

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas

Edson Luiz Pereira

**Valores Individuais e Valores Organizacionais:
Uma contribuição para o estudo de congruências**

São Paulo
2006

Edson Luiz Pereira

**Valores Individuais e Valores Organizacionais:
Uma contribuição para o estudo de congruências**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Luisa Mendes Teixeira

**São Paulo
2006**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manasses Claudino Fontelis**

**Coordenadora Geral da Pós-Graduação
Professora Dr^a. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dr^a. Eliane Pereira Zamith Brito**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela inspiração de iniciar o curso de mestrado e por ter me proporcionado os recursos e força para concluir esta empreitada.

À Professora Maria Luisa que, com paciência e muito carinho, orientou o meu caminho e me ajudou a crescer, minha gratidão.

À Professora Juliana Porto e ao Professor Lindolfo Albuquerque, meus agradecimentos pelas sugestões que enriqueceram esta dissertação.

*“Viva como se fosse morrer
amanhã. Aprenda como se
fosse viver para sempre”*

(Mahatma Gandhi)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar as congruências entre os Valores Individuais e os Valores Organizacionais, com o propósito de verificar diferenças entre subunidades da organização. De forma diversa dos estudos de P-O *Fit* que avaliam as congruências por meio de um único instrumento para a avaliação dos Valores Pessoais e Valores Organizacionais, esta pesquisa acrescentou à análise o sistema de Valores Relativos ao Trabalho e a hierarquia. Três instrumentos validados para a cultura brasileira foram utilizados para a mensuração de valores (EVP – Escala de Valores Pessoais, EVT – Escala de Valores Relativos ao Trabalho e IPVO – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais), todos baseados na Teoria Geral de Valores. Este trabalho caracterizou-se por uma pesquisa descritiva, e utilizou metodologia quantitativa. Os dados foram coletados mediante questionário fechado a uma amostra de 397 sujeitos, subdivididos em três subunidades de uma organização de serviços. Os resultados evidenciaram que as congruências variam de acordo com a subunidade e que os Valores Relativos ao Trabalho permitem a identificação de um maior número de relações de congruências positivas ou negativas.

Palavras-chave: Valores Pessoais. Valores Relativos ao Trabalho. Valores Organizacionais. Congruência.

ABSTRACT

This work aimed a fit analysis between individual and Organizational Values, and the purpose of search for differences between sub units in an organization. Differently from P-O Fit studies, that use to evaluate fit using a single instrument to measure Personal and Organizational Values, this research added to the analysis the Work Values system and the hierarchy and, used three different instruments, validated to Brazilian culture to the measurement of values (EVP – Personal Values Scale, EVT – Work Values Scale and IPVO – Organizational Values Scale), all of them are based on the General Values Theory. This work is a descriptive research that used quantitative methodology. The data was collected using a closed questionnaire in a sample of 397 individuals, sub divided in three sub units of a service organization. The results made evident that congruencies vary according to the sub units and that the work values allow us to identify a bigger number of positive or negative congruencies.

Keywords: Personal Values. Work Values. Organizational Values. P-O fit.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valores Terminais e Instrumentais	28
Quadro 2 - Tipos Motivacionais de Valores	31
Quadro 3 - Sumário de <i>Fits</i> e Hierarquias entre Valores Organizacionais Percebidos e Valores Pessoais	82
Quadro 4 - Sumário de <i>Fits</i> e Hierarquias entre Valores Organizacionais percebidos e Valores Relativos ao Trabalho	83
Quadro 5 - Sumário das Correlações e Hierarquias	84
Quadro 6 - Sumário das Diferenças entre Hierarquias dos Grupos	90
Quadro 7 - Sumário das Congruências entre os grupos.....	92
Quadro 8 - Sumário de <i>Fits</i> e Conflitos entre os Grupos	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes (Variáveis Demográficas)	63
Tabela 2 - Correlações Parciais entre os Pólos dos Valores Pessoais	67
Tabela 3 - Correlações Parciais entre os Pólos dos Valores Relativos ao Trabalho	67
Tabela 4 - Correlações Parciais entre os Pólos dos Valores Organizacionais	68
Tabela 5 - Correlações Parciais entre Valores Pessoais e Valores Relativos ao Trabalho	69
Tabela 6 - Correlações Parciais entre os tipos Motivacionais Estabilidade (Valores Relativos Ao Trabalho) e Conformidade, Segurança e Tradição (Valores Pessoais)	70
Tabela 7 - Correlações Entre os Valores Pessoais Relativos à Segurança e Valores Relativos ao Trabalho Relativos à Estabilidade	71
Tabela 8 – Correlações entre os Tipos Motivacionais – Conformidade e Tradição (Valores Pessoais) com o Tipo Motivacional Estabilidade (Valores Relativos ao Trabalho)	71
Tabela 9 - Correlações Parciais entre Dimensões de Valores Organizacionais percebidos e Valores Pessoais	74
Tabela 10 - Correlações Parciais Entre os Tipos Motivacionais de Valores Pessoais e Valores Organizacionais	74
Tabela 11 - Correlações das Dimensões dos Valores Organizacionais X Valores Relativos ao Trabalho	78
Tabela 12 - Correlações Parciais entre os Tipos Motivacionais de Valores Pessoais e Valores Relativos ao Trabalho	78
Tabela 13 - Hierarquia dos Valores Organizacionais, Relativos ao Trabalho e Pessoais	81
Tabela 14 - Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Organizacionais por Grupo	86
Tabela 15 - Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Pessoais por Grupo	86
Tabela 16 - Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Pessoais por Grupo	87
Tabela 17 - Teste de Mann-Whitney da Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Pessoais	88
Tabela 18 - Teste de Mann-Whitney da Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Relativos ao Trabalho	89

Tabela 19 - Teste de Mann-Whitney da Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Organizacionais.....	89
--	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 VALORES, PRESSUPOSTOS, CONCEITOS E FUNÇÕES	17
2.2 VALORES PESSOAIS E VALORES RELATIVOS AO TRABALHO	23
2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS	24
2.4 SISTEMAS E ESTRUTURAS DE VALORES	26
2.4.1 Estrutura de Valores Pessoais	27
2.4.2 Estrutura de Valores Relativos ao Trabalho	32
2.4.3 Estrutura dos Valores Organizacionais	35
2.5 CONGRUÊNCIAS ENTRE VALORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS ..	39
2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
3 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA	48
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
4.1 TIPO DE PESQUISA	53
4.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA.	54
4.3 PLANEJAMENTO DAS MEDIÇÕES DOS CONCEITOS: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	55
4.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	56
4.4.1 Escala de Valores Pessoais	56
4.4.2 Escala de Valores Relativos ao Trabalho	56
4.4.3 Escala de Valores Organizacionais	57
4.5 SELEÇÃO DO LOCAL, RESPONDENTES E ADMINISTRAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DA PESQUISA.....	59
4.5.1 Seleção do local de pesquisa	59
4.5.2 Seleção dos respondentes da pesquisa	60
4.5.3 Administração dos Instrumentos de Pesquisa	61
4.5.4 Tratamento e caracterização da amostra	62
4.6 TRATAMENTO DOS DADOS	63

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
5.1 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES INTRA-SISTEMAS DE VALORES	66
5.2 CORRELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DOS VALORES PESSOAIS E VALORES RELATIVOS AO TRABALHO:	69
5.3 ANÁLISE DA CONGRUÊNCIA ENTRE OS VALORES INDIVIDUAIS E OS VALORES ORGANIZACIONAIS PERCEBIDOS	73
5.3.1 Correlações entre Valores Organizacionais percebidos e Valores Pessoais	73
5.3.2 Correlações entre Valores Organizacionais percebidos e Valores Relativos ao Trabalho	77
5.3.3 Análise da Hierarquia dos Valores	80
5.3.4 Discussão sobre os resultados da amostra	83
5.4 ANÁLISE DAS DIFERENÇAS ENTRE AS ÁREAS FUNCIONAIS	85
5.4.1 Análise das Hierarquias	85
5.4.2 Comparação das diferenças entre as hierarquias das áreas funcionais	88
5.4.3 Análise das diferenças das congruências entre as áreas funcionais	91
6 CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE	109

1 INTRODUÇÃO

Na era informacional (CASTELS, 1997), o conceito de trabalho vem se transformando. O local de trabalho de um profissional não precisa, necessariamente, estar dentro dos limites físicos da organização. No mundo digital e globalizado, os avanços tecnológicos permitem a presença virtual do empregado no trabalho. Dessa forma, mais e mais empresas têm implementado o conceito de trabalhador remoto ou, escritório residencial, mobilidade no trabalho, qualquer que seja o nome significa que o empregado não precisa mais ir à empresa para realizar o seu trabalho.

Nesse cenário, a nova tecnologia permite que um departamento seja formado por funcionários de localidades diferentes, que podem ser diversos bairros da mesma cidade, diversas cidades do mesmo país ou até, de países diferentes, de diferentes culturas, diferentes necessidades pessoais e coletivas.

Para que as organizações atinjam seus resultados, é preciso que haja um comprometimento de seus membros, desde o mais humilde trabalhador até o presidente da empresa, com os objetivos da organização. De acordo com Tamayo (2005) o vínculo entre o trabalhador e a organização é composto por diversos aspectos que vão além da relação entre indivíduo e trabalho. Um desses aspectos é o comprometimento afetivo, que é definido a partir do envolvimento e da identificação entre empregado e organização. Esse é um dos fatores que define a permanência do empregado na organização e faz com que ele deseje contribuir para o bem-estar da organização, por que aceita os valores, normas e objetivos da organização.

A Teoria de Valores (SCHWARTZ, 1992) mostra que os valores constituem-se nas metas dos indivíduos.

Para suprir suas necessidades, representadas conscientemente como valores e metas a serem atingidas, tanto as empresas como seus membros precisam ter objetivos em comum (SAVIG e SCHWARTZ, 1995).

De acordo com Tamayo (2005, p.170):

A organização sabe perfeitamente que não conseguirá atingir suas metas de produtividade e eficiência sem se preocupar em atender as metas fundamentais das pessoas que a compõem. Assim, as metas da organização integram inevitavelmente as metas e motivações pessoais.

Nessa mesma linha Silverthorne (2004, p.592) afirma que “[...] a congruência entre as pessoas e a organização é importante para o sucesso da organização” (tradução nossa).

O conceito de congruência entre pessoas e organizações é conhecido como P-O - *person organization fit*, definido por Chatman (1989, p. 339) como a “congruência entre as normas e valores de organizações e valores das pessoas”.

Existem diversos trabalhos baseados na congruência entre as características das pessoas e organizações – Por exemplo, Chatmann, 1988; Chatmann, 1991; Brown, Zimmerman e Jhonson, 2005, dentre outros – que se propõem a auxiliar os gestores na verificação da existência de congruência entre características mensuráveis dos indivíduos e organizações, como personalidade e clima organizacional. Alguns estudos, – como Chatman, 1989; Odom, 1990; O’Reilly, Chatman e Caldwell, 1991 –, embora não se aprofundem em nenhuma teoria de valores, concentram-se em conceitos de valores para mensurar as congruências entre valores dos trabalhadores e da organização.

Os trabalhos de P-O utilizam um instrumento formatado num único conjunto de assertivas acopladas a uma dupla escala para avaliar o *fit*, ou as congruências entre as metas dos indivíduos e sua percepção da organização. Oliveira e Tamayo (2004) criticam a forma de se avaliar valores por meio de um único instrumento, uma vez que assim não se levam em consideração as diferenças entre os valores organizacionais e os valores pessoais.

A Teoria de Valores de Schwartz (1992) desenvolvida inicialmente sob a perspectiva dos valores pessoais, demonstrou que os valores humanos possuem conteúdo “quase-universal” (SCHWARTZ, 1994) e posteriormente demonstrou-se válida para valores em outros níveis como o cultural (SCHWARTZ, 1999) e outras esferas, como a organizacional (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004) além de também se ter mostrado válida para outros valores individuais, como os Valores Relativos ao Trabalho (PORTO e TAMAYO, 2003).

Atentando para a crítica de Oliveira e Tamayo, bem como para o fato de que os estudos de P-O, embora mencionem fundamentos em valores, não o fazem numa teoria de valores, e que, segundo Tamayo (2005), a correlação entre valores do indivíduo e da organização, tal como são percebidos pelo trabalhador, pode ser entendida como indicadora de *fit*, ou conflito. Propõe-se neste trabalho uma forma alternativa de avaliação da congruência, ou *fit*, entre os valores do indivíduo e os valores por ele percebidos na organização, considerando Valores Pessoais, Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais percebidos, tendo por base a Teoria de Valores de Schwartz (1992) e seus desmembramentos (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000; PORTO e TAMAYO, 2003; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Os Valores Relativos ao trabalho representam as recompensas que os indivíduos buscam por meio do trabalho (PORTO, 2005). Os Valores Pessoais são representações cognitivas das necessidades dos indivíduos; os Valores Organizacionais representam as necessidades das organizações. A correspondência entre Valores Pessoais e Organizacionais implica em dizer que ambos representam “metas comuns perseguidas tanto pelo trabalhador como pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa” (TAMAYO, 2005, p. 162). A mesma correspondência pode ser considerada para os Valores Relativos ao Trabalho.

Os valores podem ser estudados em diversos níveis. Agle e Caldwell, na análise publicada em 1999, sugerem cinco níveis: individual, organizacional, institucional, social e global. A proposta de consistência teórica para P-O *fit* que se pretende endereçar neste trabalho contempla apenas o nível individual: congruência entre Valores Individuais Pessoais e Relativos ao Trabalho e os Valores Organizacionais percebidos, como sendo os compartilhados pela organização em que os indivíduos atuam.

Os valores representam o núcleo da cultura da organização (TAMAYO, 1998), entretanto, dentro da mesma organização, diferentes áreas funcionais da empresa podem interpretar a cultura da organização de formas diferentes (CAMERON e QUINN, 1999). Essas diferenças de interpretações podem levar a diferenças de *fit* entre uma área funcional da organização e outra.

Dentro desse contexto, nesta dissertação propôs-se a investigação do seguinte problema de pesquisa: a congruência entre Valores Individuais e Valores Organizacionais percebidos varia de acordo com as áreas funcionais onde os indivíduos atuam?

Assume-se como premissa neste trabalho, que uma pesquisa P-O *fit* deve estar embasada numa única teoria de valores que contemple Valores Individuais que possam afetar escolhas e resolução de conflitos no contexto organizacional e a percepção individual dos valores compartilhados pela organização em que os indivíduos atuam.

O objetivo deste trabalho consiste em estudar as congruências entre os Valores Individuais e os Valores Organizacionais percebidos pelos indivíduos de diferentes áreas funcionais da organização.

Uma vez que os indivíduos que compõem uma área da organização podem ser oriundos de diferentes culturas e alinhado com a afirmação de Cameron e Quinn (1999) que diferentes áreas funcionais têm diferentes interpretações da cultura organizacional, é importante que tais diferenças sejam entendidas.

O estudo deste problema poderá contribuir para a compreensão da relação entre indivíduo e empresa. Por outro lado, esse conhecimento poderá ajudar a organização a melhorar seu entendimento sobre os seus colaboradores e a busca de objetivos comuns. Uma vez que ambos caminhem na mesma direção e as metas, tanto dos indivíduos como das empresas, estejam compreendidas e alinhadas, tem-se um modelo ganha-ganha, onde todos, organização e indivíduos sentirão suas necessidades endereçadas.

A compreensão dos valores individuais de seus colaboradores pode auxiliar o gestor a criar na organização, ou na sua área funcional específica, um ambiente de trabalho onde haja uma congruência entre trabalhador e empresa ou atrair para essa organização profissionais que complementem as características do grupo ou, que tenham características e preferências semelhantes ao grupo, dependendo de seu objetivo.

Compreender as metas e prioridades dos colaboradores também pode auxiliar o gestor a reter seus melhores talentos, proporcionando um ambiente propício ao cumprimento de suas metas individuais, ao mesmo tempo em que o profissional, sentindo que seus objetivos pessoais estão alinhados com os objetivos da organização, terá mais facilidade em entender tais objetivos e, conseqüentemente, ajudar a sua realização com maior facilidade, e mais, sentir-se um membro ativo e destacado no grupo.

Para alcançar o objetivo proposto para este trabalho, foram empregadas escalas já validadas para o modelo brasileiro para mensurar os **Valores Pessoais, Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais**, bem como suas relações entre si, tendo como base uma pesquisa quantitativa.

A seguir, será apresentado o referencial teórico que suporta estes objetivos.

O Problema de pesquisa será discutido no terceiro capítulo, onde também serão detalhados os objetivos específicos associados a esse problema.

No quarto capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos, descrever-se-ão os instrumentos utilizados para a realização da pesquisa, bem como o local de pesquisa e os seus respondentes.

Dando prosseguimento ao aprofundamento do tema serão apresentados os dados e a análise dos resultados.

A conclusão traz uma exposição das contribuições e limites deste trabalho, assim como a descrição de espaços para futuras pesquisas.

As tabelas e quadros apresentados ao longo do texto têm o objetivo de ilustrá-lo e simplificar o seu entendimento, são apresentados, assim, de forma resumida, entretanto, os quadros e tabelas completos são apresentados como apêndices desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os temas Valores Individuais Pessoais e Relativos ao Trabalho, Valores Organizacionais, assim como conceitos relativos a *Person-Organization Fit* (congruências entre pessoas e organizações) e Cultura Organizacional.

