-Pereira, 1999).

Frente a esse cenário de crise do modelo burocrático, Spink (1999) advoga que houve a disseminação de programas visando à modernização do Estado. De acordo com Clarke e Newman (1997), um em especial, recebeu atenção mundial por se tratar de um modelo que fora adotado em vários países - o *New Public Management* ou Nova Gestão Pública. O cerne desse novo paradigma se encontrava na proposta da adoção de princípios da gestão empresarial na administração pública.

Essa alternativa ao modelo burocrático fora então implementada em regiões como o Reino Unido, Estados Unidos, Nova Zelândia e Austrália. No entanto, Bresser-Pereira (1999) e Abrúcio (1999) afirmam que tais processos de mudanças nesses países não representaram uma convergência comum, pois levaram em consideração as práticas socioculturais específicas de cada país. Ou seja, apesar de haver uma linha de pensamento esses não ocorreram de maneira homogênea.

No Brasil, fora a partir do governo Collor que as discussões em torno das reformas relativas ao papel do Estado tornaram-se centrais (Junquilho, 2004). Essas foram então refinadas no ano de 1995 sob a alcunha de Administração Pública Gerencial, proposta por Bresser-Pereira (1996; 1998) e passando a constituir uma proposta ampla e concreta, subscritas no Plano Diretor da Reforma do Estado (Brasil, 1995). De acordo com Andrade, Castro, Cappelle e Pereira (2011), Martoni e Ferraz (2013) e Pereira et al. (2013) essas mudanças não foram passageiras, ou seja, seus princípios se mantiveram nos programas dos governos seguintes.

A Administração Pública Gerencial apresentou em seu arcabouço uma série de estratégias que pressupôs desenhar os contornos para uma nova administração pública no Brasil. Dentre elas destaca-se a "delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos" (Bresser-Pereira, 1996:6). Peters e Waterman (1982), Osborne e Gaebler (1992), Hammer e Champy (1993) e Junquilho (2004) afirmam que nesse ponto de inflexão o que se buscou foram: os valores empresariais; as ideias da primazia do cliente e do mercado; da diversidade e flexibilidade; das habilidades multidimensionais dos profissionais; da delegação em lugar do controle; do gerente orientador; da ênfase nos resultados; da educação em vez do treinamento; das estruturas organizacionais enxutas e ágeis. No entanto, Du Gay (1996) ao analisar essas mudanças dos valores burocráticos em busca desse novo gerente, à época, o denominou de *making up* gerencial.

Passados mais de 20 anos dessas mudanças no Brasil, surge a seguinte questão: os valores encontrados nos servidores públicos brasileiros possuem similaridade aos dos colaboradores de empresas privadas conforme preconizado pela Administração Pública Gerencial? Com objetivo de responder a esta questão buscou-se confirmar ou não, a efetividade das mudanças propostas pela Reforma do Estado Brasileiro. A hipótese é que mesmo passados 20 anos da implantação da Administração Pública Gerencial, os valores que conduzem os servidores públicos brasileiros ainda são dissonantes dos encontrados na iniciativa privada.

Para responder à questão de pesquisa foi utilizada parte da escala *Culture and Values Analysis Tool* (C-VAT) de Nelson e Goplan (2003), assumindo que, os valores constituem o

componente fundamental da identidade de uma instituição (Tamayo, 2007). Deal e Kennedy (1988) também advogam que os valores definem uma direção comum para todos os trabalhadores de uma empresa e influenciam fortemente o comportamento organizacional.

Destarte, o artigo foi assim estruturado: para além dessa introdução busca-se no estudo do construto dos valores suportar a utilização do instrumento com vistas ao objetivo central desse trabalho; em seguida são expostos os procedimentos metodológicos; posteriormente apresenta-se a análise e a discussão dos resultados; findando com as considerações finais, limitações e agenda para pesquisas futuras.

2 POR QUE VALORES?

O construto de valores pertencem as pesquisas na área do comportamento organizacional. Essas, ainda são pouco explorados, sobretudo na administração pública, mas mostra crescimento em número de publicações, conforme estudo bibliométrico empreendido por Sobral e Mansur (2012).

A definição do comportamento organizacional pode ser verificada em Staw (1984), para quem esse é um campo multidisciplinar que examina o comportamento individual dentro das organizações, além da estrutura e do comportamento das próprias organizações. O mesmo autor dividiu a área de estudo em duas unidades de análise: macrocomportamento organizacional e microcomportamento organizacional. A primeira, também reconhecida como teoria das organizações, teria suas raízes na Sociologia, Ciência Política e Economia e se ocuparia de questões sobre a estrutura, o design e as ações das organizações dentro de contextos socioeconômicos. A segunda unidade de análise, o microcomportamento organizacional, com origens na Psicologia, estudaria as atitudes e comportamentos individuais bem como os processos através dos quais estes influenciariam e seriam influenciados pelos sistemas organizacionais.

Como explica Pereira (2004), a Administração, Ciência Social Aplicada, lança mão dos conhecimentos gerados por outras Ciências Sociais, como a Psicologia Social, a Sociologia, a Antropologia e as Ciências Políticas, por meio das quais se compreendem os fenômenos que ocorrem nas organizações. De acordo com Leite, Leite & Albuquerque (2012) por meio da psicologia social podem ser analisados os processos e decisões grupais, as comunicações e, as mudanças de atitude. A sociologia investiga as dinâmicas dos grupos no trabalho, a mudança e a cultura organizacional. Já a antropologia dispõe de instrumentos para investigar valores, atitudes, a análise multicultural dos grupos, a cultura e o ambiente organizacional. E, da ciência política extraem-se noções relativas aos conflitos inerentes às políticas intraorganizacionais e ao poder.

