PARALELISMO ENTRE VALORES PESSOAIS E VALORES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS

Christina Lucchesi de Castro Rangel

Cristiane Augusto de Freitas

Daniel Marques Oliveira e Silva

Daniela Silva Pantani

Ricardo Ercílio Ramos

Maria Luisa Mendes Teixeira (Orientadora)

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo analisar a relação entre valores individuais e valores organizacionais mediante um estudo comparativo entre empresas. Tomou-se por base para a construção dessa análise a teoria de valores humanos básicos elaborada por Shalom Schwartz e a teoria de valores organizacionais estudada por Álvaro Tamayo. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva e o método, quantitativo. Os dados foram coletados por meio de questionários fechados, autopreenchíveis e tratados com análise de médias de fatores. A amostra utilizada foi não-aleatória acidental e intencional nos segmentos de serviços e industrial. Os resultados sugeriram a não existência de paralelismo entre os valores pessoais e os valores organizacionais.

Palavras-Chave: valores pessoais, valores organizacionais, prioridades axiológicas.

INTRODUÇÃO

As novas relações de trabalho advindas da atual conjuntura do mercado global reorganizaram o conjunto de prioridades relacionado à gestão de empresas. Diferentemente da noção fordista, na qual o foco deveria residir no produto final, hoje o princípio organizador que rege o gerenciamento de uma companhia de sucesso e a construção de uma marca forte são as pessoas.

O objetivo do presente trabalho consistiu em analisar a relação entre valores individuais e valores organizacionais por meio de um estudo comparativo entre empresas. No contexto vivido pelas organizações atualmente, compreender a noção de valores incorporada por determinada sociedade é essencial para descobrirmos os móbeis de cada grupo. O cenário global remete à idéia de mudança constante, flexibilidade, adaptação e concorrência acirrada. Com isso, não é incomum os indivíduos se encontrarem cercados de sintomas psicológicos como ansiedade e depressão. A busca pelos valores existe para que as pessoas lidem com a incerteza do mundo. Portanto, conhecer a teoria de valores significa entender a motivação dos indivíduos a optarem por determinada ação em detrimento de outra. Na medida em que o processo de motivação de pessoas é entendido, as empresas poderão canalizar seus esforços de maneira que consigam entregar às pessoas envolvidas no processo os serviços, produtos ou políticas que realmente as satisfaçam.

A aplicação da teoria de valores dentro do âmbito organizacional significa a possibilidade do alinhamento estratégico entre funcionários e empresa. Quando os valores pregados pela companhia são corroborados pelos colaboradores, há um consenso sobre as maneiras de se alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos. Para a companhia, os valores são responsáveis pela criação de sua própria identidade. Do outro lado, para os funcionários, a congruência entre valores pessoais e organizacionais representa compartilhar as mesmas motivações da empresa para exercer o trabalho.

Além disso, "o paralelismo entre valores pessoais e organizacionais refere-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador, quanto pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa" (TAMAYO, 2005, p. 162). Estudar a relação entre valores pessoais e valores organizacionais proposta para este trabalho significa poder analisar, por meio de valores, o quanto a relação entre empregados e empresas contribui para a felicidade daqueles e o sucesso destas.

DEFINIÇÃO DE VALORES

De acordo com a autora Maria Ros (2006, p.25), o estudo dos valores dentro do conceito da psicologia social tem as suas raízes em 1918, na obra de William Thomas e Florian Znaniecki intitulada "The Polish Peasant". Utilizando o conteúdo de documentos pertencentes a imigrantes poloneses nos Estados Unidos, no início do século XX, os autores relacionam os aspectos étnicos e culturais desse grupo com a cultura e as normas sociais do grupo americano. Neste estudo, Thomas e Znaniecki partem da premissa básica de que cada ação social, tanto individualmente quanto em grupo, é resultado da maneira como o ator lida com as circunstâncias externas do seu meio, regulada pelas normas grupais e combinada com os seus próprios anseios pessoais.

Apesar dos estudos de Thomas e Znaniecki já explicitarem as motivações subjacentes aos valores, Ros (2006) afirma que foi com as pesquisas realizadas a partir dos anos 70 que a noção de valor ganhou força na psicologia social, mas somente entre os anos de 1980 e 1990 que se desenvolveu uma teoria de valor propriamente dita com os trabalhos de Shalom Schwartz. O objetivo do trabalho de Schwartz (1992) era encontrar dimensões comuns entre valores pessoais e sociais, de forma a possibilitar a comparação entre sociedades e indivíduos. De acordo com este teórico, a noção de valor está imbuída daquilo que é realmente importante na vida de uma pessoa. Ele entende valores como estruturas abstratas que envolvem crenças que o indivíduo tem acerca de maneiras desejáveis de comportamento. Sua origem encontra-se nas necessidades básicas do homem e nas demandas sociais, apresentando-se relativamente estáveis, mas não imutáveis durante o curso da vida.

A teoria de valores identifica as principais características presentes em todos os valores. Dessa forma, Schwartz (1992) indica que:

Valores são crenças, pois despertam sentimentos positivos ou negativos. Crenças estão intrinsecamente ligadas a emoção e não a idéias objetivas;

Valores são conceitos motivacionais porque se referem a objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam para alcançar;

Valores transcendem situações e ações específicas pelo fato de possuírem natureza abstrata e serem relevantes nos diversos âmbitos da vida individual;

Valores conduzem a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, ou seja, servem como padrão ou critério de julgamento;

Valores são ordenados pela importância relativa aos demais, formando um sistema de prioridades axiológicas que fornece aos indivíduos o seu caráter único.