A forma mais comum de abordar o tema Valores tem sido explorar cada um dos construtos isoladamente, tentando esgotá-los. Nesta dissertação optou-se por abordar, inicialmente, os conceitos e fundamentos teóricos sobre valores em seus aspectos constitutivos de forma geral para, a seguir, passar a cada um dos construtos em particular, aprofundando-se na estrutura de cada um dos sistemas de valores utilizados neste estudo. Ao final deste capítulo serão abordados os estudos de congruências entre Valores Individuais e Valores Organizacionais e o tema Cultura Organizacional.

2.1 VALORES, PRESSUPOSTOS, CONCEITOS E FUNÇÕES

Os primeiros estudos sobre valores aconteceram no campo da filosofia. De acordo com Cabanas (1988), até a metade do século XIX, os autores do campo da filosofia não falaram em valores propriamente ditos, embora o tema estivesse presente nos pensamentos de Platão, por exemplo, em suas idéias sobre **bem e beleza**, assim como Aristóteles, Locke, Hume, Sartre e outros.

Cabanas (1988), mostra que a palavra **valor**, no conceito axiológico, foi introduzida na Filosofia por Nietzsche (Filósofo, Alemanha, 1844 – 1900). O termo é originário do vocabulário da Economia, utilizado por Adam Smith (Economista e Filósofo, Escócia, 1723–1790) e popularizado Marx (Filósofo, Sociólogo e Economista, Prússia, 1818 – 1883) nos conceitos de **valor de uso** e **valor de troca**. Kant (Filósofo alemão, 1724 – 1804) já havia utilizado o termo **valor**, porém não no sentido axiológico. Assim, Cabanas considera que foi Nietzsche quem deu início à **Filosofia dos Valores**, desenvolvida na Europa a partir da segunda metade do século XIX.

A conceituação e a classificação de valores de Spranger¹ (1928, apud GUTH e TAGIURI, 2000) deu origem aos primeiros trabalhos realizados pela Psicologia, quando Allport, Vernon e Lindzey² (1951, apud CABANAS, 1988), baseados nas idéias de Spranger,

¹ Spranger, E. Types of Men, translated by P. Pigors (Halle, Germany, Niemeyer, 1928)

² Allport, G. W., Vernon, P.E., Lindzey, G. (1951). Study of values. Boston: Houghton Mifflin Company.

desenvolveram um trabalho intitulado “Uma escala para avaliar os interesses dominantes na personalidade”, comparando a predominância relativa dos seis valores básicos definidos por Spranger, a saber:

O homem teórico é aquele interessado na descoberta da verdade, tem uma abordagem cognitiva, interesses empíricos, críticos e racionais, um intelectual, um cientista ou um filósofo; o homem econômico, por outro lado é orientado ao que é útil, ao lado prático do negócio, à produção, ao marketing e ao consumo dos recursos, é o protótipo do homem de negócios americano; o homem estético é o que olha os aspectos artísticos da vida, seus valores são formas e harmonia; o homem social tem amor às pessoas, considera o amor como o componente mais importante do relacionamento humano, é abnegado e olha a atitude de religião; o homem político é orientado ao poder e o valoriza, não somente em política, valoriza a influência e o reconhecimento; e finalmente, o homem religioso, aquele que procura relacionar-se com o universo e tem uma orientação mística (GUTH e TAGIURI, 2000).

De acordo com Spranger, cada pessoa identifica-se predominantemente com um desses ideais, que formam o centro de suas motivações, definem sua personalidade ou o seu “valor dominante”, mas esse fator predominante não é o único ideal do indivíduo, os outros cinco fatores também aparecem numa determinada hierarquia que varia entre as pessoas (CABANAS, 1988).

Ao longo do tempo, o tema valores passou a ser estudado pela Psicologia social e outras ciências sociais, como a Antropologia, a Sociologia e a Ciência Política.

Kluckhohn, um estudioso das ciências sociais, parte da interação social e define valor como “uma concepção explícita, ou implícita, distinta, ou característica de um grupo, do que é desejável, que influencia a seleção dos modos, meios e finalidades da ação acessível” (1951, p. 443).

Segundo Kluckhohn (1951), um valor supõe um código ou uma norma que tem alguma persistência ao longo do tempo, com a sua utilização esse valor é aceito pelo grupo, e da maneira conveniente, exige atos, formas de conduta, metas de ação na linha do contínuo **aprovação - desaprovação**. O desejável sendo contrastado com o desejado.

Os valores são a forma de resolver as dúvidas dos atores sociais a respeito do modo de conduta em determinadas situações, quer seja porque a situação em si não deixa claro qual é a conduta a ser seguida, ou o desejo do indivíduo vai numa direção oposta às regras ou às pressões sociais, e as sanções sociais por ignorá-las ou transgredi-las seriam muito fortes. Os valores não são apenas uma preferência, mas uma escolha justificada, quer seja pelo

sentimento do indivíduo, quer seja pela razão moral ou juízos estéticos (KLUCKHOHN, 1951).

Em algumas situações, a conduta pode divergir do discurso, ou seja, nessa situação o desejado não é **explícito**. Para explicar essas situações, o observador imputa ao ator social idéias que não foram expressas por palavras, mas estão **implícitas** no contexto, embora não verbalizadas, e devem ser inferidas pelo observador para explicar a coerência com a conduta (KLUCKHOHN, 1951).

Mais recentemente, Rokeach estuda o tema valores a partir de cinco pressupostos sobre a natureza humana:

(1) o número total de valores que uma pessoa tem é relativamente baixo; (2) todos, em qualquer lugar, têm os mesmos valores em diferentes graus; (3) valores estão organizados em sistemas; (4) os antecedentes dos valores humanos podem ser relacionados à cultura, a sociedade e suas instituições, e a personalidade; (5) as conseqüências dos valores humanos serão manifestadas em todos os fenômenos que os cientistas sociais possam considerar valiosos para investigar ou entender (ROKEACH, 1973, p. 3, tradução nossa).

Partindo desses pressupostos, Rokeach define valor como “uma crença duradoura que num modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoalmente ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto ou convergente” (ROKEACH, 1973, p. 5, tradução nossa).

Nessa definição é importante entender-se três componentes: crença, duradoura e preferível.

Allport (1961 apud ROKEACH, 1973, p. 454) já associava valor à crença e preferência: “Um valor é uma crença sobre a qual o homem age por preferência”.

As crenças, por sua vez, têm componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. O componente cognitivo equivale ao que Kluckhohn (1951) chamou, como já visto, de uma concepção do desejável. Se a pessoa tem um valor, então ela sabe a forma correta, a forma esperada, de se comportar e agir.

O componente afetivo indica que os indivíduos podem sentir emoções em relação a determinados valores, a sociedade pode aprovar as pessoas que agem de forma positiva em relação a certos valores e reprovar o contrário.

O componente comportamental está associado ao fato dos valores dirigirem as ações.

O componente **duradouro** da definição de valores está associado à estabilidade. Se os valores fossem completamente estáveis, as mudanças individuais e sociais seriam impossíveis, da mesma forma, se fossem completamente instáveis, a continuidade da

personalidade e da sociedade humana também seria impossível. O conceito de valores deve captar a característica duradoura dos valores assim como suas características de mudanças (ROKEACH, 1973).

Pode ser sugerido que a característica duradoura dos valores reside principalmente no fato que eles são inicialmente aprendidos e sentidos de forma isolada de outros valores de uma maneira absoluta, tudo ou nada. Alguns modos de comportamento nos são ensinados como sempre desejáveis. Não nos ensinam que é melhor, por exemplo, ser um pouco honesto, ou perseguir um pouco de salvação ou paz. De acordo com Rokeach (1973), a isolação, e depois o aprendizado absoluto dos valores é o que garante com maior ou menor intensidade a sua durabilidade e estabilidade.

Atendo-se à situação relacionada a mudanças, deve-se pensar na qualidade relativa dos valores. Quando uma criança amadurece e a sua vida torna-se mais complexa, depara-se com situações aonde diversos valores vêm a competir, requerendo um peso, uma decisão de qual valor é mais importante que outro numa situação particular. É melhor ter sucesso ou permanecer honesto? Agir de forma obediente ou independente? Procurar auto-respeito ou reconhecimento social? Gradualmente aprende-se, pela experiência, a integrar os valores isolados, absolutos, num sistema hierárquico, organizados em prioridade de importância relativa a outros valores (ROKEACH, 1973).

Finalmente, na definição de valores, há o componente **preferível**. Uma conduta é desejável à outra, numa determinada situação. A decisão sobre a conduta a seguir cabe ao indivíduo que, para tomar essa decisão, baseia-se no seu aprendizado passado e nas regras da sociedade, que contribuíram para a formação dos seus valores.

Existe uma diferença entre **desejável** e **meramente desejado**. Kluckhohn (1951), como já exposto, define valores como **uma concepção do desejável**, e não algo **apenas desejado**. **Desejável**, define a preferência por alguma coisa em relação à outra. Essa **alguma coisa** é um modo específico de comportamento, ou estado final de existência; a **outra coisa** é o oposto, são comparados dois modos de comportamento mutuamente exclusivos (ROKEACH, 1973).

Para Rokeach, existe ainda um outro sentido onde um valor representa uma preferência específica. Uma pessoa prefere um modo particular ou um estado final de existência não apenas quando o compara com um oposto, mas também, quando o compara com outros valores no seu sistema de valores. Ela prefere um valor a outro que está abaixo em sua hierarquia de valores.

O valor está associado a atos, formas de conduta, metas de ação, numa linha contínua de aprovação ou reprovação. O contraste entre desejável e desejado. O primeiro é imposto pelas regras da sociedade e nem sempre coincide com os desejos reais do indivíduo, que deve se comportar e agir de acordo com as normas sociais. Dessa forma, os valores “são formas mais ou menos estáveis de resolver a ambivalência” (KLUCKHOHN, 1951, p. 443).

Rohan (2000) explica o conflito entre o desejado e o desejável dizendo que, os valores são os nossos guias na busca pela excelência, ou uma melhor qualidade de vida. É isso, somado à busca pela moralidade e ética, que diferencia os seres humanos dos animais. Segundo a autora, classifica-se alguma coisa como boa, porque a deseja-se. Rohan cita Aristóteles ao afirmar que o principal objetivo do ser humano é a *eudaimonia*, palavra usada por esse filósofo há cerca de 350 anos AC, que deve ser traduzida como felicidade, porém num sentido mais amplo do que simplesmente afeto positivo, Rohan usa a expressão “florescimento” ou “expressividade” (ROHAN, 2000, p. 264, tradução nossa) para explicar a descrição de Aristóteles da meta principal de todo o ser humano, e conclui dizendo que o sistema de valores poderia ser entendido como as preocupações sobre os aspectos do ambiente para os quais todo ser humano deve estar atento.

A associação do conceito de valor com os desejos dos indivíduos, também aparece no campo da psicologia. Schwartz (2001, p. 55) define valores como “objetivos trans-situacionais desejáveis, variando em importância, que servem como princípios-guia na vida de uma pessoa ou outra entidade social”. E complementa em seu trabalho de 1999 (ROS, SCHWARTZ e SURKISS, 1999, p. 24) quando define valores como “conceitos do que é desejável como direção para os atores sociais selecionarem suas ações, avaliando pessoas e eventos, e explicando suas ações e avaliações”.

Para Schwartz (2001), os valores são as respostas que todos os indivíduos precisam dar aos três requisitos universais, ou seja, as necessidades biológicas, as necessidades de interação social e os requisitos de sobrevivência dos grupos. Os indivíduos e as coletividades transformam essas necessidades, e as expressam em linguagem de valores.

Schwartz (2001) relaciona as características comuns nas diversas definições de valores como: crenças que se relacionam a fins desejáveis ou formas de comportamento (aspecto cognitivo), que transcendem situações específicas e guiam a seleção e avaliação dos comportamentos (aspecto comportamental) e, finalmente, que há uma hierarquia que ordena a importância entre os diversos valores, formando um sistema de prioridades. Segundo Schwartz, essas características distinguem valores de outros conceitos como necessidades e crenças.

Schwartz (2001) afirma que os grupos sociais e os indivíduos transformam as necessidades inerentes à existência humana em linguagem dos valores específicos, de forma a facilitar a comunicação. Os valores representam, em forma de metas conscientes, as respostas que todos os indivíduos e sociedades devem dar aos três requisitos básicos universais.

Em todas as definições aqui apresentadas, o conceito valores é mostrado como um guia nas decisões dos indivíduos, que os ajudam a definir o que é desejável de acordo com suas metas e com o contexto do momento, e apresentam os componentes cognitivo, emocional e comportamental.

Os valores representam metas individuais, portanto apresentam forte dimensão motivacional. Alguns filósofos já salientaram a dimensão motivacional dos valores, vinculando-os à vontade (NIETZSCHE, 1870) e ao desejo (LAVELLE, 1951). Vários autores colocam a fonte dos valores em exigências ou necessidades universais do ser humano (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ e BILSKY, 1987).

Pensando na função de valores como expressões dadas às necessidades humanas, Rokeach (1973, p.13, tradução nossa) diz que são padrões multifacetados que guiam a conduta numa variedade de formas:

- (1) nos fazem tomar determinadas posições em interações sociais, e
- (2) nos predispõem a favor de uma particular religião, política ou ideologia em relação à outra. São padrões empregados
- (3) para guiar apresentações de nós para outros (GOLFMAN, 1959), e
- (4) avaliar, julgar, louvar e abençoar a nós mesmos e outros,
- (5) valores são centrais para o estudo de comparação de processos (FESTINGER, 1954; Latane, 1966): nós os empregamos como padrões para averiguar se somos tão morais e competentes como outros.
- (6) São padrões empregados para persuadir e influenciar outros a nos dizer que crenças, atitudes, valores e ações de outros valem um desafio, protesto ou argumentação em vez de tentar influenciar uma mudança. Finalmente,
- (7) valores são padrões que nos dizem como racionalizar, no sentido psicanalítico, crenças, atitudes, e ações que seriam de outra forma pessoalmente e socialmente inaceitáveis, assim terminamos com sentimentos de moralidade e competência, ambos ingredientes indispensáveis para a manutenção e crescimento de nossa auto-estima.

Para o propósito deste trabalho, valores serão considerados como “metas desejáveis que variam de importância de acordo com as situações e servem como princípios na vida de um indivíduo ou um grupo social” (SCHWARTZ, 2001, p. 55). Essas metas podem ser explícitas ou implícitas, porém são representadas pelas alternativas selecionadas pelos indivíduos dentre todas as disponíveis para determinada situação. Funcionam como critérios para julgamento, dão significado e fim à ação, têm componentes cognitivos e emocionais. Assume-se, como pressuposto, que os valores são a forma de expressão das necessidades

humanas e que guiam o comportamento dos indivíduos, das sociedades e das organizações para a sua satisfação.

2.2 VALORES PESSOAIS E VALORES RELATIVOS AO TRABALHO

A expressão **valores**, usada genericamente na literatura sobre o tema, geralmente refere-se a **valores individuais pessoais**, em outras palavras, quando os autores falam sobre valores, estão abordando valores pessoais dos indivíduos. Todas as discussões apresentadas até o momento também são pertinentes a valores pessoais.

Da mesma forma que os valores pessoais, os valores do trabalho representam crenças associadas a metas desejáveis dos indivíduos porém, especificamente relacionadas a objetivos do trabalho. São representações dos requerimentos de interações dos indivíduos ou grupos, categorizados de acordo com a sua importância para o indivíduo, na escolha entre diferentes alternativas de trabalho, bem como, podem influenciar os resultados do trabalho (ROS, SCHWARTZ e SURKISS, 1999).

Os valores do trabalho estão diretamente relacionados aos compromissos dos empregados com relação às organizações de acordo com Elizur (1991). Esse autor define valores do trabalho, como estados de existência desejados pelos indivíduos, que podem ser alcançados por meio do trabalho.

Super (1995) entende que o significado do trabalho é o conjunto de crenças sobre o mesmo que um indivíduo adquiriu por meio da sua interação com o meio social e, essas crenças estão relacionadas com sua orientação de carreira, e seu comportamento em situações relacionadas com o próprio, incluindo desempenho, absenteísmo, e satisfação com o trabalho.

Segundo Super (1995), o exame da importância relativa dos valores para os indivíduos para os diferentes aspectos do conteúdo e contexto do trabalho pode ajudar a compreender o que as pessoas procuram em seus trabalhos ou, quais valores predominam em suas vidas no trabalho, se elas procuram auto-realização e satisfação com o trabalho ou apenas os benefícios econômicos e segurança material. Esse autor afirma que essas respostas são importantes não apenas sob o ponto de vista teórico, mas também para definir suas implicações na estratégia da organização do trabalho.

Schwartz (1999), ampliando as dimensões de valores para um nível cultural, afirma que os valores refletem os problemas básicos com que a sociedade deve enfrentar para regular a atividade humana. Os membros da sociedade, especialmente os tomadores de decisões, reconhecem e falam sobre esses problemas, planejam respostas, e motivam os outros se

juntarem a eles. Valores como justiça, sucesso, liberdade, ordem social e Tradição, refletem os objetivos aprovados socialmente, utilizados para aprovar a ação, expressar e justificar a solução escolhida. O autor sugere que os tipos de valores e as dimensões que eles formam, sejam utilizados para entender diferenças em problemas relacionados com o trabalho e, define valores relativos ao trabalho como metas a serem alcançadas por meio do trabalho.

Mais recentemente, (PORTO e TAMAYO 2003, p. 146), citando Samuel e Lewin-Epstein³ (1979) defendem que “os valores do trabalho determinam os modos, meios, comportamentos ou resultados que são preferíveis sobre outros”.