No mesmo sentido, de acordo com Estilavete e Andrade (2012) o estudo dos valores tem sido abordado por inúmeras áreas do conhecimento. Por exemplo: na Filosofia, os valores se constituíram como fonte de reflexão; na Sociologia, os valores que fundamentam a sociedade e justificam as suas ações são frequentemente estudados; e, na Antropologia, são essenciais na compreensão da cultura (Tamayo, 2007). Na abordagem da Psicologia, o trabalho desenvolvido por Rokeach (1968), um dos pioneiros no estudo dos valores humanos, adota a perspectiva de que os valores são crenças duradouras e, essas, orientam uma conduta socialmente preferível em relação a outros modos de agir. Já no contexto das organizações, os valores influenciam o comportamento dos membros e orientam a vida da organização, além de atuarem como elementos integradores, quando compartilhados por seus membros (Oliveira & Tamayo, 2004). Hofstede *et al*. (1990) são categóricos ao afirmar que o estudar organizações, torna-se relevante o estudo dos valores, os quais compõem a cultura organizacional, juntamente as práticas, símbolos, rituais e heróis.

Collins e Porras (1995) entendem que os valores resumem um conjunto de princípios orientadores que compõem a ideologia essencial e duradoura de uma organização. Esses valores são orientadores gerais, a medida que servem para atender a interesses amplos (grupo e tempo), e não devem ser confundidos com as práticas organizacionais que estabelecem relações de conveniência com objetivos imediatistas ou para uma situação específica (Bedani, 2012).

Os valores podem ser considerados como convicções e atitudes profundamente enraizadas nas práticas organizacionais, uma vez que se constituem como um entendimento coletivo das normas e dos padrões de comportamentos aceitáveis dentro da organização (Hassan, 2007). Tamayo (1998) afirma que as prioridades axiológicas estruturariam a identidade extrínseca da organização, permitindo distingui-la de outras. Nesse sentido, Nelson (2003), expõe que organizações que priorizam valores como trabalho e relações, se diferenciam daquelas que priorizam os valores controle e pensamento.

Bedani (2012), expõe que os valores compartilhados desempenham importantes funções no contexto organizacional. Pois, a princípio, eles seriam responsáveis por expressar itens como a missão, os objetivos e as estratégias adotadas e percebidas pelos funcionários; em seguida, os valores criariam entre os funcionários modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, comportamentos esperados e tarefas a serem executadas, evitando percepções divergentes sobre a empresa; e, finalmente, elas contribuiriam na formação da identidade social da organização, determinando o que ela é e a forma como ela e a sociedade a percebem. De acordo com Siqueira e Vieira (2011), se os valores são compartilhados, ou seja, entendidos como válidos e verdadeiros, pode-se inferir que a organização tem uma cultura forte e uma identidade consolidada e reconhecida.

Além disso, Estivalete e Andrade (2012) afirmam que os valores compartilhados assumem a função de criar nos membros da organização, modelos mentais semelhantes, estabelecendo elementos importantes para a construção da identidade social da organização, a partir da percepção de seus colaboradores (Canova & Porto, 2010). De acordo com Quenneville, Bentein e Simard (2010), os valores são guias implícitos para a ação, compartilhados pelos atores organizacionais, e servem como base para o comportamento individual no ambiente de trabalho.

Corroborando essa perspectiva, Tamayo e Borges (2006) afirmam que a realidade organizacional é representada pelo pensamento coletivo. A partir do funcionamento das organizações e da sua própria missão, modelos mentais vão sendo construídos pelos empregados. Entretanto, modelos mentais diferentes produzem percepções diferentes da organização, do comportamento organizacional e da maneira como o trabalho deve ser realizado. Os valores compartilhados assumem a função de criar, nos membros da organização, modelos mentais semelhantes, estabelecendo, inclusive, elementos importantes para a construção da identidade social da organização, indicando como ela é, valendo-se da percepção de seus empregados (Canova & Porto, 2012).

Para Oliveira e Tamayo (2004), as pessoas, ao ingressarem nas organizações, trazem os seus valores desenvolvidos no meio social a que pertencem. Em relação aos valores, as organizações, ao serem criadas, desenvolvem um sistema de valores próprio que aparece em função de problemas característicos da sua própria razão de existir. Sendo assim, Canova e Porto (2012) expõem que a existência desses valores organizacionais antecede o ingresso das pessoas na organização, mas eles não são estáticos e se alteram com a entrada de seus novos membros.

Conclusivamente retorna-se a Tamayo (2007), para quem os valores constituem o componente fundamental da identidade de uma instituição, e Deal e Kennedy (1988) que afiançam que o construto aponta para a direção comum para todos os trabalhadores de uma empresa e influenciam fortemente o comportamento organizacional. Assim, considera-se que

a utilização do construto valores é uma das formas de verificar as similaridades entre servidores públicos brasileiros e os colaboradores de empresas privadas, como o preconizado pela Administração Pública Gerencial como pano de fundo para entendimento do fenômeno.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao tipo de pesquisa esse trabalho é influenciado pelo Positivismo (Brujne, Herman & Schoutheete, 1977) e encontra amparo no paradigma Estruturo-Funcionalista (Babbie, 1996; Burrel & Morgan, 1982).

Quanto a amostra, 183 são colaboradores de organizações privadas, localizadas, predominantemente, no Sudeste e Sul do Brasil, e 301 são servidores de instituições públicas, todas localizadas na região Sudeste do Brasil. Cabe ainda ressaltar que os resultados das organizações privadas são dados secundários, disponibilizados pelo autor do instrumento de pesquisa e não se trata de amostra aleatória. Outrossim, levou-se em consideração a localização das organizações afim de se evitar a interferência de fatores culturais-regionais.