A razão pela qual o estudo dos valores se faz essencial nas ciências sociais é o fato de que, assim como Schwartz (1992) definiu, esses são guias para a seleção e avaliação de ações, situações e pessoas. É a partir dos valores que são criados padrões ou normas de conduta. Sendo assim, ao longo da vida de um indivíduo, os valores de seu meio são incorporados de forma a delimitar o seu próprio comportamento.

VALORES PESSOAIS

As pesquisas realizadas por Shalom Schwartz (1992) no campo de valores servem como referência para os teóricos que o sucederam. Ele construiu uma base sólida e comprovada para os estudos contemporâneos.

A teoria de valores humanos básicos preconizada por Schwartz (1992) descreve os valores essenciais à estrutura psicológica humana e comuns à toda a humanidade. Compartilhando com os seus predecessores a idéia de que valores são critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, eventos e indivíduos, esse teórico sintetizou e complementou em sua teoria de valores o estudo dos autores anteriores por meio de uma nova maneira de organizar as diferentes necessidades, motivos e objetivos.

Conforme apresentado, Schwartz (1992) afirma que os valores possuem características comuns. A distinção entre os valores está na motivação expressada por cada um deles. Conforme o Quadro 1 abaixo, a teoria de valores de Schwartz define dez tipos motivacionais de acordo com a motivação subjacente de cada valor:

Quadro 1 - Tipos Motivacionais de Schwartz

Tipo Motivacional	**Meta**	**Exemplo**
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Liberdade, criatividade, curiosidade, independência.
Estimulação	Excitação, novidade, mudança e desafio.	Vida variada, ousado.
Hedonismo	Prazer e gratificação para si mesmo.	Prazer, auto-indulgência.
Realização	Sucesso pessoal obtido por meio de demonstração de competência.	Bem-sucedido, ambicioso.
Poder	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	Poder, riqueza, autoridade.
Benevolência	Promoção do bem estar das pessoas íntimas.	Prestativo, leal, que perdoa.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar outros.	Obediência, polidez, auto-disciplina
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Ordem social, segurança familiar, limpeza.
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.	Respeito à tradição, moderação, devoção.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem estar de todos e da natureza.	Igualdade, justiça social, sabedoria, respeito à natureza.

Fonte: SCHWARTZ, 1992, p. 05.

Schwartz (1992) alega que esses tipos motivacionais podem ser considerados universais e, portanto, válidos em qualquer cultura, por estarem baseados em um ou mais dos três requisitos básicos à existência humana: necessidade dos indivíduos como organismos biológicos da busca pelo equilíbrio; requisitos de ação social coordenada, ou seja, congruência de objetivos e motivações; necessidade de sobrevivência e bem-estar do grupo.

A estrutura circular de Schwartz (Figura 1) demonstra a interação entre os tipos motivacionais:

> A busca por valores que estão na parte de baixo da estrutura serve para que se lide com a ansiedade derivada da incerteza do mundo social e físico. As pessoas tentam evitar conflitos (com conformidade) e manter a ordem atual (tradição, segurança) ou controlar ativamente as ameaças (com poder). Os tipos motivacionais no topo (universalismo, benevolência, autodeterminação, estimulação, hedonismo) expressam motivações que são livres de ansiedade. Valores de realização fazem as duas coisas: seguir padrões sociais de forma bem-sucedida pode controlar ansiedade e pode afirmar o senso de competência do indivíduo (SCHWARTZ, 1992, p. 48).

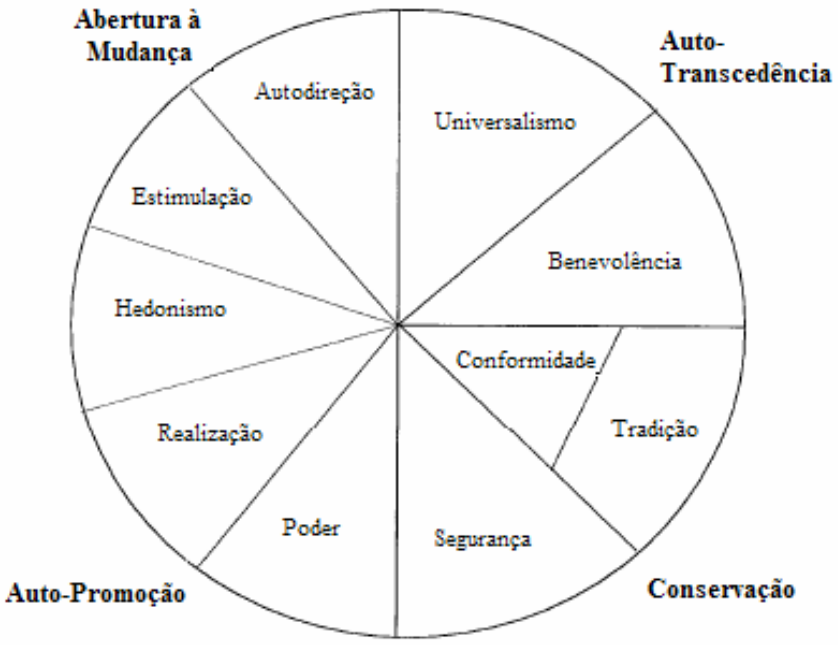

Figura 1 - Estrutura Teórica de relações entre valores

Fonte: SCHWARTZ, 1992, p.14

A estrutura nos mostra que quanto mais próximos estão determinados tipos motivacionais, mais semelhantes são suas motivações subjacentes. Da mesma forma, quanto mais distantes, mais antagônicas são suas motivações subjacentes. Portanto, as ações na busca de qualquer valor têm

conseqüências que podem conflitar ou serem congruentes com a busca de outros valores. As pessoas podem buscar valores antagônicos, mas não numa mesma ação.