Porto e Tamayo (2003) realizaram um estudo sobre valores relativos ao trabalho com base na Teoria de Valores de Schwartz (1992) e nas pesquisas de Ros, Schwartz e Surkiss (1999), porém voltado ao ambiente brasileiro. Nesse trabalho, os autores apresentam uma definição que abrange todos aspectos abordados até aqui sobre o tema que, por essa razão, será a definição de Valores Relativos ao Trabalho utilizada neste estudo:

Valores relativos ao trabalho são princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho (PORTO e TAMAYO 2003, p. 146).

2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

Os principais componentes de uma organização são seus papéis, suas normas e seus valores. Esses três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa. Os papéis prescrevem a forma de comportamento associado a determinadas tarefas, diferenciam os cargos e atribuem status aos indivíduos. As normas são expectativas transformadas em exigências e juntamente com os valores são elementos de integração, uma vez que todos os praticam. Os valores são as metas de cada um (KATZ e KHAN, 1978).

Os valores têm suas raízes no aspecto motivacional, uma vez que expressam os desejos de alguém, por exemplo, o dono, o fundador ou um gerente, representando dessa forma, as metas da empresa. Os valores funcionam como uma espécie de cola, que vincula as pessoas ao sistema organizacional. As normas dizem quais são os comportamentos esperados e os valores as justificam (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993).

³ Samuel, Y; Lewin-Epstein, N. (1979) . The occupational situs as predictor of work values. American Journal of Sociology, 85, 625-639.

As organizações expressam seus valores de diversas formas: em seus estatutos, nas reuniões dos conselhos diretivos, em suas publicações, nas declarações públicas de seus representantes, em seus sítios na Internet. Essas são as expressões formais de seus valores, aqueles que geralmente estão expostos num quadro em frente à porta de entrada, e que fazem parte da imagem pública da organização.

Mas será que esses valores são percebidos e compartilhados por todos os membros da organização? Será que a interpretação desses valores pelo seu colaborador mais humilde é a mesma do presidente da empresa? Esses valores estão disseminados na rotina da empresa, em cada relacionamento entre os empregados, com os fornecedores e com os clientes?

Os valores organizacionais, não são a soma dos Valores Pessoais de cada um dos membros da organização. Os reais valores organizacionais são aqueles percebidos pelos empregados como sendo característicos da organização. São os princípios ou crenças compartilhados pelos empregados e que orientam a vida da organização (TAMAYO, 1998). Esta será a definição de valores organizacionais utilizada neste estudo.

Da mesma forma que os valores pessoais, os valores organizacionais tem um aspecto cognitivo, eles foram assimilados no início da vida da empresa, podem representar as crenças dos fundadores, expressam as opções feitas pela empresa ao longo de sua vida com relação aos seus relacionamentos internos e externos, suas políticas de qualidade, de remuneração, de reconhecimento, de posicionamento frente à sociedade, estratégias de gestão e organização, enfim todos os elementos que fazem a empresa funcionar como organização. “Os valores organizacionais são componentes importantes na construção da identidade social da organização, pois determinam parcialmente como ela é e a forma como se percebe” (TAMAYO, 1998, p.58).

Uma das funções dos valores organizacionais é criar entre os empregados modelos mentais compatíveis com a missão e as metas da organização, possibilitando aos empregados se comportarem de forma coerente com esses objetivos. Uma segunda função dos valores organizacionais é auxiliar na construção da identidade social da organização, distinguindo-a das outras organizações e ainda atuar como mediadores nos conflitos da organização, garantindo assim sua sobrevivência (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Tamayo (1998) afirma que o sistema de valores da organização não é idêntico ao sistema de Valores Pessoais de seus empregados, podendo inclusive ser conflituooso, porém a convergência dos empregados na percepção dos valores organizacionais é de grande importância na forma como a missão e os objetivos da empresa serão executados e como a estratégia adotada para atingi-los é percebida pelos seus colaboradores.

Os valores organizacionais podem ser analisados a partir das metas, missão da empresa e outros documentos oficiais, porém essa metodologia pode levar a conclusões incompletas, uma vez que esses, nem sempre são os valores praticados, ou compartilhados pela maioria dos funcionários. Pode haver uma diferença entre os valores espousados da organização e os valores individuais dos empregados (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Neste estudo, avalia-se os valores da organização a partir da percepção dos empregados.

2.4 SISTEMAS E ESTRUTURAS DE VALORES

A quantidade de valores de um indivíduo é relativamente pequena, de forma que podem ser identificados e mensurados. Nem todos os valores estão ativos ao mesmo tempo. Uma determinada situação vai ativar alguns valores de uma pessoa, mas é improvável que ela se comporte de forma compatível com todos esses valores. Uma situação pode, por exemplo, ativar um conflito entre comportar-se de forma obediente ou independente, ou entre ser polido ou sincero (ROKEACH, 1973).

Depois que um valor é aprendido, integra-se de alguma forma a um sistema organizado onde cada valor está ordenado, tem uma prioridade em relação a outros valores. Essa concepção relativa de valores nos permite reordenar nossas prioridades ao mesmo tempo em que o sistema total de valores permanece relativamente estável ao longo do tempo. Em outras palavras, o sistema é suficientemente estável para refletir a identidade e continuidade de uma única personalidade socializada com uma dada cultura e sociedade, mas também instável o suficiente para permitir rearranjos das prioridades dos valores como resultado de mudanças na sociedade e experiências pessoais (ROKEACH, 1973).

Variações nas experiências sociais, pessoais e culturais não vão gerar impacto apenas no sistema de valores, mas também na sua estabilidade. Ambos os tipos de impacto podem ser esperados como resultado de alterações em variáveis como desenvolvimento intelectual, grau de aprendizado e absorção dos valores, identificação com papéis sociais, identificação política, e aprendizado religioso (ROKEACH, 1973).

“Um sistema de valores é uma organização aprendida de princípios e regras para ajudar na escolha entre alternativas, resolver conflitos e tomar decisões” (ROKEACH, 1973, p. 14). Isto não quer dizer que todo o sistema de valores de uma pessoa é ativado numa determinada situação, pois funciona como um plano generalizado, que pode ser comparado a um mapa: apenas a região que é relevante naquele trajeto é consultada, o resto é ignorado.

Diferentes partes do mapa são ativadas em situações sociais diferentes, e esses são os padrões que guiam a conduta do indivíduo numa variedade de formas específicas para cada situação.

Schwartz e Bilsky (1987) acrescentaram a essa teoria o aspecto motivacional incorporado a cada valor. Partiram do mesmo princípio de que as pessoas compartilham o mesmo conjunto de valores, porém a importância relativa de cada valor é diferente de uma pessoa para outra, de acordo com o objetivo motivacional do valor e do indivíduo em questão.

Rohan explica esse aspecto em seu artigo *A Rose by Any Name? The Values Construct* (2000) quando escreve sobre a importância dos requerimentos e desejos. Mostra que o sistema de valores pode ser visto como um meio para ordenar quais requerimentos ou desejos são os mais importantes para que aquele indivíduo atinja a melhor qualidade de vida sob o seu ponto de vista. Cita como exemplo as pessoas que têm em alta prioridade os valores de tradição e conformidade. Isso significa que, para essas pessoas, os desejos pessoais são menos importantes do que ser um membro cooperativo do grupo, portanto ser um membro cooperativo do grupo as motiva mais do que realizar um desejo pessoal.

Segundo Rohan, nesse mesmo artigo, um sistema de valores ajuda as pessoas a terem seus próprios julgamentos sobre a capacidade das entidades em proporcionar o melhor meio de vida aos indivíduos, ou à coletividade, segundo suas prioridades, seja ele um sistema de valores pessoais ou sociais.

2.4.1 Estrutura de Valores Pessoais

Os valores formam um conjunto de metas conscientes dos indivíduos ou sociedades e devem atender aos três requisitos universais: as necessidades biológicas dos indivíduos, os requisitos de interação social e os requisitos para o correto funcionamento e sobrevivência dos grupos (SCHWARTZ, 2001).

Rokeach (1973) apresenta uma distinção entre valores terminais e instrumentais, referindo-se a modos de comportamento ou a estados de existência respectivamente.

Os valores terminais podem ser relativos ao indivíduo ou à sociedade, com foco intrapessoal ou interpessoal. Alguns estados finais como salvação e paz de espírito, por exemplo, são intrapessoais, enquanto outros como paz na terra e fraternidade são interpessoais. As pessoas têm diferentes prioridades entre os valores sociais e pessoais; e suas

atitudes e comportamentos serão diferentes, dependendo dessas prioridades (ROKEACH, 1973).

Os valores instrumentais podem ser relativos à moral ou às habilidades. Por exemplo, comportar-se com honestidade e responsabilidade traz sentimento de moralidade, enquanto o comportamento lógico, inteligente ou imaginativo gera sentimento de competência (ROKEACH, 1973).

Tentando estimar a quantidade de valores existentes, Rokeach (1973) conclui que o número de valores terminais deve estar entre dois, conforme proposto por Freud e vinte e oito, segundo proposta de Murray. Baseando-se em análises empíricas de suas pesquisas, Rokeach sintetiza esse número a um total de trinta e seis, entre valores terminais e instrumentais, quadro 1.

Valores Terminais	Valores Instrumentais
Uma vida confortável (próspera)	Ambicioso (trabalhador)
Uma vida excitante (estimulante, ativa)	Indulgente (mente aberta)
Um sentimento de realização (contribuição duradoura)	Capaz (competente, eficiente)
Um mundo em paz (sem guerras e conflitos)	Alegre (despreocupado, jubiloso)
Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)	Limpo (asseado, arrumado)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Corajoso (perseguidor de suas crenças)
Segurança familiar (tomar conta dos entes queridos)	Perdão (desejo de perdoar os outros)
Liberdade (independência, livre escolha)	Prestativo (trabalha para o bem-estar dos outros)
Felicidade (contentamento)	Honesto (sincero, confiável)
Harmonia interior (livre de conflitos internos)	Imaginativo (audaz, criativo)
Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	Independente (autoconfiante, auto-suficiente)
Segurança nacional (proteção de ataques)	Intelectual (inteligente, refletivo)
Prazer (uma vida agradável, de lazer)	Lógico (consistente, racional)
Salvação (vida eterna)	Carinhoso (afetuoso, afável)
Auto-respeito (auto-estima)	Obediente (submisso, respeitoso)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polido (cortez, educado)
Amizade verdadeira (companheirismo)	Responsável (fidedigno, confiável)
Sabedoria (um entendimento maduro da vida)	Autocontrolado (autodisciplinado, comedido)

Quadro 1 - Valores Terminais e Instrumentais

Fonte: adaptado de Rokeach (1973)

Schwartz (2005) evoluindo no trabalho de Rokeach (1973) argumenta que a distinção entre um valor e outro, é o tipo de objetivo ou motivação que expressa. Schwartz mostra que a Teoria de Valores define dez tipos motivacionais que são reconhecidos entre as diversas

sociedades no mundo. Como todos os indivíduos e sociedades têm as mesmas três exigências, os valores tendem a serem universais.

Schwartz (1994) sugere que os 10 tipos de valores classificados até hoje sejam representados de forma circular. Agrupando-os de forma adjacente por compatibilidade ou colocando do lado oposto do círculo os contraditórios.

Na figura 1, observa-se o agrupamento: os tipos de valores compatíveis encontram-se adjacentes, porém, os tipos que competem ou conflitam entre si, estão opostos no mesmo eixo.

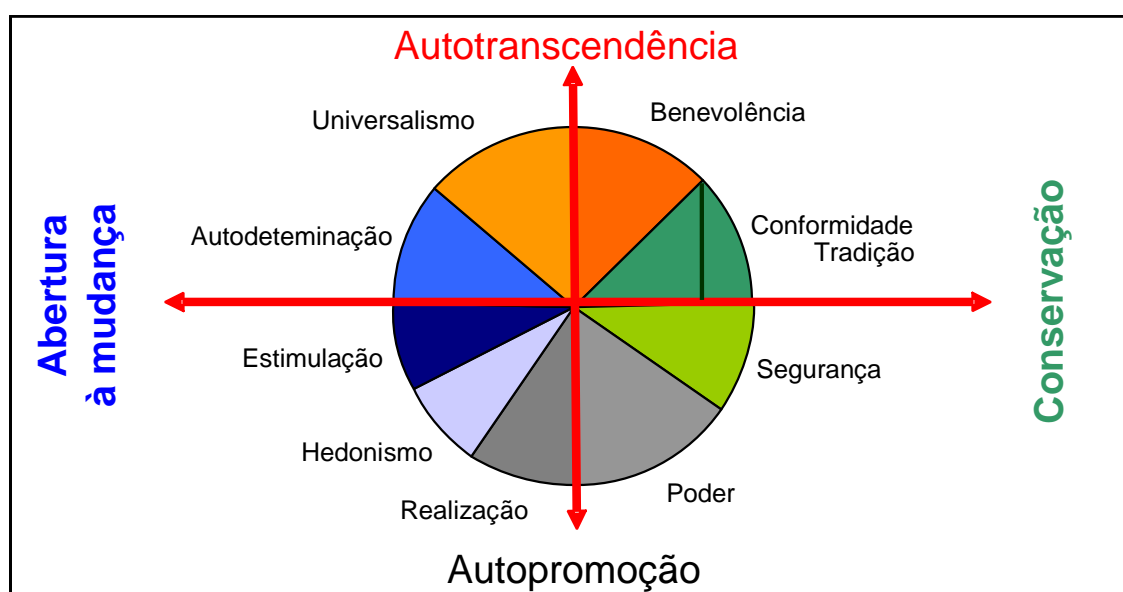


Figura 1: dimensões bipolares básicas da estrutura motivacional de valores

Fonte: Tamayo e Schwartz, 1993

Como o próprio Schwartz sugere em seu artigo, se esse grupo de valores é suficientemente extenso, não deveria haver evidência de tipos adicionais, porém a investigação sobre os tipos de valores nas sociedades é crucial para o desenvolvimento teórico.

Essa representação dos valores por compatibilidade e oposição, forma um modelo bidimensional. Num dos eixos, dimensão **Abertura à Mudança X Conservação** tem-se o contraste entre o conflito de estar motivado a seguir o próprio interesse intelectual e emocional em direções imprevistas e incertas, com o desejo de manter o *status quo* e a segurança em relacionamentos com o próximo, com as instituições e as tradições (SCHWARTZ, 1992).

Na outra dimensão, **Autotranscendência X Autopromoção** tem-se o conflito entre suas próprias ações e as ações dos outros para si mesmos, em contraste com a preocupação com essas mesmas ações no contexto social (SCHWARTZ, 1992).

Rohan (2000) em seu artigo, sugere outras nomenclaturas para essas dimensões: classifica **Abertura à Mudança** como **foco em oportunidades** e cita como exemplo o aroma-terapeuta com aparência de *funky* que adere religiosamente aos preceitos de seu regime de aplicação óleos essenciais, e por isso pode representar alguém voltado ao conservadorismo e tradição. Esse indivíduo, porém, pode estar voltado a oportunidades, motivado pelas suas realizações pessoais mais do que preocupado com o contexto social, lado oposto, ou seja, foco em oportunidades, que Rohan chama de **foco na organização**, à dimensão que Schwartz havia classificado como **conservação**. Também classifica a dimensão que Schwartz chama de **Autotranscendência** como **foco nas realizações do contexto social**. A dimensão **Autopromoção** é chamada por Rohan de **foco nas realizações pessoais**.

Com essa luz, apresentada por Rohan, fica mais fácil entender a distribuição dos valores no conceito bidimensional criado por Schwartz:

Esse modelo teórico se confirmou na prática, por pesquisas realizadas por Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (2001), confirmando os 10 tipos motivacionais de valores onde se encaixam os valores provenientes da escala de Rokeach (1973).

No quadro 2, estão descritos os 10 tipos de valores. A primeira coluna descreve a meta central de cada valor. A segunda coluna mostra exemplos que representam cada tipo de valor

Teoricamente, qualquer valor de uma sociedade poderá ser incluído num dos tipos motivacionais descritos, e deverá apresentar uma correlação alta com outros valores situados nessa dimensão.

META CENTRAL (o que dá sentido á vida)	VALORES ESPECÍFICOS
DEFINIÇÃO / TIPOS MOTIVACIONAIS	EXEMPLO
Poder social: status social e prestígio sobre pessoas e recursos. Necessidade individual de dominação e controle sobre pessoas e recursos.	Poder social, riqueza, autoridade
Auto-realização: êxito pessoal mediante a demonstração de competência segundo alguns critérios sociais ou culturais. O desempenho de forma competente que ajuda a realização dos objetivos dos indivíduos e organizações.	Ambicioso, bem-sucedido, capaz, influente
Hedonismo: prazer e gratificação associado à satisfação de necessidades físicas (sensuais) ou orgânicas.	Prazer, desfrutar a vida, auto-indulgência.
Estimulação: procura de entusiasmo, excitação, novidade e desafio na vida, mudança.	Vida excitante, vida variada, ousado
Autodeterminação: pensamento independente e decisão de ação, criatividade, exploração, escolha,	Criatividade, liberdade, curioso, independente
Universalismo: Compreensão, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza. Derivado da necessidade de sobrevivência dos grupos e dos indivíduos. Compreende preocupações com o bem-estar da sociedade e a natureza.	Tolerância, igualdade, mente aberta, justiça social, um mundo em paz, um mundo de beleza, sabedoria
Benevolência: preservação e intensificação do bem-estar das pessoas mais próximas, como familiares e amigos.	Honesto, prestativo, responsável, indulgente, amizade verdadeira
Tradição: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura ou religião pregam ou determinam. Subordinação às crenças compartilhadas do grupo	Humilde, devoto, respeito a tradição, moderado, autocontrolado
Conformidade: controle de impulsos e do próprio comportamento de acordo com as expectativas da sociedade.	Obediência, autodisciplina, polidez, respeito para com os pais e idosos
Segurança: integridade pessoal e de pessoas e grupos de identificação; estabilidade da sociedade e de si mesmo.	Segurança nacional, saúde, ordem social, segurança da família, limpo

Quadro 2: Tipos Motivacionais de Valores

Fonte: adaptado de Schwartz (2001)

Mais recentemente, Schwartz e Boehnke (2004), testaram quantitativamente a distinção dos 10 tipos motivacionais, bem como a continuidade motivacional entre tipos adjacentes e a distribuição dos tipos motivacionais, conforme postulado anteriormente, numa estrutura circumplex, ou ao redor de um círculo, conforme já discutido.