O instrumento de pesquisa foi a escala *Culture and Values Analysis* Tool (C-VAT) elaborada por Nelson e Goplan (2003). Contudo, de acordo com os objetivos da pesquisa, apenas o *Personal Value Profile* (PVP) foi utilizado (Anexo 1). O PVP possui 80 questões, divididas em quatro dimensões e dezesseis subdimensões, sendo quatro em cada dimensão. As quatro subdimensões de 'Trabalho' são: esforço (trabalho árduo), tempo (velocidade, prazo), terminar tarefa e qualidade do trabalho. A dimensão 'Relações' contém as subdimensões: afeto, empatia, sociabilidade (ou orientação para o grupo) e lealdade. A dimensão 'Controle' contém: dominância, *status*, politicagem e liderança. Por fim, na dimensão 'Pensamento' estão: abstração, planejamento/organização, exposição e flexibilidade (tolerância a riscos). A "fidedignidade" (Urbina, 2007, p. 121) do PVP pode ser encontrada nos resultados dos trabalhos de Nelson (2011) e Nelson (2012).

Com o intuito de capturar a dinâmica de variância nas diferentes amostras/situações, optou-se pela análise de clusters, através do *Statistical Package of Social Sciences* (SPSS) versão 23.0 para Windows. De acordo com Carvalho e Vergara (2002) esse tipo de análise de dados é uma técnica exploratória de cunho multivariado que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogéneos ou semelhantes em relação a determinadas características.

4 ANÁLISES E DISCUSSÃO

Inicialmente, explorando os dados demográficos relativos a amostra dos servidores públicos, 91,6% dos respondentes ingressaram na instituição ao qual estão vinculados a partir de 1996. Ou seja, após a implantação da Administração Pública Gerencial.

Perguntado se o servidor possui ou já possuiu, no serviço público, uma atividade de gestor que lhe conferisse o direito de receber um Cargo de Direção (CD) ou uma Função Gratificada (FG), apurou-se que 52,15% dos respondentes já exerceu alguma atividade para além daquela à qual foi inicialmente concursado. Na Tabela 1 se observa o tempo na atividade de gestor.

Tabela 1. Tempo de exercício em atividade de gestão

Tempo	Porcentagem
Até 6 meses	7,1%
Entre 7 e 12 meses	23,2%
Entre 13 e 24 meses	23,8%
Entre 25 e 36 meses	14,3%
Entre 37 e 48 meses	9,5%
Mais de 48 meses	22,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao tempo, em meses, nesta atividade extraordinária a maioria não ultrapassou 24 meses, como visualizado na Tabela 1. Há também uma predominância de equipes pequenas atribuídas ao servidor em exercício nessas atividades de gestão, como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Tamanho das equipes de trabalho geridas por servidores em Cargo de Direção ou Função Gratificada

Número de Servidores	Porcentagem
Até 10	64,3%
Entre 11 e 25	18,5%
Entre 26 e 50	7,1%
Entre 51 e 100	6,5%
Mais que 100	3,6%

Fonte: dados da pesquisa.

Adentrando nos resultados das empresas privadas, dos quatro clusters analisados (Tabela 3), há um cluster pequeno - o menor deles - com 15,8% dos respondentes (cluster 3). Ao analisá-lo, nota-se que, ele possui as menores médias em três (de quatro) subdimensões do quadrante Trabalho. As mais altas médias das subdimensões 'liderança', 'flexibilidade' e 'abstração' também são observadas. Neste cluster, o quadrante Relações, possui altas médias em 'empatia' e 'lealdade', sendo o único cluster, nas empresas privadas que contém maioria de gerentes, 22 de um total de 29 membros. Isto representa 52% de todos os gerentes dessa amostra.

Há um segundo cluster que contém número substancial de gerentes, mas que não alcança as altas proporções do "cluster gerencial". O cluster 1 contém 45 membros, dos quais 12 são gerentes. Comparados aos dois clusters restantes, o "cluster gerencial" e o cluster secundário são dominantes. Na amostra de empresas privadas, o "cluster gerencial" apresenta valores que nenhum outro grupo apoia e, comparado a subordinados, padrões gerais de valores com alta diversidade.

O cluster 2, com 39% dos respondentes, possui médias mais altas que o cluster gerencial (cluster 3) em quatro subdimensões do quadrante Trabalho, em quatro subdimensões de Relações e médias mais baixas nas quatro subdimensões de Pensamento.

Considerem-se os cluster da subdimensão 'flexibilidade' para os clusters gerenciais nas empresas privadas, os centroides são: 11.53, 10.41, 13.45 e 13.25. Esses resultados apontam expressiva distinção entre os valores encontrados nos grupos dos gerentes e dos não-gerentes. Ainda, nessa amostra se pode verificar um cluster contendo 27% da população com média para subdimensão 'flexibilidade' idêntica a do cluster gerencial. Esse grupo é baixo em 'liderança' e contém poucos gerentes, 5 de 44. Outro dado que chama a atenção é relativo a subdimensão 'lealdade' (13.33, 16.62, 15.36, 14.95), com destaque ao resultado apresentado no cluster gerencial. Nessa amostra, os gerentes se concentram em dois clusters, abrangendo

66% da população, e valorizando 'lealdade' tanto quanto o cluster que aponta para valores ligados a atividades gerenciais.

Tabela 3. Clusters empresas privadas

Dimensões	Subdimensões	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Trabalho	Esforço	16.20	15.03	10.09	16.80
	Rapidez	13.87	14.86	8.55	11.40
	Concluir tarefa	10.47	13.07	10.73	13.85
	Qualidade	16.13	15.59	13.82	16.00
Relações	Afeto	9.87	13.03	9.09	8.20
	Empatia	10.20	14.66	13.09	11.65
	Sociabilidade	13.40	14.72	16.00	13.30
	Lealdade	13.33	16.62	15.36	14.95
Controle	Domínio	13.47	11.79	12.18	12.40
	Status	10.53	9.38	8.35	8.85
	Politicagem	12.07	9.83	13.16	9.70
	Liderança	15.53	10.83	16.00	11.65
Pensamento	Abstração	8.80	9.45	12.82	12.40
	Planejamento	14.07	10.90	14.45	13.95
	Comunicação	10.53	9.83	12.73	11.65
	Flexibilidade	11.53	10.41	13.45	13.25
	Membros	45	65	29	42
	Porcentagem	24,5%	35,5%	15,8%	22,9%
	Gerentes	12	3	22	5
	Não-gerentes	33	62	7	39

Fonte: dados secundários.