Faz-se necessário destacar um segundo estudo, desenvolvido em 2001, quando Schwartz preocupa-se com a implementação de um novo instrumento de pesquisa – *Portrait Values Questionnaire:*

> Dois objetivos guiam o desenvolvimento do *Portrait Values Questionnaire*. Primeiro, este deveria ser mais concreto e menos cognitivo que o SVS, dessa forma, utilizado nas populações para as quais o SVS não é aplicável. Segundo, este instrumento diferencia-se substancialmente do SVS em seu formato e julgamento para prover um teste independente da teoria de conteúdo de valor e estrutura. (SCHWARTZ, 2001, p. 523).

Dessa forma, a fim de validar a mesma estrutura de valores já explicada, Schwartz (2001) preocupou-se com o desenvolvimento de um instrumento capaz de oferecer ao interlocutor uma análise mais prática do que abstrata, facilitando a identificação dos valores por meio de exemplos situacionais e não de conceitos simplesmente.

Em consonância com este entendimento, Porto (2007), em trabalho relativo à validação do referido instrumento para o ambiente brasileiro, ratifica:

> Os métodos PVP e IVS para medir prioridades axiológicas difere de muitas maneiras e de forma notável: (1) julgamento é uma tarefa bem diferente. O PVP mede valores indiretamente por meio de julgamento de similaridades; o IVS demanda uma resposta direta e consciente sobre valores pessoais como princípios orientadores. (2) O estímulo no PVP são pessoas, descritas em termos de seus objetivos, aspirações e desejos; os estímulos no IVS são termos abstratos, fora de contexto específico. (3) O IVS usa escalas numéricas de nove pontos parcialmente rotulados, incluindo números positivos e negativos. O PVP oferece seis opções rotuladas. Assim, o PVP oferece menos distinções precisas e não requer que se transforme julgamentos em números (PORTO, 2007).

Os resultados desta nova pesquisa apresentaram-se satisfatórios com relação ao SVS. De acordo com Porto (2007), na análise estrutural de todas as amostras, cada um dez tipos motivacionais formou uma região distinta ou conjunta com um tipo motivacional adjacente, como prevê a teoria. Sendo assim, conclui ao afirmar que a teoria de valores independe do método de mensuração.

VALORES ORGANIZACIONAIS

A partir das idéias propostas por Schwartz, o brasileiro Álvaro Tamayo (1998) direciona sua teoria, a fim de desenvolver a maneira de medir e avaliar os valores no âmbito organizacional.

Partindo da hipótese de que valores organizacionais e pessoais coexistem num mesmo ambiente, Tamayo (1998) afirma que o pensamento coletivo constitui a realidade organizacional por traduzir a representatividade concreta das normas, objetivos e missão da organização. Todos os colaboradores carregam consigo valores, que geralmente são similares, mas não necessariamente estão imbuídos do mesmo grau de relevância.

Para Tamayo (1998), os valores organizacionais são crenças básicas, ou seja, a essência para a conquista do sucesso – o que orienta as ações cotidianas dos membros de uma organização.

Trata-se de modelos de comportamentos desejáveis que delineiam a vida da empresa e estão, dessa maneira, a serviço, simultaneamente, dos interesses individuais, coletivos ou mistos. Segundo este autor, os valores podem ser definidos ainda em três dimensões distintas:

Cognitiva: relacionados à aquisição de conhecimento. São as expressões das respostas dadas aos problemas organizacionais (crenças relativas ao que é desejável ou não para a organização);

Motivacional: são metas fundamentais da organização, tendo em vista que a importância atribuída a determinados valores pode influenciar a quantidade de esforço dispensada pelos colaboradores, bem como sua persistência;

Estruturante: valores não se limitam a influenciar somente o comportamento de cada empregado, mas também o julgamento que este faz de seus semelhantes.

Segundo Tamayo (1998), a atribuição de força que uma organização concede a determinados valores pode influenciar no comprometimento de seus colaboradores. A convergência de valores entre funcionário e empresa é de assaz importância, pois influenciará diretamente no cumprimento da missão e visão organizacional. Nesse ponto tão crucial, é essencial para a organização compartilhar claramente com os seus colaboradores as estratégias adotadas, a fim de evitar a existência de valores distintos e conseguir o máximo de comprometimento de seus membros.

Os valores estão no centro da cultura organizacional e funcionam como a base para a criação da personalidade da empresa. Tamayo, Mendes e Paz (2000) afirmam que a estrutura de valores organizacionais é estável e organiza-se sobre poucas motivações. Assim, a percepção do funcionário com relação ao sistema axiológico presente na organização resultará na elaboração de um modelo mental que guiará o comportamento desse indivíduo, bem como sua conduta em diversas situações no ambiente corporativo.

Tamayo (1998) acredita que os valores organizacionais facilitam a criação de “modelos mentais semelhantes”, evitando percepções distintas de um dado problema interno. Enfatizando a importância dos valores compartilhados dentro de uma empresa, Tamayo, Mendes e Paz (2000) crêem que estes atuam como “mediadores nos conflitos”, pois essa unicidade comportamental favorece a constituição da identidade social da empresa, diferenciando-a das demais e garantindo sua sobrevivência.

Com base nos principais autores do campo de valores, Tamayo e Borges (apud Oliveira e Tamayo, 2004, p. 130) sugerem duas técnicas para o estudo dos valores organizacionais:

Análise de documentos: são exemplos os relatórios, revistas etc, possibilitando a análise de valores sob o prisma da organização. Apesar de ser um modelo de alta confiabilidade, pois traduz os valores oficiais da organização, ele considera somente o ponto de vista organizacional e, por isso, pode não demonstrar a realidade presente na conduta dos funcionários;

Utilização de média dos valores pessoais dos empregados para inferir os valores organizacionais: Apesar de traduzir os valores individuais, os resultados conquistados podem corresponder com a realidade do funcionário, mas não com o intuito da organização.