Os resultados desse trabalho comprovaram a existência dos 10 tipos motivacionais distintos, bem como uma distribuição quase circumplex, ou seja, conforme já havia sido observado visualmente em trabalhos anteriores mediante a metodologia SSA, os tipos motivacionais Tradição e Conformidade ocupam a mesma **fatia** do círculo, deslocando o tipo Tradição da Conformidade da estrutura circumplex, que por isso, foi denominada quase circumplex pelos autores (SCHWARTZ e BOEHNKE, 2004)

O modelo estrutural bidimensional, de oposição entre dimensões conflitantes foi comprovado, assim como a forte correlação entre tipos motivacionais adjacentes e mais, esse estudo demonstrou que a idéia de *continuum* entre os itens de valores é válida a ponto de permitir agrupamentos em mais do que 10 categorias, de acordo com o propósito do pesquisador. Ou seja, valores adjacentes podem ser agrupados em novos tipos motivacionais, como por exemplo, Universalismo e Autodeterminação podem ser agrupados, formando o tipo motivacional **Abertura Intelectual**, ou Poder e Realização podem ser combinados em **Autocrescimento**, e assim por diante (SCHWARTZ e BOEHNKE, 2004)

2.4.2 Estrutura de Valores Relativos ao Trabalho

Porto e Tamayo (2003) apresentam uma estrutura de valores do trabalho, desenvolvida por meio de pesquisas com base na Teoria Geral de Valores de Schwartz (1992) e nos trabalhos de Ros, Schwartz e Surkis (1999).

Ros, Schwartz e Surkis (1999) verificaram na literatura sobre valores do trabalho a presença de valores equivalentes a três, dos quatro tipos de valores de ordem superior propostos na Teoria de Valores de Schwartz: valores intrínsecos, valores extrínsecos e valores sociais ou afetivos, não havendo referências sobre o quarto tipo, autopromoção. Complementando essa análise com os trabalhos de Elizur (1991), Ros, Schwartz e Surkis (1999), concluíram que a presença do quarto item, relacionado a prestígio, influência e poder, tornaria o modelo mais claro, uma vez que era esperado que os valores do trabalho apresentassem a mesma estrutura de compatibilidade e conflito entre os tipos motivacionais presentes na Teoria Geral de Valores.

Partindo dessa premissa, Ros, Schwartz e Surkis (1999) apresentaram um modelo com os quatro tipos de valores do trabalho, que foi validado por meio da análise das distâncias mínimas (SSA) e da análise fatorial:

- **Valores intrínsecos**, relacionados com o Pólo Abertura à Mudança e que se referem a metas obtidas pelo conteúdo do próprio trabalho. Opostos aos valores extrínsecos.
- **Valores extrínsecos ou materiais**, associados à Conservação e que se referem às metas obtidas pelo resultado do trabalho.
- **Valores sociais ou afetivos**, associados a Autotranscendência, referem-se a metas relativas ao relacionamento. Opostos aos valores de prestígio.
- **Valores de Prestígio**, que não estão diretamente associados à quarta dimensão (Autopromoção) apresentada por Schwartz (1992), mas referem-se à busca de poder e prestígio por meio do trabalho.

Porto e Tamayo (2003) identificaram a necessidade de se criar uma escala de valores relativos ao trabalho, validada para a população brasileira. Depois de um trabalho preliminar, com base em entrevistas e questionários abertos, seguidos de avaliação de conteúdo e validação semântica, chegaram a um questionário de 72 itens que foi testado com uma população de 402 trabalhadores, todos com segundo grau de instrução, no mínimo. Os resultados dessa pesquisa foram submetidos à análise de componentes principais, análise fatorial e cálculo de confiabilidade, resultando numa escala de 45 itens, distribuídos em quatro fatores que se relacionam com os quatro tipos pressupostos, bem como apresentam uma relação de compatibilidade e conflito, conforme previsto na teoria de Schwartz (1992), Figura 2.

- **Realização no trabalho**: agrupam valores que expressam a busca de prazer e a realização pessoal e profissional, além da liberdade de pensamento e ação no trabalho, traduzida na criatividade e autonomia intelectual. Relaciona-se com o fator de ordem superior de Schwartz (1992) da abertura à mudança, porque possibilita a mudança por meio do trabalho autônomo. Neste fator agrupam-se os valores: felicidade, realização pessoal, satisfação pessoal, identificação com o trabalho, ter prazer no que faz, trabalho interessante, gostar do que faz, trabalho intelectualmente estimulante, crescimento intelectual,

trabalho significativo, trabalho que requer originalidade, trabalho variado e realização profissional .

- **Relações sociais:** são os valores que denotam a busca de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho. Relaciona-se com o fator de ordem superior de Schwartz (1992) da Autotranscendência, porque visa o relacionamento positivo das pessoas e o bem-estar das pessoas próximas e, por extensão, da sociedade. Neste fator encontram-se os valores: ajudar aos outros, auxiliar os colegas de trabalho, contribuir para o desenvolvimento da sociedade, combater as injustiças sociais, ser útil à sociedade, ter compromisso social, colaborar com colegas de trabalho, bom relacionamento e amizade com colegas de trabalho, mudar o mundo, conhecer as pessoas e cuidar da própria saúde.
- **Prestígio:** reúne os valores que dizem respeito à busca de autoridade, sucesso profissional, poder e influência no trabalho. Relaciona-se com o fator de ordem superior Autopromoção (SCHWARTZ, 1992), pois busca sucesso pessoal e influência sobre as pessoas. Neste fator estão localizados os valores: supervisionar outras pessoas, obter posição de destaque, ter fama, ter prestígio, ter notoriedade, competir com colegas de trabalho, ter status no trabalho, ter superioridade baseada no êxito, competitividade, enfrentar desafios.
- **Estabilidade:** aqui estão representados os valores da busca da segurança e ordem na vida por meio do trabalho, permitindo prover materialmente as necessidades pessoais. Estabelece o trabalho como um instrumento de manutenção do *status quo* e segurança, e liga-se à dimensão Conservação. Neste fator encontram-se os valores: estabilidade financeira, ter melhores condições de vida, ser independente financeiramente, ganhar dinheiro, melhorar a qualidade de vida, suprir necessidades materiais.

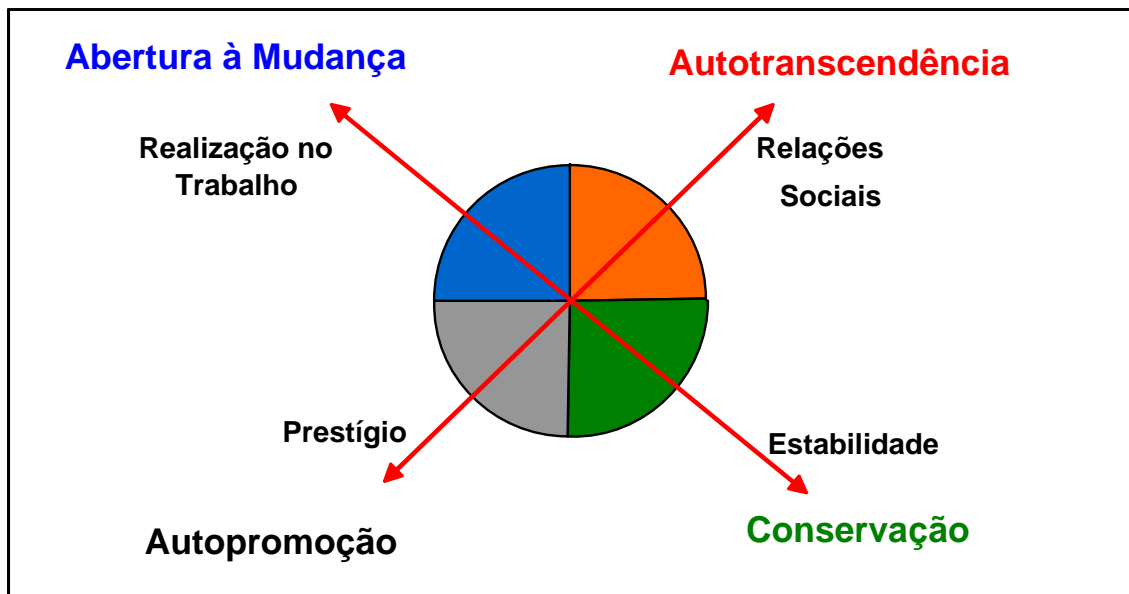


Figura 2: Estrutura dos Valores do Trabalho
 Fonte: Adaptação do autor de Porto e Tamayo, 2003

2.4.3 Estrutura dos Valores Organizacionais

Da mesma forma que os valores individuais, os valores organizacionais também podem ser categorizados como instrumentais e terminais. Os valores terminais representam as metas relacionadas com os tipos de estrutura, tais como, hierarquia da organização, igualdade, democracia e produtividade. Os valores instrumentais estão mais ligados a metas que se relacionam com os modelos de comportamentos desejáveis, como, assiduidade ao trabalho, respeito aos colegas, pontualidade (TAMAYO e GONDIM, 1996).

Tamayo e Gondim (1996) obtiveram por meio de um questionário aplicado a 113 funcionários, de cinco diferentes organizações públicas e privadas, uma lista com 565 valores relativos à organização, que depois de analisados segundo seu conteúdo e similaridade foi reduzida a uma relação de 48 valores.

Passaram assim para uma segunda fase onde desenvolveram um instrumento que possibilitou às pessoas que classificassem esses valores como os princípios que orientam a organização onde trabalham.

Como resultado da análise desses questionários, os autores chegaram a um conjunto de cinco fatores que explicam 38 dos 48 itens avaliados. Esses fatores são: eficiência / eficácia, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor.

Em 2000, Tamayo, Mendes e Paz, desenvolveram um novo instrumento para mensurar os valores organizacionais. Esse novo modelo, chamado de Inventário de Valores Organizacionais, visa complementar o modelo anterior, de Tamayo e Gondim (1996), com uma abordagem teórica baseada nos estudos de Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999), introduzindo as dimensões da cultura da sociedade e as soluções dadas aos problemas relativos à natureza da relação entre o indivíduo e a sociedade. Segundo os autores, as empresas, da mesma forma que os indivíduos e as sociedades se deparam com três exigências universais que devem ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência:

- A relação conflituosa indivíduo – grupo, uma vez que é difícil conciliar as metas do indivíduo com a do grupo em que participa.
- Necessidade de uma estrutura que apóie o funcionamento da empresa, ou seja, os papéis, regras e processos organizacionais.
- E, finalmente, a relação entre empresa e o meio ambiente, quer seja ele social, como a relação com outras empresas e órgãos sociais; quer seja a natureza, como por exemplo, a necessidade de extração mineral (TAMAYO; MENDES e PAZ, 2000).

Com base nessas necessidades e na abordagem cultural dos valores (SCHWARTZ e ROS, 1995) foram postuladas três dimensões bipolares: autonomia ou individualismo versus conservadorismo ou coletivismo, hierarquia versus igualitarismo e domínio versus harmonia (TAMAYO, MENDES E PAZ, 2000).

Partindo dos itens levantados empiricamente no trabalho de Tamayo e Gondim (1996), foram acrescentados novos itens de forma a cobrir as três dimensões e os dez tipos motivacionais, chegando então a um questionário com 37 itens que confirmam a existência das três dimensões bipolares, porém o antagonismo entre os pólos só foi confirmado parcialmente, aparecendo como opostos na dimensão igualitarismo versus hierarquia.

Já Oliveira e Tamayo (2004), partiram do pressuposto que os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações que tanto os gestores como os trabalhadores, levam consigo ao ingressar na organização, o que assim, seria esperado, as metas das organizações apresentassem correspondência com os valores pessoais. Partiram então do modelo dos Valores Pessoais de Schwartz (1992), que, como já abordado, apresenta dez tipos motivacionais.

O resultado desse trabalho foi uma estrutura de valores organizacionais composta por 48 valores que se distribuem em oito fatores, conforme figura 3.

- **Realização:** a meta central é o sucesso por meio da demonstração de competência da organização e seus empregados. A sobrevivência da organização e a permanência do empregado no contexto são regidas pelo desempenho competente.
- **Conformidade:** a meta central é prioridade ao respeito às regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente interno como no relacionamento com outras organizações.
- **Domínio:** a meta central é a obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos, e a busca de uma posição de domínio de mercado.
- **Bem-estar do empregado:** preocupação da organização com a satisfação do empregado e qualidade de vida no trabalho.
- **Tradição:** preservação, respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento.
- **Prestígio organizacional:** a organização busca poder, prestígio, admiração e respeito da sociedade, devido à qualidade dos seus produtos.
- **Autonomia:** busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização. É expresso por meio da curiosidade, criatividade, competência e definição dos objetivos profissionais de seus empregados. Organização aberta a desafios.
- **Preocupação com a coletividade:** valorização do relacionamento com a comunidade no cotidiano

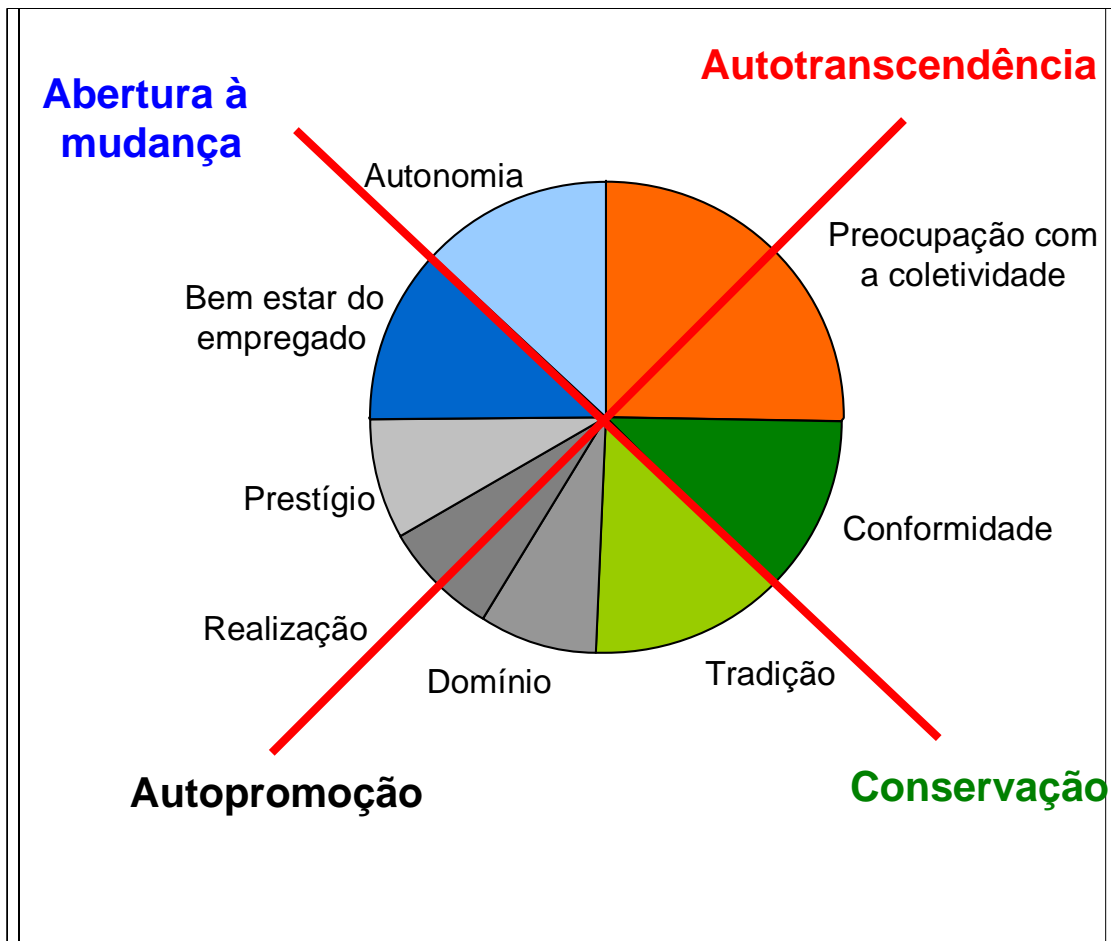


Figura 3: Estrutura dos Valores Organizacionais
 Fonte: Adaptação do autor de Oliveira e Tamayo, 2004

Esses oito fatores, ou tipos motivacionais, apresentados por Oliviera e Tamayo (2004) correspondem a nove dos fatores indicados por Schwartz (1992), uma vez que o fator Autonomia representa os tipos motivacionais: Autodeterminação e Estimulação, e os tipos Universalismo e Benevolência integram um único fator chamado de Preocupação com a Coletividade. Os itens correspondentes ao fator Poder em Valores Organizacionais, desdobram-se entre Prestígio e Domínio em Valores Individuais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

2.5 CONGRUÊNCIAS ENTRE VALORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

O estudo das relações entre valores individuais e valores organizacionais é chave para o entendimento da compatibilidade entre os indivíduos e a organização para a qual trabalham. Uma das teorias sobre este assunto é conhecida por *Person-Organization fit*, (P-O), ou congruência entre os valores pessoais e organizacionais. Busca a congruência entre as normas e valores das organizações e os valores das pessoas, de forma a determinar os efeitos que os indivíduos têm sobre as normas e valores das organizações, bem como o efeito que o fato de pertencer à determinada organização provoca no comportamento e valores do indivíduo (CHATMAN, 1989).