Relativo a amostra dos servidores públicos, é no cluster 4 que o maior número de servidores está presente, bem como também se encontram as menores médias com relação ao tempo em atividades de gestão. Esse cluster é composto por servidores que possuem valores elevados nas subdimensões 'afeto', 'empatia', 'sociabilidade' e 'lealdade'. Isso corresponde a sujeitos cujos valores tendem a ser mais adequados para atividades que não demandam iniciativas, outrossim são boas cumpridoras de ordens recebidas. Essas pessoas são guiadas por valores que priorizam "agradar" a todos, a amizade e o não embate.

O padrão quantidade de membros que possuem ou já possuíram uma FG ou CD e o baixo tempo nessas atividades se repetem nos cluster 1 e 2. Isso independentemente dos valores desses servidores, como pode ser verificado na Tabela 4.

Tabela 4. Clusters instituição pública

Dimensões	Dimensões	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Trabalho	Esforço	15,19	14,25	11,59	14,14
	Rapidez	16,59	10,78	11,62	13,63
	Concluir tarefa	14,2	12,36	10,97	12,26
	Qualidade	8,61	8,86	12,83	14,48
Relações	Afeto	12,1	13,09	11,14	16,16
	Empatia	12,04	14,96	10,1	13,61
	Sociabilidade	14,05	14,88	11,69	17,11
	Lealdade	12,69	12,35	13,03	11,21
Controle	Domínio	9,95	9,03	14,69	9,45
	Status	8,74	11,13	14,14	8,97
	Politicagem	9,86	13,48	14,17	9,84
	Liderança	12,66	11,58	13,1	12,17
Pensamento	Abstração	13,63	12,75	13,03	10,77
	Planejamento	12,49	12,72	13,62	11,69
	Comunicação	11,06	11,93	13,24	9,53
	Flexibilidade	16,14	15,86	11,03	14,98
	Membros	96	69	29	107
	Porcentagem	31,9%	22,9%	9,6%	35,6%
	Possuem/possuíram FG ou CD	47	35	22	53
	Não possuem/possuíram FG ou CD	49	34	7	54

Fonte: dados da pesquisa.

Cabe destaque, que igualmente ao observado nos resultados das empresas privadas, o menor cluster é o 3 (ou cluster gerencial). No entanto, a porcentagem de membros alocados nele é ainda menor, corresponde a apenas 9,6%, frente aos 15,8% encontrados nas empresas privadas. O que aponta para a escassez de servidores cujos valores sejam consonantes com as atividades de gestão. Contudo, cabe ressaltar que entre os grupos que possuem ou possuíram uma FG ou CD esse se distancia da média geral da amostra (52,15%), uma vez que, 22 ou 75,86% dos 29 membros alocados nesse cluster, executam ou executaram alguma atividade para além da que foi originalmente concursado. Ademais é nesse grupo de 22 servidores, que se observa o maior tempo na função, sendo que 81,81% possuem mais de 36 meses de atividade em cargos gerencias.

Considerações Finais

O objetivo dessa pesquisa foi verificar se os valores encontrados nos servidores públicos brasileiros possuem similaridade aos dos colaboradores de empresas privadas, conforme preconizado pela Administração Pública Gerencial. Para tanto, foi utilizada parte da escala *Culture and Values Analysis Tool* (C-VAT) de Nelson e Golpan (2003) em duas amostras, sendo uma composta por 183 colaboradores de organizações privadas e a outra por 301 servidores de instituições públicas.

Os resultados apontam para significantes diferenças quanto aos valores dos trabalhadores desses dois segmentos organizacionais. Nas empresas privadas observou-se uma maior presença de colaboradores, 15,8%, cujos valores coadunam com as funções gerencias. Enquanto nas instituições públicas o número de servidores com esse perfil foi significantemente menor, apenas 9,6% da amostra.

O fato de 52,15% dos respondentes da amostra dos servidores públicos já terem tido alguma atividade para além daquela à qual foi inicialmente concursado, perfazendo o direito de receber uma CD ou FG, pode ser resultado desse baixo número de pessoas cujos valores são consonantes as atividades de gestão. O número dessas gratificações é limitado, essa porcentagem é resultado de alto *turnover* nessas funções. Esse "entra e sai" mostra a ineficiência nas nomeações, haja visto que não há teste de aptidão no serviço público brasileiro. Por outro lado, os servidores que ocupam por maior tempo as funções extraordinárias são os servidores que, na amostra, foram alocados no cluster 3 (gerencial). Isso demonstra que, mesmo no serviço público, quando o perfil é correto para a função a probabilidade de permanência na função é maior.

Como resposta a questão de pesquisa (os valores encontrados nos servidores públicos brasileiros possuem similaridade aos dos colaboradores de empresas privadas conforme sugerido pela Administração Pública Gerencial?), conclui-se que não. Isso pode ser fruto do processo seletivo atualmente em vigência, que é regulamentado pela Lei 8.112 (Brasil, 1990), anterior a Reforma do Estado, que pode favorecer a entrada de pessoas com valores distintos dos encontrados na iniciativa privada. Além da não adoção de técnicas de gestão de pessoas, amplamente utilizadas na iniciativa privada, para a seleção de perfis para determinadas funções. Portanto, a hipótese de pesquisa (passados 20 anos da implantação da Administração Pública Gerencial os valores que conduzem os servidores públicos brasileiros ainda são dissonantes dos encontrados na iniciativa privada) foi confirmada. Isso corrobora a afirmação de Du Gay (1996), para quem o "novo" "gerente" da administração pública é apenas um *making up*, e que os valores empresariais, nem mesmo os mais tradicionais, ainda não foram adotados.