Dessa forma, Tamayo (1996) propõe um modelo que irá estudar os valores organizacionais a partir da percepção dos colaboradores sobre os valores existentes e praticados pela organização. Essa abordagem quantitativa é feita por meio de questionários objetivos. Tal modelo tem a grande vantagem de utilizar-se de participantes intimamente ligados à organização e, portanto, resulta em conclusões mais próximas da realidade.

> Ao analisar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos ativamente no

> processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização (TAMAYO, 1996, p. 66).

Um outro problema na execução de pesquisa, apontado por Tamayo (1996) no estabelecimento dos valores de uma organização, é a aplicação de um mesmo questionário para avaliar os valores pessoais e os valores organizacionais. A crítica a esse método deve-se ao fato de que, apesar de serem coexistentes, tais valores não podem ser confundidos. Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), o sistema de valores de um difere do outro e, portanto, há a necessidade de utilizar instrumentos distintos para mensurar o grau de congruência entre os valores. Assim, eles propõem medidas de valores organizacionais que partem da estrutura de valores da teoria de Schwartz, mas que avaliam os valores no nível da organização.

No Brasil, são comumente utilizadas três ferramentas de avaliação dos valores organizacionais, todos com a participação de Álvaro Tamayo: a Escala de Valores Organizacionais, criada por Tamayo e Gondim em 1996; o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), criado por Tamayo, Mendes e Paz em 2000; e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo em 2004.

A Escala de Valores Organizacionais é composta por itens construídos a partir de um levantamento dos cinco valores mais relevantes na organização. Foram pesquisados 537 funcionários de 16 empresas privadas e públicas. Do total de questionários entregues, os estudiosos obtiveram uma lista com 565 valores, reduzindo-os a 48, os quais formaram o questionário final para validação.

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) associou teoria e prática. A idéia central de Tamayo e seus colaboradores baseou-se nos valores culturais de Schwartz e traz a noção de que uma organização é um grupo que tem os mesmos problemas e conflitos de uma sociedade qualquer. A organização é composta por vários indivíduos e para se manter no mercado precisa resolver problemas, tais como:

Dimensão Autonomia *versus* Conservação: Referente às tentativas de conciliação de interesses individuais e coletivos formados pela organização. Conservação, como o próprio nome diz, refere-se à inibição de comportamentos que perturbem o *status quo* ou a rotina diária da empresa. Em contrapartida, a autonomia considera que os indivíduos são autônomos e possuem seus próprios interesses e metas, por isso, devem elaborá-los de forma que não prejudiquem o correto funcionamento da organização;

Dimensão Hierarquia *versus* Estrutura Igualitária: Referente à montagem do organograma da organização e, conseqüentemente, à definição da relação entre os indivíduos. A hierarquia vai seguir estritamente o que propõe a missão organizacional na tentativa de conseguir o comprometimento dos empregados. O outro extremo, a estrutura igualitária, preza pela redução dos níveis de autoridade e distribuição das responsabilidades por todos os colaboradores, sendo o gerenciamento realizado de forma participativa;

Dimensão Harmonia *versus* Domínio: Neste nível, estabelecerá o tipo de relacionamento com o ambiente físico e social a fim de se auto-afirmar e de mostrar-se perante o mundo. A organização tenta dominar todas as fases do negócio, como recursos materiais, mercado, tecnologia e conhecimentos específicos, opondo-se ao pólo da harmonia, que enfatiza o convívio harmonioso entre a organização, a natureza e seus concorrentes.

A elaboração do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), por sua vez, teve respaldo nos valores pessoais para medir os valores organizacionais, considerados como uma subcategoria do universo axiológico. Segundo Oliveira e Tamayo (2004), os valores pessoais e organizacionais constituem dois sistemas bem fundamentados e relativamente independentes.

Esses sistemas podem apresentar um inevitável confronto devido às divergências de interesses existentes entre indivíduo e coletividade.

As teorias na área organizacional apresentam que o indivíduo deve adaptar-se e ajustar-se aos valores da organização e não o contrário. Porém, do ponto de vista conceitual – representado pelos componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social – nota-se a simetria existente entre os valores pessoais e organizacionais, bem como suas semelhanças funcionais, pois os primeiros orientam a vida das pessoas e os segundos guiam a vida da organização.

Oliveira e Tamayo (2004) crêem que os valores organizacionais são originados dos valores pessoais, pois são introduzidos por pessoas, quer seja o fundador, os gestores ou os próprios trabalhadores. Portanto, verifica-se que todos ou grande parte dos valores organizacionais são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o ambiente organizacional. Por essa razão, a empresa deve reagir às adversidades internas (decorrentes das necessidades e motivações das pessoas que a constituem) e externas (que veiculam também essas mesmas características dos clientes atuais ou potenciais da organização).

Dessa forma, o estudo do IPVO foi elaborado em quatro etapas:

Com base na Teoria de Valores de Schwartz, na observação e em dados da realidade organizacional, obtidos na literatura. Cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais foi definido e itens foram criados para representá-los, contendo descrição de metas, aspirações ou desejos que apontem para um valor organizacional importante dentro de um perfil de uma organização hipotética;

Dez juízes classificaram e concordaram sobre os itens, conforme seus respectivos tipos motivacionais;

A fim de verificar a clareza nas instruções e a compreensão dos itens expostos, dois grupos responderam individualmente o questionário e, em seguida, foi realizada uma entrevista coletiva para reajustar a redação dos itens;

Por fim, o instrumento final foi preparado com 120 itens, sendo que cada tipo motivacional foi representado por dez itens, distribuídos aleatoriamente. Houve somente uma escala de resposta verbal, não requerendo a transformação de sua percepção em números.