Os estudos de P-O são parte de um conjunto de teorias conhecidas na literatura por *person-environment fit*, (P-E). Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005, p. 281) realizaram uma meta-análise das relações das teorias relacionadas a P-E, que definem como a “compatibilidade entre um indivíduo e o ambiente de trabalho que ocorre quando suas características coincidem (tradução nossa)”. De acordo com esses autores, teorias relacionadas a P-E já aparecem na literatura há, pelo menos, 100 anos

O conceito de P-E engloba as teorias de P-O, já mencionada, *person-job fit* (P-J), definido nesse mesmo artigo como o relacionamento entre as características de uma pessoa e aquelas do trabalho ou tarefas que realiza, *person-vocation fit* (P-V), que inclui teorias sobre escolha vocacional, cuja proposta é que haja uma correspondência entre as pessoas e as carreiras que satisfaçam seus interesses, *person-group fit* (P-G) que enfoca a compatibilidade entre os indivíduos e seus grupos de trabalho, e finalmente, *person-supervisor fit* (P-S) que estuda a equiparação entre os supervisores e os subordinados (KRISTOF-BROWN, ZIMMERMAN e JOHNSON, 2005).

As teorias relacionadas a P-E, referem-se ao grau em que duas variáveis, ou conjunto de variáveis se combinam, ou se encaixam. O que isso exatamente significa? Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) mostram que existem dois conceitos distintos relatados por Muchinsky e Monahan⁴ (1987, apud KRISTOF-BROWN, ZIMMERMAN e JOHNSON, 2005): o complementar e o suplementar e explicam que no conceito complementar, procuram-se pôr características entre as pessoas e os ambientes que se complementem, por exemplo, conhecimentos versus necessidades do ambiente (*demands-skills fit*), ou quando as necessidades dos indivíduos são complementadas por suprimentos do

⁴ Muchinsky PM; Monahan CJ.. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behaviors*, (1987) 31 (3), 268-277.

ambiente (*needs-supply fit*), ou seja, por esse conceito as características do indivíduo devem complementar as necessidades do ambiente, ou vice-versa. O conceito de ajuste suplementar existe quando os indivíduos e o ambiente são similares.

O trabalho realizado por Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005), é constituído por uma pesquisa nas principais bases de dados de ciências sociais e psicológicas, assim como procederam a pesquisas manuais nos materiais impressos, onde colecionaram mais de 750 estudos, que classificaram segundo as teorias relacionadas a P-E e procederam a uma meta-análise. A quantidade de estudos levantados demonstra a relevância dessas teorias e a preocupação dos estudiosos sobre a congruência entre os indivíduos e seus ambientes de trabalho.

A teoria que mais se aproxima do objetivo deste trabalho é a teoria P-O (*person-organization fit*), por isso, se dará foco, nos aspectos referentes a essa teoria, que é estudada em 110 artigos, do total de 750 analisados por Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005).

Chatman (1989), por exemplo, desenvolveu um modelo para avaliar os efeitos que as pessoas causam nas organizações, bem como o efeito que as organizações provocam nos indivíduos. Esse modelo é baseado em valores e Chatman justifica sua escolha mostrando que, adicionalmente a descrição de seu conteúdo, os valores individuais e organizacionais podem ser descritos em termos de intensidade, bem como do seu relacionamento com outros valores e, além disso, os valores organizacionais podem ser descritos em termos de sua cristalinidade, ou o quanto estão compartilhados.

Para avaliar a congruência entre os valores individuais e os organizacionais, a autora sugere uma metodologia chamada de OCP (*Organizational Culture Profile* – perfil de cultura organizacional), desenvolvido e validado por O'Reilly, Chatman e Caldwell, em 1991.

O OCP contém 54 afirmativas sobre valores que podem capturar de forma genérica os valores do indivíduo ou da organização. Os respondentes são orientados a classificar os 54 itens em 9 categorias, desde o mais desejável até o menos desejável, colocando um número específico de itens em cada categoria. A configuração de itens por categoria segue a seguinte distribuição: 2-4-6-9-12-9-6-4-2. Segundo Chatman (1989), esse é o procedimento para se gerar o perfil Q-Sort, desenvolvido por Block⁵(1978, apud Chatman, 1989).

O conjunto de 54 valores foi desenvolvido com base em uma revisão dos estudos sobre valores e cultura organizacionais, com objetivo de identificar itens que pudessem descrever qualquer pessoa ou organização, ou que não fossem uma característica de todas as

⁵ Block, J (1978) The Q-Sort method in personality assessment and psychiatric research. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

pessoas ou organizações e que fossem de fácil entendimento. Esse primeiro acesso gerou um conjunto de mais de 110 itens que foram analisados de acordo com: 1) **sua generalidade**, que deveria ser relevante para qualquer organização, independentemente da indústria, tamanho ou composição; 2) **discriminação**, nenhum item deveria pertencer à mesma categoria para todas as organizações; 3) **entendimento**, deveriam ser fáceis de entender para permitir um significado comum; 4) **não redundantes**, cada item deveria ter um significado suficientemente único, de forma a não poder ser substituído por outro de forma consistente. Depois dessa análise, a lista foi reduzida a 54 itens.

Para criar o perfil cultural das firmas, foram identificados conjuntos de indivíduos com larga experiência. Eles foram orientados a organizar os 54 itens em termos das características da cultura da organização, receberam a seguinte instrução:

Valores importantes devem ser expressos em forma de normas ou expectativas compartilhadas sobre o que é importante, como se comportar, ou quais são as atitudes apropriadas. Por favor, organize os 54 valores numa linha de 9 categorias, colocando de um lado dessa linha aqueles cartões que você considera como os aspectos mais característicos da sua organização e, no outro extremo, aqueles cartões que representem os aspectos menos característicos de sua organização (O'REILLY, CHATMAN e CALDEWELL, 1991, p. 495).

Para organizar as preferências individuais, os sujeitos foram orientados a classificar os 54 itens respondendo à pergunta: “Qual o grau de importância que você atribui a esta característica na organização para a qual você trabalha?” As respostas deveriam ser organizadas seguindo o mesmo critério utilizado para os valores organizacionais e as categorias variavam de **mais desejáveis a menos desejáveis**.

O cálculo da congruência pessoa-organização (*person-organization fit*) é feito por meio da correlação entre o perfil individual e o perfil da empresa para a qual essa pessoa trabalha.

Outros trabalhos foram feitos para avaliar a congruência pessoa-organização, como o estudo de Odon, Boxx e Johnson (1990), cujo objetivo foi apontar diferenças nas pesquisas da indústria bancária e endereçar o impacto da cultura em três áreas importantes na determinação do sucesso de uma instituição financeira: comportamento, congruência de valores e compromisso.

Segundo esses autores, culturas fortes e altamente efetivas são caracterizadas por um ambiente interno que dá uma direção clara para os comportamentos desejados do empregado e do grupo. Metas, estratégias e ações são baseadas em valores organizacionais estáveis. Os empregados compartilham esses valores que agem como uma força potente de motivação

interna e direções para as ações corporativas. Os empregados, individualmente e como um grupo, numa cultura forte, exibem um alto grau de comprometimento com a organização. Os membros da organização aceitam os objetivos da organização como seus objetivos pessoais e desejam ser uma parte viável da organização em longo prazo.

Para demonstrar seu objetivo, Odilon, Baús e Johnson (1990), desenvolveram um questionário para investigar as relações entre a cultura da organização e a percepção dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho.

A primeira parte do questionário foi baseada no trabalho de Wallach⁶ (1983, apud ODON, BOXX E JOHNSON,1990), que definiu 3 dimensões culturais: burocrática, inovadora e de suporte.

Uma cultura burocrática é hierárquica com linhas claras de autoridade. O trabalho é organizado de forma sistemática com ênfase no controle e poder, as atividades são reguladas por regras e processos.

Uma cultura inovadora é baseada num ambiente criativo com desafios e trabalhos estimulantes. O foco do trabalho é orientado por resultados e os empregados são encorajados a correrem riscos.

Uma cultura de suporte resulta num ambiente amigável e de ajuda mútua, o ambiente de trabalho é aberto, há confiança, justiça e orientação ao relacionamento.

O questionário é composto de oito características para cada cultura. As respostas foram dadas numa escala de 1 (não descreve minha organização) a 5 (descreve minha organização todo o tempo).

Para mensurar a congruência de valores foram desenvolvidas quatro afirmativas: valores compartilhados entre indivíduos e organização, indivíduos e grupo de trabalho, entre superiores e organização, e entre grupos de trabalho e organização. Outras três afirmativas adicionais foram criadas para revelar se o respondente, seu grupo de trabalho, e seu superior comportam-se tipicamente como prescrito pela organização. Finalmente, foi incluída uma afirmativa, relacionada ao desejo do indivíduo em permanecer na organização. Para essas oito afirmativas, os indivíduos responderam de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente).

Silverthorne (2004) utilizou a teoria P-O para avaliar a congruência entre o comprometimento dos empregados e a satisfação com o trabalho em empresas de Taiwan.

⁶ Wallach, E.J. (1983), "Individuals and Organizations: the cultural match. Training and Development Journal, Vol. 37, p. 29-36.

Para esse estudo criou um questionário com as principais necessidades organizacionais e pessoais, gerando uma lista com dez necessidades pessoais e dez necessidades organizacionais para cada uma das organizações. Os respondentes organizaram os itens classificando-os em ordem de importância de 1 a 10.

De acordo com as análises de Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) os estudos de P-O, na sua maioria, mostram que há uma correlação alta com satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.

Neste estudo também se abordará a congruência entre os valores das pessoas e organizações, porém utilizando uma metodologia de pesquisa diferente da utilizada pelos pesquisadores de P-O. Procura-se entender se existe congruência entre os valores do indivíduo e os valores da organização, e em quais dimensões, os valores do indivíduo se correlacionam com os valores da organização.

Há uma tênue diferença entre o objetivo e os estudos de P-O, onde a análise da congruência é feita por pesquisas sobre as características da empresa, sua cultura, como essa cultura é percebida pelos indivíduos, se eles concordam ou se adaptam a ela e se essa cultura é entendida como algo associado às suas preferências individuais. Para atingir tal objetivo, os estudiosos de P-O criam perfis dos valores e cultura das empresas, por meio de pesquisas sobre suas normas e características, e posteriormente, pedem aos indivíduos que classifiquem esses mesmos valores de acordo com suas preferências pessoais (O'REILLY, CHATMAN, CALDWEL, 1991).

Segundo Oliveira e Tamayo (2004, p. 132), essa forma de mensurar valores é criticada, uma vez que não possibilita a diferenciação entre os valores pessoais e organizacionais. “Além disso, 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”.

O sistema de valores da organização não coincide necessariamente com os valores pessoais de seus colaboradores (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Neste estudo, pesquisa-se diretamente os valores individuais e os valores organizacionais percebidos por esses indivíduos. Para isso, são utilizadas escalas próprias para cada conjunto de valores, desenvolvidas e testadas no ambiente brasileiro e se buscará as correlações entre as diversas dimensões dos sistemas de valores entre si.

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura pode ser definida como uma programação mental, que distingue os membros de um grupo de pessoas de outro (HOFSTEDE, 2001), proveniente do ambiente social. De acordo com este autor a cultura, juntamente com a natureza humana contribuem para a formação da personalidade do indivíduo, que é formada por traços que são, em parte, herdados com o código genético e, em parte, adquiridos por meio da cultura coletiva e das experiências pessoais.

Hofstede (2001) mostra diferentes formas de manifestação cultural, que descreve como uma cebola, porque as dispõe em camadas, onde os valores do indivíduo estão na camada central e mais profunda, sendo sobreposta pelos rituais, heróis e símbolos, que classifica como práticas, por serem mais visíveis ao observador externo.

Os valores, ou o núcleo da **cebola** fazem parte do aprendizado, muitas vezes inconsciente, na fase criança do indivíduo e, por isso, são difíceis de serem modificados e de serem percebidos de forma exterior, são apenas percebidos pela forma como as pessoas atuam em determinadas circunstâncias.

Schein (1992), define cultura como:

um padrão de pressuposições básicas compartilhadas e aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SHEIN, 1992, p. 12).

Schein pressupõe nessa definição que a cultura é dinâmica, que está em constante processo de formação e modificação, além de ser aprendida nas questões de integração interna dos grupos e adaptação externa. É incorporada como um conjunto padronizado e inter-relacionado de pressupostos básicos que tratam de questões como a natureza da humanidade, relacionamentos humanos, tempo, espaço, a natureza da realidade e da própria verdade.

Para Schein (1992) a cultura é um conhecimento acumulado e compartilhado de um determinado grupo, composta por elementos comportamentais, emocionais e cognitivos de seus membros. Para que o conhecimento compartilhado ocorra, deve haver uma história de experiência conjunta.

Para o antropólogo norte-americano Clifford Geertz, o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu. O conceito de cultura proposto por Geertz (1989, p.103) é

[...] um padrão de significados transmitidos historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas, expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida.

Cultura organizacional é definida como

um padrão de pressuposições básicas compartilhadas e aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SHEIN, 1992, p. 12).

A cultura é formada por vários níveis que se referem basicamente ao grau em que os fenômenos culturais são visíveis ao observador e são responsáveis pelas diferenças culturais.

Na superfície, ou na parte externa da **cebola** descrita por Hofstede (2001) tem-se os símbolos, que são formados por gestos, palavras, objetos, que têm um significado particular, reconhecido apenas por aqueles que fazem parte de determinada cultura. Como exemplos de símbolos podem-se citar: formas de vestir, de pentear os cabelos, gírias ou jargões específicos, bandeiras, arquitetura.

Os valores são transmitidos por meio da comunicação. O indivíduo comunica sua cultura a começar pela vestimenta que usa no trabalho, passando por seus hábitos, suas atitudes. Ele está o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita, ele está, na verdade, mostrando valores. (Freitas, 2001, p.23)

Adentrando a **cebola**, tem-se os heróis: pessoas ou personagens que possuem características valorizadas por determinada cultura, e servem de modelos de comportamento para os mais novos membros do grupo (HOFSTEDE, 2001)

No próximo nível, encontram-se os rituais, caracterizados por atividades coletivas executadas com o objetivo de atingir um fim desejado que tecnicamente é supérfluo, mas, para os integrantes de determinada cultura tem um significado comum. Nesta categoria têm-se

as cerimônias, como missas, casamentos, a forma de cumprimentar, reuniões sociais ou com fins políticos (HOFSTEDE, 2001).

[...] é no ritual isto é, no comportamento consagrado que se origina, de alguma forma, essa convicção de que as concepções religiosas são verdadeiras e de que as diretivas religiosas são corretas. É em alguma espécie de forma cerimonial que as disposições e motivações induzidas pelos símbolos sagrados nos homens e as concepções gerais da ordem da existência que eles formulam para os homens se encontram e se reforçam umas às outras. Num ritual, o mundo vivido e o mundo imaginado fundem-se sob a mediação de único conjunto de formas simbólicas (Geertz, 1989, p. 129).

Finalmente, no núcleo da cultura, Hofstede (2001, p.23), descreve os valores, que define como uma tendência de se preferir um certo estado de coisas face a outro.

Hofstede (2001), afirma que a cultura organizacional é um fenômeno em si, que difere de outros níveis de cultura, uma vez que os membros de uma organização tiveram alguma influência na sua formação, ou na decisão de se juntarem a ela, podem um dia abandoná-la e somente fazem parte dessa atividade algumas horas por dia.

De acordo com Teixeira (2004, p. 348), “para que os valores declarados por uma organização sejam capazes de nortear seus rumos, é necessário que sejam compartilhados entre os indivíduos, fazendo parte da cultura organizacional”. Tamayo, (1998) considera que o sistema de valores organizacionais constitui o núcleo da cultura organizacional.

Cameron e Quinn (1999) resumem o que foi mostrado até agora, quando mostram que cultura organizacional se relaciona com os valores não questionáveis, pressupostos subjacentes, expectativas, memórias coletivas e definições presentes na organização. Representa como as coisas são feitas por aqui e reflete a ideologia predominante que as pessoas têm em suas mentes. Estabelece um senso de identidade aos empregados e guias não-escritos e não-falados de como se comportar e agir na organização. Representa a estabilidade do sistema social da organização.

Nessa linha, Martin (1992) postula que o tema cultura pode ser abordado por diferentes perspectivas que classifica em - a) Perspectiva de Integração: todas as manifestações culturais são interpretadas como reforços consistentes dos mesmos temas, todos os membros da organização compartilham de um consenso organizacional e cultura é descrita como um domínio onde tudo é claro, desconsiderando-se a ambigüidade. b) Perspectiva de Diferenciação: as manifestações culturais são por vezes inconsistentes (gerentes dizem uma coisa e fazem outra). O consenso só ocorre no âmbito de subculturas, que geralmente são conflitantes entre si e, a ambigüidade é canalizada de forma a não

interferir na interpretação das subculturas e, c) Perspectiva de Fragmentação: a ambigüidade é vista como essência da cultura organizacional. O consenso e dissenso são específicos de cada situação e flutuam constantemente e não existe consenso cultural ou subcultural ou no âmbito organizacional, assim como, claras consistências ou claras inconsistências são raras.