Como limite da pesquisa tem-se o tamanho da amostra e de não ser representativa, pois fora coletada em apenas uma região do país. Além disso, o perfil de valores, apesar de ser um dos mais utilizados indicadores do comportamento organizacional (Schwartz, 1992), quando empregado em pesquisas com outros construtos pode ser mais elucidativo na compreensão do fenômeno comportamental.

Esses limites abrem espaço para duas pesquisas futuras: uma que busque uma amostra nacional representativa; e, outra que associe os valores a outros construtos como por exemplo satisfação no trabalho, motivação no trabalho e engajamento no trabalho.

REFERÊNCIAS

Abrúcio, F. L. (1999). Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: Bresser-Pereira, L. C.; Spink, P. (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV. 173- 199.

Andrade, D. C. T.; Castro, C. G.; Cappelle, M. C. A.; Pereira, J. R. (2011). A gestão pública e o REUNI: entre o social e o gerencial. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 9*(2), 154-170.

Babbie, E. (1996). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3).

Brasil. (1990). *Lei nº 8.112*, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 4 de agosto de 2016.

Brasil. (1995). Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (Mare). *Plano diretor da reforma do Estado*. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial.

Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público, 47*(1), 7-29.

Bresser-Pereira, L. C. (1999). Da administração pública burocrática à gerencial. In: Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. K. (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV. 314 p.

Bresser-Pereira, L. C. (1999). Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV. 314 p.

Brujne, P. D., Herman, J., & Schoutheete, M. D. (1991). *Dinâmica de pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

Burrel, G., & Morgan, G. (1982). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heineman.

Canova, K. R., & Porto, J. B. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5).

Carvalho, L. F., & Vergara, S. C. (2002). A fenomenologia da pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas, 42*(3), 103-129.

Clarke, J., & Newman, J. (1997). *The managerial state: power, politics and ideology in the remaking of social welfare*. London: Sage.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.

Crozier, M. (1981). *O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural*. Brasília: Universidade de Brasília.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1988). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. London: Penguin business.

Du Gay, P. (1996). Making up managers: enterprise and the ethos of bureaucracy. In: Clegg, S.; Palmer, I. *The politics of management knowledge*. London: Sage.

Estivalete, V. D. F. B., & de Andrade, T. (2012). A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional a partir da concepção dos colaboradores do setor bancário. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3).

Etzioni, A. (1984). *Organizações modernas*. 7. ed. São Paulo: Pioneira.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus.

Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

Junquilho, G. S. (2004). Nem "burocrata" nem "novo gerente": o "caboclo" e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. *Revista de Administração Pública*, *38*(1), 137-156.

Leite, N. P., Leite, F. P., & de Albuquerque, L. G. (2012). Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. *REGE Revista de Gestão*, 19(2).

Merton, R. K. (1978). Estrutura burocrática e personalidade. In: Campos, E. (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar. p. 107-124.

Motta, F. C. P., & Bresser-Pereira, L. C. (1983). *Introdução à organização burocrática*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense.

Nelson, R. E. (2011). Adversity, organizational culture and executive turnover in a Brazilian manufacturer. *Organization Studies*, *32*(3), 407-425.

Nelson, R. E. (2012). Um estudo blockmodel de hierarquias gerenciais. *Revista de Administração Pública*, *46*(1), 291-314.

Nelson, R. E., & Gopalan, S. (2003). Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization studies*, *24*(7), 1115-1151.

Oliveira, A. D. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: how the entrepeneurial spirit is transforming the public sector*. Readomg-MA: Addison-Wesley.

Pereira, J. D., Zanquetto-Filho, H., Da Silva, A. R. L., & Junquilho, G. S. (2013). As faces da gestão da polícia militar do estado do Espírito Santo, Brasil. *Desenvolvimento em Questão*, *11*(23), 190-221.

Pereira, O. G. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.

Quenneville, N., Bentein, K., & Simard, G. (2010). From organizational values to mobilization of human resources. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(2), 122-135.

Rokeach, M. (1968). The role of values in public opinion research. *Public Opinion Quarterly*, 32(4), 547-559.

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

Siqueira, D. M., & Vieira, A. M. (2011). Valores organizacionais: expressão do ideal ou percepção do real. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil... *Anais*.

Sobral, F. J. B. A., & Mansur, J. A. (2013). Produção científica brasileira em Comportamento Organizacional no período 2000-2010. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 21-34.

Spink, P. (1999). Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa. In: Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. K. (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV.

Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual review of psychology*, 35(1), 627-666.

Tamayo, A. & Borges, L. O. (2006). Valores do trabalho e valores da organização. Em Ros, M. & Gouveia, V. V. (Ed.). *Psicologia social dos valores humanos* (pp. 327-431). São Paulo: Senac.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set..

Tamayo, A. (2007). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23 (s), 7-15.

Urbina, S. (2007). *Fundamentos da testagem psicológica*. Artmed.