A amostra contou com 833 participantes, vinculados a organizações privadas (80,2%) e públicas (15,6%), variando na faixa etária de 15 a 57 anos. A parcela de 52% era do sexo masculino, 45% do sexo feminino e 3% não especificou gênero. A porcentagem do grau de instrução desses funcionários era de 29% com até segundo grau completo e 67% com terceiro grau completo ou incompleto. Os questionários foram distribuídos em instituições de ensino de primeiro, segundo e terceiro graus, bem como em organizações.

Por meio da análise dos dados coletados, pode-se concluir:

Os fatores 5 (Tradição) e 2 (Conformidade) representam o aspecto conservador da organização, definem limites das ações e comportamento, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações, priorizando o respeito às regras e modelos;

O fator 8 (Preocupação com a Coletividade) orienta e equilibra o relacionamento cotidiano com as outras pessoas e com a comunidade em geral;

Os fatores 3 (Domínio), 6 (Prestígio) e 1 (Realização) demonstraram-se relativamente distantes, pois os dois primeiros penderam para atributos do tipo motivacional Poder, que objetiva o status, controle sobre recursos e pessoas, respeito e admiração devido à qualidade de seus produtos. Em contrapartida, a Realização tem por meta central o sucesso, demonstrado por meio do desempenho competente, além de ser uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado;

No fator 4 (Bem-Estar), os valores predominantes foram do Hedonismo, indicando a preocupação da organização em propiciar satisfação ao seu funcionário e ressaltar a qualidade de vida no ambiente de trabalho;

O fator 7 (Autonomia) caracterizou valores de Autodeterminação e Estimulação, os quais buscam o aperfeiçoamento constante não somente do funcionário como também da organização, além de incitar ambos aos desafios correntes.

O resultado dessa análise denota que os oito fatores encontrados no IPVO representam nove dos dez tipos de valores estudados por Schwartz (1992), confirmando assim a hipótese da similaridade motivacional entre os valores pessoais e organizacionais. De acordo com o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Fatores de IPVO, Correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores e Metas dos Valores Organizacionais.

Fatores	**Correspondência**	**Metas**
Autonomia	Autodeterminação/Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a Coletividade	Benevolência/Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: TAMAYO, 2004, p. 137.

METODOLOGIA

Para o presente estudo foi utilizada pesquisa exploratória e descritiva, tendo em vista a necessidade de mensurar a congruência entre grupos de dados coletados. O método de pesquisa adotado refere-se ao quantitativo, feito por meio da análise de médias dos fatores definidos pela teoria (tipos motivacionais). Por sua vez, as médias dos fatores foram calculadas considerando-se as médias das respostas a cada item pertencente a determinado fator.

A amostra caracteriza-se por ser não-aleatória acidental e intencional, contemplando empresas de diferentes segmentos, tanto industriais (70%) quanto de serviços (30%). A classificação dos indivíduos foi feita por faixa etária, gênero, escolaridade e tempo no trabalho. No tocante à faixa etária 40% dos respondentes têm até 25 anos, 51% são acima de 25 anos e 9% não consideraram esse item ao responder os questionários. Com relação ao gênero, foram encontrados índices análogos aos demonstrados, pois 40% são do sexo feminino, 51% masculino e 9% não responderam. Para a escolaridade/grau de instrução, apenas 2% apresentaram ensino médio incompleto, 7% ensino médio completo, 11% ensino superior incompleto, 21% ensino superior completo, 7% cursaram pós-graduação e 11% se abstiveram. Concluindo-se o detalhamento da amostra, 43% estão há menos de dois anos no trabalho e 47% acima deste período.

Para o primeiro grupo de valores (pessoais) foi aplicado o estudo de Porto (2007), cujo objetivo foi validar no Brasil o instrumento desenvolvido por Schwartz et al. (2001) – PVQ – *Portrait Values Questionnaire.*

Segundo Schwartz et al. (2001), cada item do questionário descreve um perfil/indivíduo com objetivos, aspirações ou desejos que implicitamente apontam para a importância de um determinado tipo motivacional. Dessa forma, cada um dos 40 perfis são apresentados em perguntas práticas.

As respostas para os perfis variam entre (1) “se parece muito comigo” e (6) “não se parece nada comigo”, incluindo as seguintes opções intermediárias: (2) “se parece comigo”, (3) “se parece mais ou menos comigo”, (4) “se parece pouco comigo” e (5) “não se parece comigo”. O nível de linguagem é o de uma criança de onze anos, exigindo somente dez minutos para ser respondido.

O estudo de Porto (2007) relevou pelo menos três descrições que agrupam tipos motivacionais, resultando, dessa forma, em sete fatores ao invés dos dez revelados na pesquisa de Schwartz em 1992. Sendo assim, os fatores foram agrupados da seguinte maneira: Universalismo/Benevolência, Hedonismo/Autodeterminação, Segurança, Estimulação, Conformidade, Tradição e Poder/Realização.

Dentre os 40 perfis presentes no PVQ, nove questões buscam medir o fator Universalismo/Benevolência (itens 3, 8, 12, 18, 19, 23, 27, 29, 40), seis Hedonismo/Autodeterminação (itens 10 ,11, 22, 26, 34, 37), cinco Segurança (itens 5, 14, 21, 31, 35), quatro Estimulação (itens 1, 6, 15, 30), cinco Conformidade (itens 7, 16, 28, 33, 36), quatro Tradição (itens 9, 20, 25, 38) e sete itens validam Poder/Realização (itens 2, 4, 13, 17, 24, 32, 39), totalizando os sete fatores referentes aos valores pessoais.