Uma organização é composta por diversas áreas funcionais, com objetivos operacionais diferentes, linguagem técnica e processos específicos. Essas subunidades, podem também refletir suas próprias culturas de acordo com Cameron e Quinn (1999). Esses autores mostram que, por um lado, as subculturas fragmentam a organização, mas por outro, devem-se ter em mente que, cada área funcional tem também os elementos comuns que são típicos da organização como um todo. De acordo com esses autores, as pesquisas relacionadas à cultura organizacional podem ser feitas tanto no nível das subunidades, como na organização como um todo.

Esta pesquisa se propõe a estudar os valores individuais e suas relações com os valores organizacionais percebidos, buscando entender suas diferenças no nível das sub culturas de uma organização.

3 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

No trabalho de meta-análise sobre as teorias de *Person-environment* - (PE), ou congruências entre o indivíduo e o ambiente, realizado por KRISTOF-BROWN, ZIMMERMAN, JOHNSON (2005), pode-se ter uma visão bastante completa de todos os trabalhos realizados com o enfoque de *fit*, definido pelos autores como a compatibilidade entre um indivíduo e um ambiente de trabalho, que ocorre quando suas características estão equiparadas. De acordo com esses autores, *fit* tem sido definido como similaridade, necessidade de satisfação, e adequação entre demanda e habilidade, além de ser operacionalizado, utilizando-se uma variedade de dimensões de conteúdo, incluindo conhecimentos, necessidades, preferências, valores, perfis de personalidade, objetivos e atitudes. As estratégias de mensuração de *fit* também variam desde perguntas diretas aos indivíduos para relatarem suas percepções, até formas indiretas de acesso, ou comparações entre as características das pessoas e do ambiente separadamente (KRISTOF-BROWN, ZIMMERMAN, JOHNSON, 2005)

As análises apresentadas nesse estudo sobre as pesquisas realizadas sob o tema *Person – organization* (P-O) *fit* ou, congruências entre o indivíduo e a organização, são particularmente do interesse deste trabalho. Segundo os autores dessa meta-análise, a forma mais amplamente aceita para se mensurar P-O é por meio do “*Organizational Culture Profile – OCP*”, instrumento desenvolvido com base em valores (O’REILLY, CHATMAN e CALDWELL, 1991).

Embora esse instrumento tenha sido desenvolvido com base em valores, não se fixa numa teoria de valores. O OCP contém um conjunto de assertivas que pode ser utilizado genericamente para acessar ideologicamente tanto os valores que caracterizam uma organização ideal, como as preferências dos indivíduos relacionadas a esse conjunto de valores (O’REILLY, CHATMAN e CALDWELL, 1991).

As pesquisas de P-O, portanto, comparam as preferências dos indivíduos, com a sua percepção dos valores da organização, ou com a organização que idealizam, utilizando um único instrumento para operacionalizar seu objetivo.

Os valores pessoais, assim como os valores organizacionais, representam princípios que norteiam a vida das pessoas e grupo, e constituem dois sistemas distintos e bem consolidados, com características comuns a ambos (TAMAYO, 2005). Tamayo, Mendes e Paz (2000) argumentam, que esses dois sistemas de valores não devem ser confundidos, uma

vez que, os valores de uma empresa não coincidem, necessariamente, com os valores dos seus colaboradores.

Nessa linha, Oliveira e Tamayo (2004, p.132) criticam a forma de se pesquisar valores utilizando-se um único instrumento, no qual a diferenciação entre valores pessoais e organizacionais é desconsiderada. E concluem argumentando que “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”.

Os valores das organizações são decorrentes das pessoas que influenciam essa organização, os fundadores, os gestores, por isso é racional pensar que quando as pessoas estabelecem o que consideram bom para a organização, utilizam as mesmas metas e princípios que guiam seu comportamento pessoal (TAMAYO, 2005), dessa forma, a estrutura dos valores organizacionais é fundamentada na Estrutura de Valores Pessoais (OLIVIERA e TAMAYO, 2004).

As organizações têm consciência que precisam atender às metas fundamentais dos seus colaboradores para conseguir atingir suas próprias metas de sucesso. Dessa forma, as metas das organizações integram as metas das pessoas (TAMAYO, 2005).

É importante, portanto, a pesquisa de formas efetivas de mensuração das congruências dos valores das pessoas com os valores das organizações.

Porto e Tamayo (2003), postulam que os valores relativos ao trabalho são as crenças ou princípios sobre as metas desejáveis que indivíduos buscam por meio do trabalho. Elizur (1991) mostra que os valores do trabalho estão diretamente relacionados com os compromissos dos empregados em relação às organizações.

O indivíduo, ao aplicar-se no trabalho, está permeado por seus valores básicos, que constituem suas metas desejáveis e servem como princípio em sua vida (SCHWARTZ, 2001) e por seus valores relativos ao trabalho, ou as recompensas que ele busca por meio do trabalho (PORTO e TAMAYO, 2003), além disso, está inserido no ambiente da organização que, por sua vez, possui valores relativamente compartilhados e que são percebidos por esse indivíduo, gerando sobre ele expectativas de ação.

Nessa linha, defende-se que uma mensuração de congruências entre valores do indivíduo e valores da organização, deve também levar em consideração os aspectos relacionados aos valores relativos ao trabalho.

Como já visto, os valores estão associados a atos, formas de conduta e metas de ação, num contraste entre o desejado e o desejável (KLUCKHOHN, 1951).

As normas da organização constituem a forma de operacionalizar os valores organizacionais e definem a forma de comportamento esperado por parte de seus membros (TAMAYO e GONDIM, 1996).

Por outro lado, apesar dos indivíduos buscarem, por meio de suas prioridades de valores, a melhor forma de viver, uma multiplicidade de restrições pessoais e ambientais, levam-nos a comportamentos nem sempre condizentes com suas prioridades de valores (ROHAN, 2000). Pode-se inferir, então, que a ausência de *fit* pode levar os indivíduos a agirem da forma desejável, de acordo com as prioridades dos valores sociais do ambiente onde estão inseridos e não da forma que percebam como a melhor forma de viver.

É importante, portanto, que um estudo de *fit*, enderece, não somente os valores do indivíduo, mas também os valores por ele percebidos no ambiente do trabalho.

Para que tal objetivo seja atingido, deve-se fundamentar as pesquisas em uma única teoria de valores que possa acessar os diferentes âmbitos da vida do indivíduo, quer seja pessoal, relacionado ao trabalho ou organizacional, de forma coerente e teoricamente consistente.

Os estudos de Schwartz e Ros (1995), Schwartz (1999), mostraram que os valores podem ser analisados nos níveis individual e cultural, Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Oliviera e Tamayo (2004), mostraram que os valores da organização podem ser analisados como são percebidos individualmente, pelos empregados.

Dessa forma, nossa proposta é de investigar *fit* tendo em vista a congruência entre os valores dos indivíduos que fazem parte de uma organização e dos valores organizacionais percebidos por esses mesmos indivíduos. Porém, uma das características de valores é a sua organização hierárquica, tendo em vista a importância a eles atribuída pelos indivíduos, logo a análise de *fit* proposta também deverá ser levada em consideração à hierarquia.

Os valores organizacionais constituem-se no núcleo da cultura (TAMAYO, 1998) e são, por natureza compartilhados entre os indivíduos que compõem a organização. Porém este compartilhamento pode não ser uniforme dentro da mesma organização.

Segundo Martin (1992) a cultura organizacional pode ser analisada sob a perspectiva da integração, fragmentação ou diferenciação de subculturas. Neste último caso a cultura organizacional admite variações intra-organizacionais de acordo com essas subculturas. Desta forma, indivíduos pertencentes a uma determinada área funcional da organização podem perceber os valores organizacionais diferentemente de outros pertencentes a outras áreas, fazendo com que, independentemente, da hierarquia por eles atribuída aos valores pessoais e relativos ao trabalho, o *fit* desses indivíduos não seja o mesmo. Daí a importância de

pesquisarem-se os valores individuais e os valores organizacionais percebidos, em conjunto com as hierarquias de cada área funcional.

Nesse sentido, este trabalho dedicou-se à investigação do seguinte problema de pesquisa:

A congruência entre Valores Individuais e Valores Organizacionais percebidos varia de acordo com as áreas funcionais onde os indivíduos atuam?

As variáveis contempladas no estudo foram:

- **Variável área funcional da organização:** Considerou-se área funcional da organização, para o objetivo deste estudo, cada um dos departamentos, chamados de grupos, que compõem a unidade operacional de serviços da empresa pesquisada.
- **Variável congruência:** correlação entre Valores Individuais Pessoais e Organizacionais percebidos; entre Valores Individuais Relativos ao Trabalho e Organizacionais percebidos, analisadas por ordem de importância a elas atribuída.

Valores Individuais Pessoais: são as “metas desejáveis que variam de importância de acordo com as situações e servem como princípios na vida de um indivíduo ou um grupo social” (SCHWARTZ, 2001, p. 55).

Valores Individuais Relativos ao Trabalho são:

os princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho (PORTO E TAMAYO, 2003, P. 146).

Valores Organizacionais: são os princípios ou crenças compartilhados pelos empregados e que orientam a vida da organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 1998).

A hipótese de pesquisa é a seguinte:

Os indivíduos pertencentes a diferentes áreas funcionais diferenciam-se quanto à congruência entre os seus Valores Individuais e Organizacionais.

O **objetivo geral do estudo** consiste em analisar a congruência entre Valores Individuais e Organizacionais de indivíduos de diferentes unidades organizacionais.

Objetivo específico 1: Verificar as relações de oposição e entre os pólos das dimensões do mesmo sistema de valores.

Objetivo específico 2: Verificar as relações de oposição e compatibilidade entre os pólos das dimensões dos sistemas de Valores Pessoais e Relativos ao Trabalho.

O alcance desses objetivos tem como propósito, verificar a correspondência entre Valores Pessoais e Relativos ao Trabalho, uma vez que se propõe que o estudo de *fit* tenha como base uma mesma teoria.

Objetivo específico 3: Antes de se comparar congruências entre os Valores Individuais e Organizacionais dos Indivíduos das diferentes áreas funcionais contempladas no estudo, buscou-se alcançar um terceiro objetivo específico que consiste em identificar a congruência entre os Valores Individuais e Organizacionais percebidos, da amostra como um todo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Yin (2001), a escolha da correta estratégia de pesquisa é fundamental para o planejamento do estudo de acordo com o seu propósito, quer seja exploratório, descritivo ou explanatório.

Pesquisa exploratória: proporciona ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo. Esse tipo de pesquisa pode ajudar a tornar um problema complexo mais explícito e facilita a construção de hipóteses adequadas ao estudo com o objetivo de possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. É usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar ações ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão, para descobrir a causa de um problema (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa exploratória utiliza métodos como: levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas e documentais) de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

Pesquisa descritiva: é utilizada quando o pesquisador precisa conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL JR., 1987). Pode-se dizer que esse tipo de pesquisa é utilizado por pesquisadores interessados em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Normalmente ela se baseia em amostras grandes e representativas. Os estudos mais utilizados nesse tipo de pesquisa são: o longitudinal (coleta de informações ao longo do tempo) e o transversal (coleta de informações somente uma vez no tempo). As pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados, como: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, ou pela Internet, questionários pessoais e observação.

Pesquisa experimental: usada para obter evidências de relações de causa e efeito. A causalidade pode ser inferida quando entre duas ou mais variáveis houver variação concomitante, ordem de ocorrência correta das variáveis no tempo e quando os outros possíveis fatores causais forem eliminados (STEVENSON, 1981). Ao se utilizar uma

pesquisa experimental pretende-se mostrar de que forma, ou por que o fenômeno é produzido. Um experimento é um projeto de pesquisa que envolve a manipulação de uma ou mais variáveis, enquanto outras são mantidas constantes (MALHOTRA, 2001).

Este trabalho se caracteriza por uma pesquisa descritiva, que utilizou metodologia quantitativa.

4.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA.

De acordo com Fleury (1996), para se desvendar a cultura de uma organização é preciso percorrer um caminho que se inicia com o conhecimento do histórico da organização, desde o momento de sua criação, o ambiente político e econômico da época, o papel do fundador, bem como os momentos críticos pelos quais a empresa passou. O processo de socialização dos novos membros é um segundo passo, pois é por meio das estratégias de integração do novo indivíduo ao grupo, que os valores e comportamentos são transmitidos. As políticas de recursos humanos mediam a relação entre indivíduo e organização, e seria o próximo passo para o entendimento da cultura organizacional. Os processos de seleção, treinamento e desenvolvimento dos empregados, assim como as políticas de remuneração e carreira, ajudam a decifrar os padrões culturais de uma organização. Finalmente, o processo de trabalho, tanto em sua componente tecnológica quanto social, mostram as categorias das relações de trabalho, assim como as relações de poder entre os empregados e as áreas da organização (FLEURY, 1996).

O sistema de valores organizacionais constitui o núcleo da cultura organizacional (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000), porém não podem ser confundidos com a própria cultura, por este motivo, a metodologia para o estudo de valores organizacionais não pode ser a mesma que para o estudo de cultura organizacional.

Analisar os valores organizacionais a partir de documentos oficiais, das metas, ou da missão da empresa é uma das formas de realizar a tarefa, porém essa metodologia pode levar a conclusões incompletas, uma vez que pode haver incongruências entre os valores estabelecidos no papel e os que são realmente praticados e, portanto, percebidos pelos empregados (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Tamayo (2005), recomenda a utilização de metodologia quantitativa para o estudo de relações entre valores.

Como o próprio nome indica, o método quantitativo é caracterizado pelo emprego da quantificação na coleta e tratamento das informações, por meio de técnicas estatísticas. Esse método representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções na análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança às inferências. É utilizado, com frequência, em estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como na investigação de causalidade entre fenômenos (RICHARDSON et al., 1999).

De acordo com Bryman (2004), uma pesquisa quantitativa deve seguir onze passos, que nem sempre são totalmente possíveis ou acontecem necessariamente nessa ordem: 1) teoria, 2) hipóteses, 3) desenho da pesquisa, 4) planejamento das medições dos conceitos, 5) seleção do(s) local(is) de pesquisa, 6) seleção dos respondentes, 7) administração dos instrumentos de pesquisa ou coleta de dados, 8) processamento dos dados, 9) análise dos dados, 10) descobertas e conclusões e 11) relatório das descobertas e conclusões.

A teoria que suporta esta pesquisa é a Teoria de Valores de Schwartz (1992). A hipótese e objetivos de pesquisa, foram apresentados no capítulo anterior e referem-se à relação entre valores. Os outros passos sugeridos por Bryman (2004) serão seguidos nos próximos tópicos.

4.3 PLANEJAMENTO DAS MEDIÇÕES DOS CONCEITOS: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Alguns pesquisadores de valores – Por exemplo: Rokeach, 1973; Tamayo e Schwartz, 1993; Tamayo, 1998; Porto e Tamayo, 2003; Oliveira e Tamayo, 2004 – utilizam uma metodologia qualitativa para o desenvolvimento de questionários e a formatação das escalas de valores, e depois fazem uso da metodologia quantitativa, utilizando essas escalas para avaliar a hierarquia, ou a relação entre os valores.

De acordo com Porto (2005), a seleção do instrumento de pesquisa adequado ao público, e ao objetivo da pesquisa é fator fundamental para o sucesso do estudo e é importante verificar a equivalência da compreensão dos valores pelos diversos grupos pesquisados. A autora sugere a utilização de um instrumento já existente, sem nenhuma modificação, desde que contemple o construto psicológico e não possua viés etnocêntrico.

Neste trabalho, utilizou-se escalas já formatadas, e testadas no ambiente brasileiro quer para mensurar valores pessoais, relativos ao trabalho, quer organizacionais.

4.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

4.4.1 Escala de Valores Pessoais

O questionário de valores pessoais utilizado foi o Inventário de Valores Pessoais (apêndice 1), validado no Brasil por Tamayo e Schwartz (1993).

Esse questionário é composto por 56 valores (30 terminais e 26 instrumentais) oriundos de Schwartz (1992). Cada valor é seguido de uma frase que clarifica seu significado. O questionário tem duas partes: uma composta pelos valores terminais (substantivos) e outra, composta pelos valores instrumentais (formas de agir). Depois de pesquisas com educadores, ministros e sacerdotes, foram acrescentados ao questionário original, mais quatro valores encontrados na cultura brasileira. Dois são instrumentais: Esperto (driblar obstáculos para conseguir o que quero) e Sonhador (ter sempre uma visão otimista do futuro). Os outros dois são terminais: Vaidade (preocupação e cuidado com minha aparência) e Trabalho (modo digno de ganhar a vida) (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993).

Seguindo as instruções de Schwartz (1992) os respondentes foram convidados a avaliar a importância desses itens em termos de princípio orientador de sua vida, utilizando uma escala de 9 pontos onde, a resposta -1 corresponde a um item oposto aos meus valores, 0 ou 1 ou 2 representam um valor não importante, 3 ou 4 ou 5 representa um valor importante, 6 representa um valor muito importante e 7 para um valor de suprema importância.