Weber, M. (1978). Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In Campos, E. (Org.). *Sociologia da Burocracia* (pp. 15-28). Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Anexo 1

1. Questão

	1	2	3	4
1 - Sou uma pessoa afetiva	1 - Sou uma pessoa afetiva 1	1 - Sou uma pessoa afetiva 2	1 - Sou uma pessoa afetiva 3	1 - Sou uma pessoa afetiva 4
2 - Trabalho arduamente	2 - Trabalho arduamente 1	2 - Trabalho arduamente 2	2 - Trabalho arduamente 3	2 - Trabalho arduamente 4
3 - Não cedo às pressões	3 - Não cedo às pressões 1	3 - Não cedo às pressões 2	3 - Não cedo às pressões 3	3 - Não cedo às pressões 4
4 - Gosto de estudar	4 - Gosto de estudar 1	4 - Gosto de estudar 2	4 - Gosto de estudar 3	4 - Gosto de estudar 4

2. Questão

	1	2	3	4
5 - Importo-me com o bem-estar das pessoas	5 - Importo-me com o bem-estar das pessoas 1	5 - Importo-me com o bem-estar das pessoas 2	5 - Importo-me com o bem-estar das pessoas 3	5 - Importo-me com o bem-estar das pessoas 4
6 - Gosto de trabalhar	6 - Gosto de trabalhar 1	6 - Gosto de trabalhar 2	6 - Gosto de trabalhar 3	6 - Gosto de trabalhar 4
7 - Procuro projetar uma boa imagem	7 - Procuro projetar uma boa imagem 1	7 - Procuro projetar uma boa imagem 2	7 - Procuro projetar uma boa imagem 3	7 - Procuro projetar uma boa imagem 4
8 - Gosto de planejar	8 - Gosto de planejar 1	8 - Gosto de planejar 2	8 - Gosto de planejar 3	8 - Gosto de planejar 4

3. Questão

	1	2	3	4
9 - Gosto de trabalhar em equipe	9 - Gosto de trabalhar em equipe 1	9 - Gosto de trabalhar em equipe 2	9 - Gosto de trabalhar em equipe 3	9 - Gosto de trabalhar em equipe 4
10 - Sou muito esforçado	10 - Sou muito esforçado 1	10 - Sou muito esforçado 2	10 - Sou muito esforçado 3	10 - Sou muito esforçado 4
11 - Sei convencer as pessoas	11 - Sei convencer as pessoas 1	11 - Sei convencer as pessoas 2	11 - Sei convencer as pessoas 3	11 - Sei convencer as pessoas 4
12 - Me expresso bem por escrito	12 - Me expresso bem por escrito 1	12 - Me expresso bem por escrito 2	12 - Me expresso bem por escrito 3	12 - Me expresso bem por escrito 4

4. Questão

	1	2	3	4
13 - Sou um amigo leal	13 - Sou um amigo leal 1	13 - Sou um amigo leal 2	13 - Sou um amigo leal 3	13 - Sou um amigo leal 4
14 - Trabalho bastante	14 - Trabalho bastante 1	14 - Trabalho bastante 2	14 - Trabalho bastante 3	14 - Trabalho bastante 4
15 - Tenho vocação para liderar	15 - Tenho vocação para liderar 1	15 - Tenho vocação para liderar 2	15 - Tenho vocação para liderar 3	15 - Tenho vocação para liderar 4
16 - As situações mal	16 - As situações mal	16 - As situações mal	16 - As situações mal	16 - As situações mal

	1	2	3	4
definidas não me atrapalham	definidas não me atrapalham 1	definidas não me atrapalham 2	definidas não me atrapalham 3	definidas não me atrapalham 4

5. Questão

	1	2	3	4
17 - Sou carinhoso com as pessoas que gosto	17 - Sou carinhoso com as pessoas que gosto 1	17 - Sou carinhoso com as pessoas que gosto 2	17 - Sou carinhoso com as pessoas que gosto 3	17 - Sou carinhoso com as pessoas que gosto 4
18 - Geralmente mantenho o meu serviço em dia	18 - Geralmente mantenho o meu serviço em dia 1	18 - Geralmente mantenho o meu serviço em dia 2	18 - Geralmente mantenho o meu serviço em dia 3	18 - Geralmente mantenho o meu serviço em dia 4
19 - Sei conquistar o respeito das pessoas	19 - Sei conquistar o respeito das pessoas 1	19 - Sei conquistar o respeito das pessoas 2	19 - Sei conquistar o respeito das pessoas 3	19 - Sei conquistar o respeito das pessoas 4
20 - Minhas decisões geralmente são acertadas	20 - Minhas decisões geralmente são acertadas 1	20 - Minhas decisões geralmente são acertadas 2	20 - Minhas decisões geralmente são acertadas 3	20 - Minhas decisões geralmente são acertadas 4

6. Questão

	1	2	3	4
21 - Preocupo-me com meus amigos	21 - Preocupo-me com meus amigos 1	21 - Preocupo-me com meus amigos 2	21 - Preocupo-me com meus amigos 3	21 - Preocupo-me com meus amigos 4
22 - Sou pontual	22 - Sou pontual 1	22 - Sou pontual 2	22 - Sou pontual 3	22 - Sou pontual 4
23 - Sou bem relacionado	23 - Sou bem relacionado 1	23 - Sou bem relacionado 2	23 - Sou bem relacionado 3	23 - Sou bem relacionado 4
24 - Gosto de ler	24 - Gosto de ler 1	24 - Gosto de ler 2	24 - Gosto de ler 3	24 - Gosto de ler 4

7. Questão

	1	2	3	4
25 - Sinto-me bem fazendo as coisas em equipe	25 - Sinto-me bem fazendo as coisas em equipe 1	25 - Sinto-me bem fazendo as coisas em equipe 2	25 - Sinto-me bem fazendo as coisas em equipe 3	25 - Sinto-me bem fazendo as coisas em equipe 4
26 - Não gosto de me atrasar	26 - Não gosto de me atrasar 1	26 - Não gosto de me atrasar 2	26 - Não gosto de me atrasar 3	26 - Não gosto de me atrasar 4
27 - Um certo "status" é importante para mim	27 - Um certo "status" é importante para mim 1	27 - Um certo "status" é importante para mim 2	27 - Um certo "status" é importante para mim 3	27 - Um certo "status" é importante para mim 4
28 - Gosto de decisões difíceis	28 - Gosto de decisões difíceis 1	28 - Gosto de decisões difíceis 2	28 - Gosto de decisões difíceis 3	28 - Gosto de decisões difíceis 4