É importante ressaltar que duas questões não foram enquadradas em um tipo motivacional específico, quais sejam: (1) “Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original” e (5) “É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo”. Dessa forma, baseando-se na própria definição dos tipos motivacionais de Schwartz (1992), optou-se para o presente trabalho, em classificá-las nos fatores Estimulação e Segurança respectivamente.

No tocante à mensuração dos valores organizacionais, foi aplicado o IPVO – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004). Destaca-se a importância de aplicar questionários distintos, pois, segundo estes mesmos autores, o indivíduo, ao utilizar o mesmo instrumento, pode ter dificuldades em discriminar os valores pessoais dos organizacionais em função do viés cognitivo, afetando o grau de congruência entre os valores. Sendo assim, o objetivo principal do IPVO refere-se à validação de um instrumento apto à avaliação dos valores organizacionais baseado nos tipos motivacionais propostos por Schwartz em 1992.

O questionário é composto por 48 itens que representam o perfil de uma organização hipotética, para os quais os respondentes devem avaliar: (1) “é muito parecida com minha organização”, (2)

"é parecida com minha organização", (3) "é mais ou menos parecida com minha organização", (4) "é pouco parecida com minha organização", (5) "não se parece com minha organização", (6) "não se parece em nada com minha organização". Cada um dos perfis, para Tamayo e Oliveira (2004), descrevem, dessa forma, metas, aspirações ou desejos que implicitamente apontam para a importância de um valor organizacional.

Com relação à distribuição das questões, cinco itens referem-se a Realização, sete a Conformidade, seis a Domínio, seis a Bem-Estar dos empregados, cinco a Tradição, quatro a Prestígio Organizacional, oito a Autonomia e, por fim, sete a Preocupação com a Coletividade; perfazendo um total de 8 fatores, relativos aos valores organizacionais.

Os questionários foram entregues pessoalmente. No entanto, suas respostas não foram preenchidas na presença de pesquisadores, sendo devolvidos em momentos diferentes – quando da finalização ou conveniência por parte dos respondentes. Foram distribuídos 90 questionários, apresentando uma taxa de retorno de 59% (53 questionários devolvidos). No entanto, para este trabalho serão considerados somente 46. O critério para a inclusão de um questionário na análise dos dados refere-se ao fato de descartar da pesquisa aqueles em que mais de dois terços das respostas se limitaram a uma única opção/resposta. Sendo assim, sete indivíduos não foram inseridos neste trabalho.

ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de dados revelou o conjunto de prioridades axiológicas dos respondentes das quatro empresas eleitas tanto para os valores pessoais quanto para os valores organizacionais. A Tabela 1 demonstra a hierarquia dos tipos motivacionais e dos fatores organizacionais considerada pelo total de respondentes. Para esta primeira Tabela não foram admitidas as peculiaridades entre empresas, ou seja, os dados foram tratados de forma homogênea/única como se todos os respondentes fizessem parte da mesma organização. Quanto maior o valor obtido na análise de médias dos fatores, maior é a aproximação com aquele tipo motivacional, tendo em vista a escala de respostas já descrita no detalhamento dos procedimentos metodológicos.

Tabela 1 – Análise Geral de Fatores

	Pessoais	**Médias**	Organizacionais	**Médias**
1	Universalismo/Benevolência	5,01	Domínio	5,41
2	Hedonismo/Autodeterminação	4,83	Prestígio Organizacional	5,25
3	Segurança	4,59	Realização	4,88
4	Conformidade	4,57	Conformidade	4,88
5	Estimulação	4,07	Preocupação com a Coletividade	4,49
6	Poder/Realização	3,86	Autonomia	4,47
7	Tradição	3,59	Tradição	4,16
8			Bem Estar do Empregado	3,45

Feita a análise quanto aos valores pessoais, verifica-se uma forte tendência dos respondentes em geral a optarem pelos tipos motivacionais da dimensão de Auto-transcendência, como Benevolência e Universalismo. De acordo com a teoria de Schwartz (1992), tais valores correspondem à necessidade de sobrevivência em grupo de forma a garantir os requisitos básicos para o seu delicado funcionamento. Os valores relacionados ao tipo motivacional Benevolência demonstram a preocupação voluntária com o bem-estar do próximo e fazem parte de uma base motivacional interiorizada para esse comportamento. O tipo motivacional Universalismo, por sua

vez, também advém do reconhecimento da importância da vivência em grupo, mas somente é externalizado após o momento em que as pessoas entram em contato com outros indivíduos fora do grupo primário e tenham consciência da escassez de recursos naturais. Segundo Schwartz (1992), o Universalismo combina dois subtipos de preocupação: o bem-estar com a sociedade como um todo e com a natureza.

De acordo com os dados, os tipos motivacionais Hedonismo/Autodeterminação indicam a segunda prioridade dentro dos valores pessoais e estão voltados a valores individualistas (ao contrário daqueles que foram hierarquizados em primeiro lugar) ligados ao pensamento, ação independente e prazer ou gratificação sensual. Ambos fazem parte da dimensão de Abertura à Mudança. O tipo motivacional Autodeterminação demonstra a necessidade orgânica por controle e dominância. O Hedonismo, por sua vez, deriva da necessidade associada à satisfação do prazer.