Da mesma forma, foram também orientados a ler toda a lista dos valores de cada parte do questionário antes de iniciar as respostas, e escolher aquele considerado como o **valor mais importante** e avaliar sua importância. A seguir, deveriam identificar os valores opostos aos seus valores e avaliá-los como -1 ou, se não houvesse nenhum valor desse tipo, deveriam escolher o valor que considerassem de menor importância e avaliá-lo como 0 ou 1. Somente depois desse procedimento é que deveriam avaliar os demais valores.

4.4.2 Escala de Valores Relativos ao Trabalho

Existem dois instrumentos para a mensuração dos valores relativos ao trabalho desenvolvidos no Brasil, já avaliados e testados para essa população. O primeiro desses instrumentos é o Inventário de Significado do Trabalho – IST (BORGES, 1999), desenvolvido de forma empírica, inicialmente em 1996, quando era composto por 58 itens divididos entre quatro fatores: independência financeira e prazer, justiça no trabalho, esforço

físico e aprendizagem, e dignidade social. Esse trabalho foi revisto em 1999 quando foram retirados os itens de menor carga fatorial e foram acrescentados itens relativos à igualdade / discriminação, exploração / equidade, saúde, humanização, ritmo e carga, reconhecimento e conforto, e higiene. Esse instrumento foi desenvolvido de forma a ser utilizado por pessoas com os mais diferentes níveis de instrução. Investiga itens voltados à cultura brasileira assim como aspectos relacionados à corrente marxista (PORTO, 2005). Relaciona-se também com a Teoria de Valores de Schwartz sendo que quatro dos cinco fatores do IST relacionam-se fortemente com os tipos motivacionais da teoria de Schwartz (1992).

O segundo instrumento preparado para a investigação dos valores relativos ao trabalho no Brasil é a Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT (PORTO e TAMAYO, 2003). Essa escala foi desenvolvida baseada na Teoria de Valores de Schwartz, a partir de pesquisas com trabalhadores e estudantes universitários, e sua semântica foi analisada e validada, originando um questionário com 71 itens que descrevem situações relacionadas ao trabalho. Esse questionário foi aplicado numa amostra de 402 trabalhadores de Brasília e após análises estatísticas foram retidos apenas os itens com maior carga fatorial. Essa escala ficou então composta por 45 itens divididos entre quatro fatores: Realização no Trabalho, Relações Sociais, Prestígio e Estabilidade, que se relacionam com os quatro tipos de dimensões da Teoria de Valores de Schwartz (PORTO, 2005).

Dentre os dois instrumentos disponíveis para avaliar a hierarquia dos valores do trabalho, se escolhe a Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT (PORTO E TAMAYO, 2003), por estar mais objetivamente alinhada com a teoria de Schwartz (1992), (apêndice 1).

Seguindo as instruções de Porto (2003) os respondentes foram orientados a pensar na pergunta quais são os motivos que me levam a trabalhar? Avaliaram cada um dos 45 itens da pesquisa como princípio orientador na sua vida no trabalho, utilizando uma escala de 5 pontos, onde a alternativa 1 representa nada importante, 2 – pouco importante, 3 – Importante, 4 – muito importante e 5 – extremamente importante.

4.4.3 Escala de Valores Organizacionais

No Brasil existem três instrumentos validados para a pesquisa dos valores organizacionais. O primeiro deles é a Escala dos Valores Organizacionais – EVO (TAMAYO e GONDIM, 1996), que foi construído a partir de um levantamento feito com 113 funcionários de 5 empresas públicas e privadas, e que gerou mais de 500 sugestões, das quais foram escolhidos 48 itens que representavam cinco fatores.

O EVO, após a validação ficou composto por 36 itens, onde os respondentes avaliam a situação percebida e a situação que os empregados consideram ideal para a empresa (PORTO, 2005).

O segundo instrumento validado no Brasil para a avaliação dos valores organizacionais é o Inventário dos Valores Organizacionais (IVO) desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000). Esse instrumento foi construído a partir da teoria dos estudos de Schwartz e Ros (1999) e Schwartz (1999) que relaciona os valores culturais nos níveis individuais em diversos países. O IVO considera as dimensões culturais no estudo de valores organizacionais, uma vez que as organizações enfrentam os mesmos problemas que qualquer coletividade (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

O IVO pode ser utilizado para avaliar os seis tipos motivacionais de valores nos níveis real e desejado, permitindo verificar a congruência dos valores do empregado com os valores da organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

O terceiro instrumento validado para a sociedade brasileira é o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), desenvolvido com base na estrutura dos valores individuais da teoria de Schwartz (1992). A escala foi construída criando-se itens que representassem cada um dos dez tipos de valores da Teoria de Schwartz. Numa segunda etapa, dez juízes classificaram os itens segundo seu tipo motivacional e foram selecionados os que obtiveram um índice de concordância mínimo de 80% entre os juízes e a seguir, foi feita a validação semântica utilizando-se empregados com primeiro e segundo graus de instrução e, finalmente, uma entrevista coletiva validou a adequação da linguagem, gerando como resultado, um instrumento com 120 itens.

Esse instrumento foi testado numa população de 833 empregados de empresas públicas e privadas. Após a análise fatorial o instrumento foi reduzido a 48 itens distribuídos em oito fatores que se assemelham com os tipos motivacionais da Teoria de Valores Pessoais de Schwartz (1992).

O instrumento de avaliação dos valores organizacionais escolhido para esta pesquisa é o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), devido à congruência entre os tipos motivacionais do IPVO e a Teoria de Valores Schwartz (1992) quanto a valores pessoais.

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais é composto por 48 questões, com seis opções de resposta: 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.

4.5 SELEÇÃO DO LOCAL, RESPONDENTES E ADMINISTRAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DA PESQUISA

4.5.1 Seleção do local de pesquisa

Selecionada para realizar este estudo, uma unidade operacional, subdividida em três departamentos, de uma empresa multinacional americana, que será chamada de ALFA⁷, da região da Grande São Paulo, do setor de Tecnologia da Informação, presente no Brasil há mais de oitenta anos, com filiais nas principais capitais brasileiras. A empresa conta com mais de oito mil funcionários no Brasil.

As atividades da ALFA se estendem hoje por mais de cento e cinquenta países. As fábricas e laboratórios funcionam em quinze diferentes países. Essas fábricas estão integradas aos laboratórios de desenvolvimento na França, Alemanha, Espanha, Itália, Holanda, Suécia, Inglaterra, Brasil, Argentina, Colômbia, México, Canadá, Austrália e Japão. Os vinte e nove laboratórios de desenvolvimento, juntamente com cinco centros de pesquisa, onde são realizadas as mais sofisticadas pesquisas tecnológicas, estão localizados nos seguintes continentes: Europa, América do Sul, América do Norte e Ásia.

A ALFA se propõe a ser a melhor empresa de serviços de Tecnologia da Informação. Sua prioridade é utilizar sua tecnologia para oferecer produtos cada vez melhores, mais rápidos, mais baratos e mais fáceis de usar.

A ALFA divulga, interna e externamente, um conjunto de valores que orientam suas ações:

- Dedicção ao sucesso de todos os clientes.
- Inovações que sejam significativas para a companhia e para o mundo.
- Confiança e responsabilidade em todos os relacionamentos.

⁷ Todos os dados sobre a empresa ALFA descritos nesse trabalho foram obtidos de informações disponíveis na Internet. Houve autorização pelos gestores da ALFA a realizar a pesquisa em suas instalações, porém sem divulgar o nome da empresa.

4.5.2 Seleção dos respondentes da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa compõem três departamentos distintos (áreas funcionais), como segue:

Entendem-se que a teoria dos valores pode ajudar a compreender as diferenças entre esses grupos, bem como se há congruência entre os valores desses grupos e os valores da organização Alfa por eles percebidos.

A unidade operacional pesquisada, está localizada na Diretoria de Serviços, é composta por 397 funcionários e sua missão é o atendimento direto aos clientes da empresa.

Essa unidade é dividida em três grandes áreas funcionais que serão chamados de grupos:

Grupo 1: responsável pelo atendimento telefônico a usuários trabalhadores em empresas que mantêm contrato de atendimento com a ALFA. A missão desse grupo é entender o problema do usuário e resolvê-lo remotamente ou encaminhá-lo a um departamento de atendimento local.

Este grupo é relativamente novo na empresa, surgiu no final da década de 90, para atender às demandas dos clientes de micro computação e os contratos de *outsourcing* (terceirização) de serviços.

Os integrantes deste grupo são, em sua maioria, jovens no início de uma carreira na área técnica, com pouca experiência no mercado de trabalho.

Grupo 2: responsável em suportar especialistas em programação e trabalhadores de empresas que mantêm contrato com a ALFA. O atendimento é primeiramente feito por telefone, podendo se estender para um atendimento local em caso de necessidade. A missão do grupo é auxiliar os clientes em dúvidas e defeitos dos programas (softwares) de propriedade da ALFA, utilizados por esses clientes.

Este grupo é o mais tradicional dos três grupos pesquisados. Apesar de ter sofrido uma série de mudanças em seus processos, basicamente para adaptar-se às mudanças de tecnologia e, principalmente na forma de atendimento aos clientes, que no início era totalmente presencial e hoje é, na maior parte do tempo, feita remotamente. Este grupo existe desde o início que se conhece como programação. Desde o dia em que a Alfa vendeu seu primeiro computador com recursos de programação, este grupo foi criado com o propósito de suportar os clientes na utilização dos seus recursos.

Os funcionários deste grupo são profissionais experientes em programação. Geralmente são oriundos do Grupo 1 como uma ascensão na carreira técnica, ou contratados do mercado devido ao seu conhecimento específico em algum produto. Sua formação profissional é especializada, voltada para o produto no qual atua.

Grupo 3: time responsável por implementar projetos de instalação e configuração de produtos da ALFA, de acordo com as necessidades e especificações determinadas pelos clientes e firmadas em contratos entre estes e a ALFA.

Os profissionais deste grupo são gestores de projetos formados pela ALFA, com conhecimento nas metodologias e ferramentas ALFA de gestão de projetos. Geralmente são especialistas experientes de outros times, que se formaram em gestão de projetos e passaram a atuar nessa área.

Este grupo nasceu como departamento recentemente, no final da década de 90, praticamente na mesma época que o Grupo 1. Embora a atividade de gestão de projetos já existisse, era executada de forma independente, como parte da missão de outros departamentos da empresa. Com a necessidade de especialização dos profissionais de serviços, devido à demanda crescente de projetos cada vez mais complexos, a direção da Alfa centralizou num único departamento todos os profissionais que exerciam a função de gestores de projetos. Por essa razão, esse grupo é formado por profissionais oriundos de diversas áreas funcionais da empresa.

Todos os três grupos são compostos de profissionais que mantêm contatos diretos com os clientes da ALFA. É importante observar, que nesses departamentos também existem profissionais administrativos, e gestores de pessoas, que também responderam aos instrumentos de pesquisa.

4.5.3 Administração dos Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos de pesquisa foram inseridos na Intranet da empresa, com acesso restrito ao público convidado.

Todos os 397 funcionários da Unidade Operacional foram convidados por meio de um e-mail do executivo da área (apêndice 1), informando sobre a importância dessa pesquisa para a empresa e para os funcionários, evidenciando tratar-se de parte integrante de um estudo acadêmico, cujas respostas seriam confidenciais, e o resultado poderá ser utilizado para melhorias na relação funcionário – empresa. Este suporte do Executivo foi, provavelmente, determinante no volume de 73% de respostas obtidas aos instrumentos.

A participação dos integrantes do grupo selecionado foi voluntária. Todos os funcionários que receberam o convite, tinham uma senha pessoal de acesso às pesquisas e foi estipulado um prazo de dez dias para a participação.

Uma vez acessada a página da Intranet, as perguntas eram apresentadas na tela do computador, e os respondentes escolhiam a opção de resposta desejada numa escala à frente da pergunta. Não era possível deixar perguntas sem respostas e havia a possibilidade de retorno para reavaliação de uma questão já respondida.

As perguntas foram apresentadas em seqüência dentro dos questionários na seguinte ordem: a) Inventário de Valores Pessoais, b) Inventário dos Valores Relativos ao trabalho, c) Inventário de Valores Organizacionais.

Terminado o prazo para as respostas das pesquisas, o acesso eletrônico à página das pesquisas foi removido.

4.5.4 Tratamento e caracterização da amostra

O questionário foi respondido por uma amostra acidental (RICHARDSON et al., 1999) de 291 funcionários, dentre os 397 convidados, o que representa pouco mais de 73% de respostas.

Após o tratamento inicial dos dados, foram eliminados 19 *outliers* (HAWKINS, 1980), portanto o tamanho da amostra passou ser de 272 sujeitos, ou 68.5% do total de convidados.

Os sujeitos de pesquisa foram os funcionários dos três grupos que compõem o departamento de serviços da Alfa, independentemente de cargo, idade, tempo de casa ou sexo. Os 272 sujeitos da pesquisa são na sua maioria homens, em cargos técnicos e idade entre 26 a 35 anos, (tabela 1).

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes (Variáveis Demográficas)

Grupo		Total		1		2		3	
Classe		Freq. (F)	FR (%)	Freq. (F)	FR (%)	Freq. (F)	FR (%)	Freq. (F)	FR (%)
Idade	até 25 anos	101	37	76	56	14	22	11	15
	acima de 25 até 35 anos	127	47	53	39	32	51	42	57
	acima de 35 anos	44	16	6	4	17	27	21	28
	Total	272	100	135	100	63	100	74	100
Sexo	Feminino	103	38	50	37	25	40	28	38
	Masculino	169	62	85	63	38	60	46	62
	Total	272	100	135	100	63	100	74	100
Tempo de Casa	até 2 anos	66	24	49	36	8	13	9	12
	acima de 2 até 5 anos	66	24	37	27	14	22	15	20
	acima de 5 até 8 anos	63	23	32	24	14	22	17	23
	acima de 8 anos	77	28	17	13	27	43	33	45
	Total	272	100	135	100	63	100	74	100
Cargo	Administrativo	36	13	20	15	5	8	11	15
	Gerente	40	15	24	18	4	6	12	16
	Supervisor	52	19	30	22	3	5	19	26
	Técnico	144	53	61	45	51	81	32	43
	Total	272	100	135	100	63	100	74	100

Fonte: Dados da pesquisa

O Grupo 1 caracteriza-se por ser o mais jovem com 56% da população abaixo de 25 anos, composto em 62% por homens. O Grupo 2 tem sua população mais concentrada (51%) na faixa dos 25 aos 35 anos, 60% homens e 43% com mais de 8 anos de casa, com o maior percentual de técnicos dos três grupos – 81%. O Grupo 3, também tem a população concentrada na faixa etária entre 25 e 35 anos, 62% homens, 45% com mais de 8 anos de casa.

4.6 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados contempla: a) cálculo das médias dos tipos motivacionais e das dimensões; b) teste de Mann-Witney (STEVENSON, 2001) para análise de postos; c) cálculo de correlações parciais;

A correlação entre as dimensões e tipos motivacionais dos sistemas de valores foi feita utilizando-se a correlação parcial de acordo com as recomendações de Schwartz (2005).

Pessoas diferentes podem responder à escala de valores de formas diferentes: “Alguns distribuem seus julgamentos de importância ao longo de toda a escala. Outros tendem a julgar a maioria dos itens como razoavelmente importantes, enquanto outros ainda tendem a conferir pouca importância à maioria dos itens” (SCHWARTZ, 2005, p.68).

O efeito natural desse fenômeno é que algumas pessoas utilizam mais a parte inferior da escala (3 a 7), enquanto outros fazem uso mais freqüente da parte superior da escala (-1 a 3). Schwartz sugere que se controle estatisticamente essas diferenças na utilização da escala,

por meio da média de importância de cada indivíduo a cada um dos itens, utilizada como variável de controle. Sugere a utilização de correlações parciais, usando a média de importância como variável de controle.

Neste estudo, utiliza-se correlações parciais, controladas pela média de importância atribuída pelos respondentes a cada sistema de valores. Todas as vezes que se utiliza o termo correlação nesta dissertação, está se referindo a correlações parciais.

Inicialmente foram calculadas as relações das dimensões internamente, em cada um dos três sistemas de valores e, a seguir calculou-se as correlações entre os sistemas de valores e o cálculo da hierarquia dos valores de toda a amostra de respondentes. O próximo passo foi verificar as hierarquias e correlações, separadamente para cada um dos grupos.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma vez que o Sistema de Valores Pessoais e o Sistema de Valores Relativos ao Trabalho são relativos a valores do indivíduo, e que esses dois sistemas baseiam-se na mesma estrutura, esperavam-se correlações positivas entre dois pólos de dimensões semelhantes, como entre Conservação de Valores Relativos ao Trabalho e Conservação de Valores Pessoais; Abertura à Mudança de Valores Relativos ao Trabalho e Abertura à Mudança de Valores Pessoais e assim por diante; e correlações negativas entre pólos de dimensões opostas de diferentes sistemas, como por exemplo, Conservação de Valores Pessoais e Abertura à Mudança de Valores Relativos ao Trabalho.

Os valores organizacionais pesquisados neste trabalho, representam a percepção do indivíduo quanto aos Valores da Organização, embora este sistema também seja baseado na Teoria de Valores de Schwartz (1992), não estando aqui mensurado os Valores da Organização enquanto unidade, mas sim os seus valores praticados, na forma como são percebidos por seus colaboradores. As correlações entre os valores desses colaboradores e os valores que eles percebem na organização representam então as congruências entre os valores desses indivíduos e os valores da organização por eles percebidos.