8. Questão

	1	2	3	4
29 - Gosto de pessoas afetuosas comigo	29 - Gosto de pessoas afetuosas comigo 1	29 - Gosto de pessoas afetuosas comigo 2	29 - Gosto de pessoas afetuosas comigo 3	29 - Gosto de pessoas afetuosas comigo 4

	1	2	3	4
30 - Sou pontual	30 - Sou pontual 1	30 - Sou pontual 2	30 - Sou pontual 3	30 - Sou pontual 4
31 - Gosto de ser respeitado	31 - Gosto de ser respeitado 1	31 - Gosto de ser respeitado 2	31 - Gosto de ser respeitado 3	31 - Gosto de ser respeitado 4
32 - Gosto de explicar as coisas	32 - Gosto de explicar as coisas 1	32 - Gosto de explicar as coisas 2	32 - Gosto de explicar as coisas 3	32 - Gosto de explicar as coisas 4

9. Questão

	1	2	3	4
33 - Gosto de receber atenção	33 - Gosto de receber atenção 1	33 - Gosto de receber atenção 2	33 - Gosto de receber atenção 3	33 - Gosto de receber atenção 4
34 - Termino o que começo	34 - Termino o que começo 1	34 - Termino o que começo 2	34 - Termino o que começo 3	34 - Termino o que começo 4
35 - Tenho um bom "jogo de cintura"	35 - Tenho um bom "jogo de cintura" 1	35 - Tenho um bom "jogo de cintura" 2	35 - Tenho um bom "jogo de cintura" 3	35 - Tenho um bom "jogo de cintura" 4
36 - Aceito assumir riscos	36 - Aceito assumir riscos 1	36 - Aceito assumir riscos 2	36 - Aceito assumir riscos 3	36 - Aceito assumir riscos 4

10. Questão

	1	2	3	4
37 - Gosto de ajudar as pessoas necessitadas	37 - Gosto de ajudar as pessoas necessitadas 1	37 - Gosto de ajudar as pessoas necessitadas 2	37 - Gosto de ajudar as pessoas necessitadas 3	37 - Gosto de ajudar as pessoas necessitadas 4
38 - Sou persistente	38 - Sou persistente 1	38 - Sou persistente 2	38 - Sou persistente 3	38 - Sou persistente 4
39 - Gosto do papel de líder	39 - Gosto do papel de líder 1	39 - Gosto do papel de líder 2	39 - Gosto do papel de líder 3	39 - Gosto do papel de líder 4
40 - Gosto de apresentar ideias	40 - Gosto de apresentar ideias 1	40 - Gosto de apresentar ideias 2	40 - Gosto de apresentar ideias 3	40 - Gosto de apresentar ideias 4

11. Questão

	1	2	3	4
41 - Prefiro trabalhar em equipe a trabalhar só	41 - Prefiro trabalhar em equipe a trabalhar só 1	41 - Prefiro trabalhar em equipe a trabalhar só 2	41 - Prefiro trabalhar em equipe a trabalhar só 3	41 - Prefiro trabalhar em equipe a trabalhar só 4
42 - Não deixo de ver um programa até o fim	42 - Não deixo de ver um programa até o fim 1	42 - Não deixo de ver um programa até o fim 2	42 - Não deixo de ver um programa até o fim 3	42 - Não deixo de ver um programa até o fim 4
43 - Não deixo as pessoas me pressionarem	43 - Não deixo as pessoas me pressionarem 1	43 - Não deixo as pessoas me pressionarem 2	43 - Não deixo as pessoas me pressionarem 3	43 - Não deixo as pessoas me pressionarem 4
44 - Gosto de organizar as coisas	44 - Gosto de organizar as coisas 1	44 - Gosto de organizar as coisas 2	44 - Gosto de organizar as coisas 3	44 - Gosto de organizar as coisas 4

12. Questão

	1	2	3	4
45 - Sou leal	45 - Sou leal 1	45 - Sou leal 2	45 - Sou leal 3	45 - Sou leal 4
46 - Termino o que começo	46 - Termino o que começo 1	46 - Termino o que começo 2	46 - Termino o que começo 3	46 - Termino o que começo 4
47 - Me visto bem	47 - Me visto bem 1	47 - Me visto bem 2	47 - Me visto bem 3	47 - Me visto bem 4
48 - Tenho curiosidade	48 - Tenho curiosidade 1	48 - Tenho curiosidade 2	48 - Tenho curiosidade 3	48 - Tenho curiosidade 4

13. Questão

	1	2	3	4
49 - O afeto é importante para mim	49 - O afeto é importante para mim 1	49 - O afeto é importante para mim 2	49 - O afeto é importante para mim 3	49 - O afeto é importante para mim 4
50 - Um trabalho bem feito me dá satisfação	50 - Um trabalho bem feito me dá satisfação 1	50 - Um trabalho bem feito me dá satisfação 2	50 - Um trabalho bem feito me dá satisfação 3	50 - Um trabalho bem feito me dá satisfação 4
51 - Considero-me uma pessoa de boa cultura	51 - Considero-me uma pessoa de boa cultura 1	51 - Considero-me uma pessoa de boa cultura 2	51 - Considero-me uma pessoa de boa cultura 3	51 - Considero-me uma pessoa de boa cultura 4
52 - Gosto de ensinar	52 - Gosto de ensinar 1	52 - Gosto de ensinar 2	52 - Gosto de ensinar 3	52 - Gosto de ensinar 4