A análise correspondente aos valores organizacionais mostra que o fator priorizado pelos respondentes dentro das organizações é o Domínio, seguido pelo Prestígio organizacional. Este resultado demonstra um contraste com relação aos valores pessoais, pois diferentemente dos tipos motivacionais Benevolência e Universalismo, os fatores Domínio e Prestígio congregam itens relativos ao tipo motivacional Poder (Oliveira e Tamayo, 2004), cujo objetivo está relacionado ao status social, prestígio, controle ou domínio sobre as pessoas e recursos. O tipo motivacional de Poder faz parte da dimensão de Autopromoção, que foca em estima social. Os valores referentes a Poder, de acordo com Schwartz (1992), enfatizam a consecução ou manutenção de uma posição dominante dentro do sistema social mais geral.

A hierarquização dos fatores de valores organizacionais relevou também o fator Bem-estar do empregado como sendo o menos priorizado dentre os demais. Esse fator corresponde ao tipo motivacional Hedonismo, que dentre os valores pessoais obteve o segundo lugar. Os itens do fator Bem-estar, de acordo com Tamayo e Oliveira (2004), indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho.

As Figuras 2 e 3 demonstram uma visão geral dos resultados por dimensões, tanto para os valores pessoais quanto para os organizacionais. Percebe-se que as dimensões de Abertura à Mudança e Auto-transcedência, localizadas na parte superior da estrutura teórica de valores de Schwartz (1992), representam um total de 54,1% dos valores pessoais priorizados pelos funcionários (25,9% e 28,2%, respectivamente). A análise dos valores organizacionais percebidos, por sua vez, revela as dimensões opostas aos valores pessoais, sendo a dimensão de Autopromoção com 28,4% e a de Conservação com 25%, resultando em 53,4% das prioridades axiológicas organizacionais.

De acordo com Schwartz (1992), os valores que estão na parte de baixo da estrutura servem para que se lide com a ansiedade gerada pela incerteza do mundo social e físico. Os tipos motivacionais no topo expressam motivações que são livres de ansiedade. Esse aspecto da estrutura de valores revela que os tipos motivacionais da direção inferior da estrutura, mais centralmente segurança e conformidade, motivam o objetivo de se prevenir perdas. Os tipos motivacionais presentes na parte superior dizem respeito a busca de recompensas e focalizam no objetivo de promover ganhos.

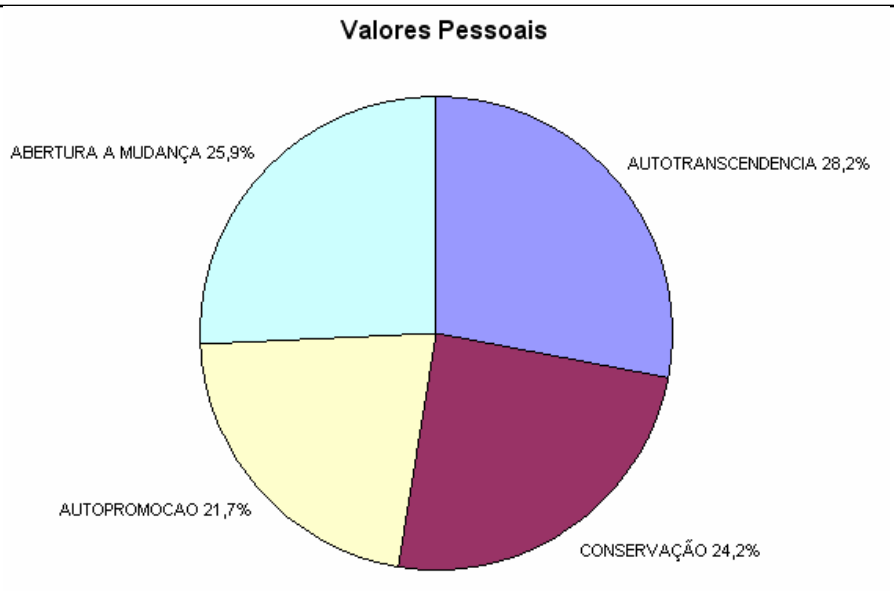

Figura 2 – Representatividade de Valores Pessoais por Dimensão

Figura 3 – Representatividade de Valores Organizacionais por Dimensão

A análise de fatores por empresa revela dados bem parecidos com o resultado geral apresentado na Tabela 1. As Tabelas 2, 3, 4 e 5 correspondem às empresas I, II, III e IV, respectivamente.

Tabela 2 – Empresa I

	Pessoais	**Médias**	Organizacionais	**Médias**
1	Hedonismo/Autodeterminação	5,00	Prestígio Organizacional	5,64
2	Universalismo/Benevolência	4,91	Domínio	5,17
3	Segurança	4,58	Conformidade	5,04
4	Poder/Realização	4,35	Preocupação com a Coletividade	5,03
5	Estimulação	4,33	Realização	4,93
6	Conformidade	4,33	Tradição	4,89
7	Tradição	3,84	Autonomia	4,61
8			Bem Estar do Empregado	4,08

Tabela 3 – Empresa II

	Pessoais	**Médias**	Organizacionais	**Médias**
1	Universalismo/Benevolência	5,00	Domínio	5,32
2	Segurança	4,73	Prestígio Organizacional	5,27
3	Hedonismo/Autodeterminação	4,73	Conformidade	4,96
4	Conformidade	4,28	Realização	4,73
5	Estimulação	3,67	Autonomia	4,38
6	Tradição	3,42	Tradição	4,17
7	Poder/Realização	3,37	Preocupação com a Coletividade	4,10
8			Bem Estar do Empregado	3,71