14. Questão

	1	2	3	4
53 - Preocupo-me com as pessoas	53 - Preocupo-me com as pessoas 1	53 - Preocupo-me com as pessoas 2	53 - Preocupo-me com as pessoas 3	53 - Preocupo-me com as pessoas 4
54 - Gosto de coisas bem feitas	54 - Gosto de coisas bem feitas 1	54 - Gosto de coisas bem feitas 2	54 - Gosto de coisas bem feitas 3	54 - Gosto de coisas bem feitas 4
55 - Gosto de ter o controle da situação	55 - Gosto de ter o controle da situação 1	55 - Gosto de ter o controle da situação 2	55 - Gosto de ter o controle da situação 3	55 - Gosto de ter o controle da situação 4
56 - Gosto das complexidades da vida	56 - Gosto das complexidades da vida 1	56 - Gosto das complexidades da vida 2	56 - Gosto das complexidades da vida 3	56 - Gosto das complexidades da vida 4

15. Questão

	1	2	3	4
57 - Sou sociável	57 - Sou sociável 1	57 - Sou sociável 2	57 - Sou sociável 3	57 - Sou sociável 4
58 - Capricho no meu serviço	58 - Capricho no meu serviço 1	58 - Capricho no meu serviço 2	58 - Capricho no meu serviço 3	58 - Capricho no meu serviço 4
59 - Sou líder nato	59 - Sou líder nato 1	59 - Sou líder nato 2	59 - Sou líder nato 3	59 - Sou líder nato 4
60 - Procuro saber o porquê das coisas	60 - Procuro saber o porquê das coisas 1	60 - Procuro saber o porquê das coisas 2	60 - Procuro saber o porquê das coisas 3	60 - Procuro saber o porquê das coisas 4

16. Questão

	1	2	3	4
61 - Sou fiel aos meus amigos	61 - Sou fiel aos meus amigos 1	61 - Sou fiel aos meus amigos 2	61 - Sou fiel aos meus amigos 3	61 - Sou fiel aos meus amigos 4
62 - Gosto das coisas bem feitas	62 - Gosto das coisas bem feitas 1	62 - Gosto das coisas bem feitas 2	62 - Gosto das coisas bem feitas 3	62 - Gosto das coisas bem feitas 4
63 - Gosto de negociar	63 - Gosto de negociar 1	63 - Gosto de negociar 2	63 - Gosto de negociar 3	63 - Gosto de negociar 4
64 - Organizo bem o meu trabalho	64 - Organizo bem o meu trabalho 1	64 - Organizo bem o meu trabalho 2	64 - Organizo bem o meu trabalho 3	64 - Organizo bem o meu trabalho 4

17. Questão

	1	2	3	4
65 - Trabalho arduamente	65 - Trabalho arduamente 1	65 - Trabalho arduamente 2	65 - Trabalho arduamente 3	65 - Trabalho arduamente 4
66 - Cumpro o horário	66 - Cumpro o horário 1	66 - Cumpro o horário 2	66 - Cumpro o horário 3	66 - Cumpro o horário 4
67 - Termino o que começo	67 - Termino o que começo 1	67 - Termino o que começo 2	67 - Termino o que começo 3	67 - Termino o que começo 4
68 - Sinto satisfação no serviço bem feito	68 - Sinto satisfação no serviço bem feito 1	68 - Sinto satisfação no serviço bem feito 2	68 - Sinto satisfação no serviço bem feito 3	68 - Sinto satisfação no serviço bem feito 4

18. Questão

	1	2	3	4
69 - Preciso de afeto	69 - Preciso de afeto 1	69 - Preciso de afeto 2	69 - Preciso de afeto 3	69 - Preciso de afeto 4
70 - Envolvo-me com os problemas das pessoas	70 - Envolvo-me com os problemas das pessoas 1	70 - Envolvo-me com os problemas das pessoas 2	70 - Envolvo-me com os problemas das pessoas 3	70 - Envolvo-me com os problemas das pessoas 4
71 - Gosto de sair em grupo	71 - Gosto de sair em grupo 1	71 - Gosto de sair em grupo 2	71 - Gosto de sair em grupo 3	71 - Gosto de sair em grupo 4
72 - Sou leal	72 - Sou leal 1	72 - Sou leal 2	72 - Sou leal 3	72 - Sou leal 4

19. Questão

	1	2	3	4
73 - Gosto de ser obedecido pelas pessoas	73 - Gosto de ser obedecido pelas pessoas 1	73 - Gosto de ser obedecido pelas pessoas 2	73 - Gosto de ser obedecido pelas pessoas 3	73 - Gosto de ser obedecido pelas pessoas 4
74 - Gosto de aparecer em público	74 - Gosto de aparecer em público 1	74 - Gosto de aparecer em público 2	74 - Gosto de aparecer em público 3	74 - Gosto de aparecer em público 4
75 - Gosto de manipular as pessoas	75 - Gosto de manipular as pessoas 1	75 - Gosto de manipular as pessoas 2	75 - Gosto de manipular as pessoas 3	75 - Gosto de manipular as pessoas 4
76 - Sempre gosto de ser líder	76 - Sempre gosto de ser líder 1	76 - Sempre gosto de ser líder 2	76 - Sempre gosto de ser líder 3	76 - Sempre gosto de ser líder 4

20. Questão

	1	2	3	4
77 - Gosto de teorias	77 - Gosto de teorias 1	77 - Gosto de teorias 2	77 - Gosto de teorias 3	77 - Gosto de teorias 4
78 - Sou acertado nas decisões	78 - Sou acertado nas decisões 1	78 - Sou acertado nas decisões 2	78 - Sou acertado nas decisões 3	78 - Sou acertado nas decisões 4
79 - Escrevo bem	79 - Escrevo bem 1	79 - Escrevo bem 2	79 - Escrevo bem 3	79 - Escrevo bem 4
80 - Adapto-me com facilidade a novas situações	80 - Adapto-me com facilidade a novas situações 1	80 - Adapto-me com facilidade a novas situações 2	80 - Adapto-me com facilidade a novas situações 3	