Tabela 4 – Empresa III

	Pessoais	**Médias**	Organizacionais	**Médias**
1	Universalismo/Benevolência	5,15	Domínio	5,57
2	Conformidade	5,00	Prestígio Organizacional	4,95
3	Hedonismo/Autodeterminação	4,77	Realização	4,95
4	Segurança	4,59	Conformidade	4,86
5	Estimulação	4,00	Preocupação com a Coletividade	4,54
6	Poder/Realização	3,69	Autonomia	4,49
7	Tradição	3,62	Tradição	3,75
8			Bem Estar do Empregado	3,22

Tabela 5 – Empresa IV

	Pessoais	**Médias**	Organizacionais	**Médias**
1	Hedonismo/Autodeterminação	4,96	Domínio	5,58
2	Estimulação	4,92	Prestígio Organizacional	5,56
3	Poder/Realização	4,79	Realização	4,90
4	Universalismo/Benevolência	4,64	Conformidade	4,25
5	Segurança	4,15	Autonomia	4,22
6	Conformidade	4,10	Tradição	4,10
7	Tradição	3,25	Preocupação com a Coletividade	3,93
8			Bem Estar do Empregado	2,00

Conforme pode ser percebido nas Tabelas, as prioridades axiológicas são bastante parecidas com as da amostra como um todo, tanto para os valores pessoais quanto para os valores organizacionais. Dessa forma, nota-se que:

Os membros de duas empresas valorizam em primeiro lugar Hedonismo/Autodeterminação, enquanto os funcionários das outras companhias prezam por Universalismo/Benevolência. Todos os membros, independentemente da companhia, percebem que a empresa na qual trabalham valoriza em primeiro lugar Domínio, fator menos priorizado por eles em seus valores pessoais;

Em duas empresas, os seus colaboradores valorizam em primeiro plano Universalismo/Benevolência e classificam em último lugar os valores relacionados ao Poder. Entretanto, essas empresas demonstram maior discrepância com relação aos seus membros, priorizando os fatores de Domínio e Prestígio Organizacional. Inclusive, esses funcionários colocaram entre a suas prioridades axiológicas o tipo motivacional de Segurança, que não possui fator correspondente nos valores organizacionais.

Para os membros de outras duas empresas, os valores de Hedonismo/Autodeterminação são considerados prioridades em detrimento dos valores de Segurança e Conformidade. Em uma dessas empresas os valores de Universalismo/Benevolência ocupam o segundo lugar, enquanto na outra o valor de Estimulação ocupa essa mesma posição. Em ambos os casos são verificados desacordos entre os valores pessoais e organizacionais percebidos, especialmente com relação ao fator Bem Estar do Empregado, que não é priorizado pelas companhias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas quatro empresas pesquisadas foi possível perceber o desacordo existente entre os valores priorizados pelos funcionários (valores pessoais) e a percepção da hierarquização de valores feita pelas companhias (valores organizacionais). A falta de paralelismo entre as prioridades axiológicas de ambos, conforme propõe Tamayo (2005), pode sugerir que esses funcionários estejam insatisfeitos com as organizações nas quais trabalham e que estas empresas não estejam aproveitando ao máximo as suas chances de sucesso.

Um fato que merece a atenção das empresas estudadas refere-se aos dados que demonstram a percepção dos funcionários com relação às prioridades axiológicas dessas companhias. As quatro companhias valorizam em primeiro plano os fatores de Domínio e Prestígio, que são valores contrários àqueles enfatizados pelos funcionários - Universalismo/Benevolência, cujas metas referem-se à preocupação com a coletividade. Além disso, um outro contraponto ocorreu no momento em que os funcionários priorizaram os tipos motivacionais Hedonismo/Motivação e a empresa na qual eles trabalham elegeu o fator correspondente a estes tipos motivacionais (Bem Estar do Empregado) em último lugar.

Dessa forma, cabe a pergunta: haverá total incompatibilidade entre os valores pessoais e os valores organizacionais percebidos? Analisando os resultados, nota-se que existem pontos de conexão e paralelismo, apesar de ainda apresentarem pouca relevância. O exemplo é o tipo motivacional Conformidade, priorizado em categoria intermediária tanto para os valores organizacionais quanto para os valores pessoais, e que segue a tendência de ser mais valorizado por aqueles que elegeram os tipos motivacionais Universalismo/Benevolência em primeiro lugar.

Por fim, os resultados apresentados evidenciam a importância da pesquisa do paralelismo entre valores pessoais e valores organizacionais para futuros estudos, uma vez que esta pesquisa trata-se apenas de uma abordagem exploratória. É necessário, portanto, a continuação deste estudo em outras empresas de forma que se perceba alguma tendência para a não ocorrência de paralelismo entre os valores estudados. Considerando que o sucesso das empresas depende dos funcionários que com elas colaboram, preocupar-se com o grau de satisfação e felicidade que seus membros expressam é fundamental para o crescimento e a conquista de vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.39, n° 2, abr./jun., 2004.

PORTO, J. B. **Validação do PVQ (*Portrait Values Questionnaire*)**. Texto recebido por pantani_dani@hotmail.com em 11 out. 2007.

ROS, Maria. Psicologia Social dos Valores: Uma Perspectiva Histórica. In GOUVEIA, Valdiney Velôso (org.); ROS, Maria (org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados.** São Paulo: SENAC São Paulo, 2006.

SCHWARTZ, Shalom. Validade e Aplicabilidade da Teoria de Valores. In TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, Shalom. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, Shalom et al. Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Western Washington University, v. 32 n. 5, set, 2001.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005

TAMAYO, Álvaro.; GONDIM, M. G. C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 31, n° 2, p. 62-72, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M. ; PAZ, Maria das Graças T da **.** Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal - RN, v. 5, n° 2, p. 289-315, 2000.