Quanto maior for a congruência entre os Valores do Indivíduo e os Valores por ele percebidos na organização, maior será a correlação entre cada um dos pólos dos diferentes sistemas de valores. Em outras palavras, se houver congruência entre os Valores Organizacionais percebidos e os Valores Individuais, haverá uma correlação entre esse Pólo dos Valores Individuais e seu correspondente em Valores Organizacionais, na percepção desse determinado grupo. Para diferentes grupos, tem-se diferentes pares de correlações, de acordo com o *Fit* de cada grupo. A análise dessas diferentes correlações, também apontará para as diferenças entre os grupos, assim como as correlações positivas, ou negativas, apontarão para congruências, ou conflitos entre Valores Individuais e Valores Organizacionais percebidos, enquanto a ausência de correlação nos apontará para ausência de conflito entre os Valores Individuais e os Valores percebidos por esses indivíduos na organização (TAMAYO, 2005).

Em outras palavras, a existência de correlações positivas entre Valores Individuais e Valores Organizacionais permite identificar a existência de congruências entre os valores do indivíduo e os valores por ele percebidos na organização, enquanto as correlações negativas nos identificarão um conflito entre as metas desse indivíduo e as metas que ele percebe na organização.

Esta proposta é uma forma alternativa para a mensuração de *Fit* entre Indivíduo e Organização, por meio da qual serão verificadas as congruências dos Valores Individuais com os Valores Organizacionais percebidos. As diferenças entre as correlações de diferentes grupos podem ainda nos auxiliar no entendimento das diferenças entre os grupos.

Para atingir tal objetivo percorrer-se-á um processo composto de três passos básicos: primeiramente verificar-se-á se as correlações entre os pólos das dimensões de mesmo eixo no mesmo sistema de valores, corroboram o pressuposto de oposição e conflito da teoria de Schwartz (1992), conforme primeiro objetivo específico desta pesquisa.

A seguir, verificar-se-á as correlações entre os pólos das dimensões opostas e entre os pólos das dimensões semelhantes, entre os Sistemas de Valores Pessoais e Relativos ao Trabalho, conforme o segundo objetivo específico da pesquisa.

Finalmente, verificar-se-á as correlações entre os Sistemas de Valores Individuais e o Sistema de Valores Organizacionais percebidos em busca de *fit* para toda a amostra (terceiro objetivo específico) e para cada uma das unidades funcionais, para atender ao objetivo principal, relacionado ao problema de pesquisa.

5.1 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES INTRA-SISTEMAS DE VALORES

Tanto as pesquisas realizadas por Tamayo e Schwartz (1993) para Valores Pessoais, como os estudos de Porto e Tamayo (2003) para Valores Relativos ao Trabalho, como o trabalho de Oliveira e Tamayo (2004) para Valores Organizacionais, demonstram que seus respectivos instrumentos de pesquisa estão baseados e alinhados com a Teoria Geral de Valores (SCHWARTZ, 1992). Todos os três instrumentos utilizados neste trabalho, portanto, seguem uma estrutura bidimensional onde os valores se agrupam por afinidade e se opõem por contradição.

Tabela 2: Correlações Parciais entre os Pólos dos Valores Pessoais.

Valores Pessoais						
Variável de controle: média dos valores pessoais			Abertura à Mudança	Auto-promoção	Autotranscendência	Conservação
Valores Pessoais	Abertura à Mudança	Cor	1	0.273	-0.411	-0.588
		Sig	.	0.000	0.000	0.000
	Auto-promoção	Cor	0.273	1	-0.726	-0.471
		Sig	0.000	.	0.000	0.000
	Autotranscendência	Cor	-0.411	-0.726	1	0.060
		Sig	0.000	0.000	.	0.328
	Conservação	Cor	-0.588	-0.471	0.060	1
		Sig	0.000	0.000	0.328	.

Fonte: dados da pesquisa

Notas Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Tabela 3: Correlações Parciais entre os Pólos dos Valores Relativos ao Trabalho.

Valores Relativos ao Trabalho						
Variável de controle: média dos valores relativos ao trabalho			Abertura à Mudança	Auto-promoção	Autotranscendência	Conservação
Valores Relativos ao Trabalho	Abertura à Mudança	Cor	1	-0.446	-0.257	-0.172
		Sig	.	0.000	0.000	0.005
	Auto-promoção	Cor	-0.446	1	-0.370	-0.359
		Sig	0.000	.	0.000	0.000
	Autotranscendência	Cor	-0.257	-0.370	1	-0.280
		Sig	0.000	0.000	.	0.000
	Conservação	Cor	-0.172	-0.359	-0.280	1
		Sig	0.005	0.000	0.000	.

Fonte: dados da pesquisa

Notas Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Tabela 4: Correlações Parciais entre os Pólos dos Valores Organizacionais.

Valores Organizacionais						
Variável de controle: média dos valores organizacionais		Abertura à Mudança	Auto-promoção	Autotranscendência	Conservação	
Valores Organizacionais	Abertura à Mudança	Cor	1	-0.425	0.231	-0.319
		Sig	.	0.000	0.000	0.000
	Auto-promoção	Cor	-0.425	1	-0.249	-0.304
		Sig	0.000	.	0.000	0.000
	Autotranscendência	Cor	0.231	-0.249	1	-0.309
		Sig	0.000	0.000	.	0.000
	Conservação	Cor	-0.319	-0.304	-0.309	1
		Sig	0.000	0.000	0.000	.

Fonte: dados da pesquisa

Notas Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Observa-se nas tabelas 2, 3 e 4, para os três Sistemas de Valores, as correlações negativas entre Abertura à Mudança e Conservação, assim como entre Autopromoção e Autotranscendência, conforme previsto pela teoria Geral de Valores de Schwartz (1992).

Um aspecto importante de ser observado está relacionado às correlações entre pólos que não pertencem ao mesmo eixo, por exemplo, entre Autopromoção e Conservação, ou entre Autopromoção e Abertura à Mudança. Embora a Teoria Geral de Valores não aponte para nenhuma previsão de como os pólos não pertencentes ao mesmo eixo devam correlacionar-se, esperava-se uma uniformidade de comportamento entre mesmos pares de pólos para os três sistemas estudados, uma vez que todos foram fundamentados na Teoria Geral de Valores de Schwartz (1992). Por exemplo, na tabela 1, o par Abertura à Mudança e Autopromoção (Valores Pessoais), apresentou uma correlação positiva, enquanto na tabela 2, esse mesmo par para Valores Relativos ao Trabalho apresentou uma correlação negativa; ou o par Autotranscendência e Abertura à Mudança para Valores Relativos ao Trabalho (tabela 3), apresentou uma correlação negativa enquanto esse mesmo na tabela 4, apresentou uma correlação positiva em Valores Organizacionais, e assim por diante (tabelas 2, 3 e 4).

É importante relatar que só se consegue corroborar a teoria quando, conforme recomendado por Schwartz (2005), utiliza-se correlações parciais controladas pela média das respostas de cada uma das variáveis em análise. Em outras palavras, utiliza-se a média das respostas dos Valores Pessoais, a média das respostas para Valores Relativos ao Trabalho e a média das respostas para Valores Organizacionais para controlar as correlações entre Valores Pessoais, Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais, respectivamente. Quando se utiliza correlações bivariadas sem variável de controle, não é possível corroborar

a teoria. Assim sendo, neste trabalho, emprega-se a correlação parcial controlada pela média das respostas das variáveis em análise.

5.2 CORRELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DOS VALORES PESSOAIS E VALORES RELATIVOS AO TRABALHO:

Tabela 5 – Correlações Parciais entre Valores Pessoais e Valores Relativos ao Trabalho

Variáveis de Controle: Média dos Valores Pessoais e Média dos Valores Relativos ao Trabalho			Valores Relativos ao Trabalho			
			Abertura à Mudança	Auto-promoção	Autotranscendência	Conservação
Valores Pessoais	Abertura à Mudança	Cor	0.148	0.045	-0.021	-0.161
		Sig	0.015	0.457	0.730	0.008
	Auto-promoção	Cor	0.132	0.292	-0.305	-0.096
		Sig	0.030	0.000	0.000	0.115
	Autotranscendência	Cor	-0.185	-0.464	0.463	0.196
		Sig	0.002	0.000	0.000	0.001
	Conservação	Cor	-0.152	0.089	-0.084	0.072
		Sig	0.012	0.144	0.167	0.235

Fonte: dados da pesquisa

Notas Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Para se verificar a relação entre os sistemas de Valores Individuais, inicialmente se verificou as correlações entre as Dimensões dos Valores Pessoais com as Dimensões dos Valores Relativos ao Trabalho. Na Tabela 5 pôde-se verificar a existência das relações de oposição entre todos os pólos das dimensões de mesmo eixo dos dois sistemas e, também se pôde observar as correlações positivas entre as dimensões de mesma denominação, exceto entre o Pólo Conservação de Valores Pessoais com seu correspondente em Valores Relativos ao Trabalho, onde não ocorreu correlação.

É importante para o objetivo deste trabalho, entender as razões de não haver ocorrido correlação entre os dois Sistemas de Valores no Pólo Conservação. Por esse motivo procedeu-se à análise das correlações dos tipos motivacionais que compõem esse Pólo em ambos os sistemas.

O Pólo Conservação, em Valores Relativos ao Trabalho é composto pelo Tipo Motivacional Estabilidade. Em Valores Pessoais, esse Pólo é composto pelos Tipos Motivacionais Tradição, Conformidade e Segurança. Na tabela 6 mostram-se essas correlações:

Tabela 6 – Correlações Parciais entre os tipos Motivacionais Estabilidade (Valores Relativos Ao Trabalho) e Conformidade, Segurança e Tradição (Valores Pessoais)

Variáveis de controle: Média dos val. Rel. ao trab e média dos val. Pessoais			Valores Pessoais		
			Conformidade	Segurança	Tradição
Valores Relativos ao Trabalho	Estabilidade	Cor	-0.051	0.300	-0.047
		Sig	0.400	0.000	0.440

Fonte: dados da pesquisa

Notas Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Somente foi possível verificar correlação positiva entre o Tipo Motivacional Segurança em Valores Pessoais com Estabilidade em Valores Relativos ao Trabalho. Não há correlação entre os Tipos Motivacionais Conformidade e Tradição de Valores Pessoais com Estabilidade em valores do trabalho.

O Tipo Motivacional Segurança em Valores Pessoais é composto por valores relacionados ao senso de pertencer, ordem social, segurança nacional, retribuição de favores, segurança familiar, saúde e higiene (limpeza, asseio).

O Tipo Motivacional Estabilidade em Valores Relativos ao Trabalho é composto por valores relativos a estabilidade financeira, independência financeira, pode se sustentar, ganhar dinheiro, estabilidade no trabalho, suprir necessidades materiais e melhores condições de vida.

Observando-se a tabela 7 pode-se perceber que existem correlações entre todos os valores pessoais que compõem o Tipo Motivacional Segurança, com pelo menos um valor do Tipo Motivacional Estabilidade em Valores Relativos ao Trabalho.

Tabela 7 – Correlações Entre os Valores Pessoais Relativos à Segurança e Valores Relativos ao Trabalho Relativos à Estabilidade

		Valores Pessoais - Tipo Motivacional Segurança							
Variáveis de Controle: Média dos valores pessoais e média dos valores relativos ao trabalho		08 - SENSO DE PERTENCER	09 - ORDEM SOCIAL	14 - SEGURANÇA NACIONAL	16 - RETRIBUIÇÃO DE FAVORES	24 - SEGURANÇA FAMILIAR	45 - SAUDÁVEL	60 - LIMPO	
Valores relativos ao trabalho Tipo motivacional Estabilidade	T1- Estabilidade Financeira	Cor	0.088	0.100	-0.011	0.064	0.179	0.229	0.096
		Sig	0.147	0.102	0.855	0.297	0.003	0.000	0.115
	T2 Ser independente financeiramente	Cor	0.154	-0.002	0.034	0.114	0.062	0.145	-0.008
		Sig	0.012	0.974	0.576	0.061	0.310	0.017	0.897
	T9 Poder me Sustentar	Cor	0.154	0.044	-0.041	0.036	-0.016	0.080	-0.048
		Sig	0.011	0.476	0.502	0.554	0.799	0.190	0.432
	T18 Ganhar Dinheiro	Cor	0.072	0.039	0.097	0.043	0.150	0.125	0.030
		Sig	0.235	0.523	0.112	0.485	0.013	0.041	0.622
	T35 Estabilidade no Trabalho	Cor	-0.026	0.044	0.133	0.098	0.169	0.119	0.129
		Sig	0.668	0.472	0.029	0.108	0.005	0.051	0.035
	T37 Suprir necessid. materiais	Cor	0.138	0.263	0.044	0.121	0.053	0.039	-0.013
		Sig	0.024	0.000	0.468	0.046	0.385	0.527	0.836
	T43 Ter melhores condições de vida	Cor	0.109	0.072	0.036	0.059	0.179	0.176	-0.057
		Sig	0.074	0.236	0.554	0.336	0.003	0.004	0.354

Fonte: dados da pesquisa

Notas Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Para melhor compreender o fato de não se encontrar correlações entre os Tipos Motivacionais Estabilidade (Valores Relativos ao Trabalho), Conformidade e Tradição (Valores Pessoais), procedeu-se à análise das correlações entre as assertivas que compõem esses Tipos Motivacionais.

Tabela 8 – Correlações entre os Tipos Motivacionais – Conformidade e Tradição (Valores Pessoais) com o Tipo Motivacional Estabilidade (Valores Relativos ao Trabalho)

		VALORES PESSOAIS									
		Conformidade					Tradição				
Control Variables = Média dos Valores Pessoais e média dos valores relativos ao trabalho		12 POLIDEZ	22 AUTO DISCIPLINA	42 RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS	50 OBEDIENTE	20 RESPEITO PELA TRADIÇÃO	34 MODERADO	38 HUMILDE	47 CIENTE DOS MEUS LIMITES	55 DEVOTO	
Valores Relativos ao Trabalho	T1- Estabilidade Financeira	Cor	0.123	-0.145	0.110	-0.102	-0.085	0.078	0.045	0.005	0.036
		Sig	0.044	0.017	0.072	0.096	0.165	0.200	0.461	0.935	0.550
	T2 Ser independente financeiramente	Cor	0.047	-0.112	0.085	-0.129	-0.168	-0.008	0.019	-0.011	-0.147
		Sig	0.438	0.067	0.164	0.034	0.006	0.898	0.750	0.863	0.016
	T9 Poder me Sustentar	Cor	0.253	-0.062	0.058	-0.068	-0.185	0.063	0.023	-0.042	-0.081
		Sig	0.000	0.308	0.343	0.263	0.002	0.305	0.703	0.494	0.186
	T18 Ganhar Dinheiro	Cor	0.103	-0.123	0.014	-0.089	-0.047	-0.063	-0.026	0.009	0.051
		Sig	0.091	0.044	0.814	0.143	0.443	0.303	0.673	0.882	0.406
	T35 Estabilidade no Trabalho	Cor	0.068	-0.085	0.172	0.076	-0.035	0.061	0.025	0.005	0.169
		Sig	0.266	0.161	0.005	0.214	0.567	0.319	0.678	0.935	0.005
	T37 Suprir necessid. materiais	Cor	0.105	-0.088	-0.103	-0.159	-0.187	0.088	-0.059	-0.052	0.064
		Sig	0.085	0.147	0.091	0.009	0.002	0.147	0.332	0.391	0.292
	T43 Ter melhores condições de vida	Cor	0.084	-0.119	-0.023	-0.149	-0.134	-0.012	0.037	-0.006	0.033
		Sig	0.168	0.051	0.703	0.014	0.027	0.850	0.546	0.923	0.588

Fonte: dados da pesquisa

Notas Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Observando-se o Tipo Motivacional Conformidade, na tabela 8, percebe-se que existem correlações entre todas as assertivas que o compõem com pelo menos uma assertiva do Tipo Motivacional Estabilidade, porém algumas dessas correlações são positivas e outras são negativas, o que pode fazer com que o resultado final de correlação entre os dois Tipos Motivacionais seja anulado. Não se esperava relações de oposição, uma vez que se está tratando de dois Tipos Motivacionais do mesmo Pólo – Conservação.

Encontram-se relações de oposição entre Autodisciplina (Valores Pessoais, descrita como auto-restrição, resistência à tentação), estabilidade financeira e ganhar dinheiro (Valores Relativos ao Trabalho).

Também se encontram correlações negativas entre o Valor Pessoal obediente (cumprir meus deveres e obrigações) com os Valores Relativos ao Trabalho ser independente financeiramente, suprir necessidades materiais e ter melhores condições de vida.

Os valores acima citados, relacionados à Estabilidade (Valores Relativos ao Trabalho), são todos voltados à situação financeira do indivíduo, enquanto os valores Autodisciplina e obediente (Valores Pessoais) são valores voltados à submissão e respeito a regras. As correlações entre esses valores sugerem que pessoas mais voltadas à Autodisciplina, com resistência a tentações e ao cumprimento de seus deveres e obrigações, são menos voltadas à busca de ganhos materiais.

Tradição (Valores Pessoais) já apresenta um número menor de correlações com Estabilidade em Valores Relativos ao Trabalho (tabela 8).

Observa-se que o valor Respeito pela Tradição (preservação de costumes) apresenta correlações negativas com os valores ser independente financeiramente, poder me sustentar, suprir necessidades materiais e ter melhores condições de vida.

O valor Devoto (apegar-me à fé religiosa), também apresenta uma correlação de oposição com o valor ser Independente Financeiramente.

Novamente, as relações entre essas assertivas de Valores Pessoais e Valores Relativos ao Trabalho sugerem que pessoas que valorizam a preservação dos costumes e a religiosidade são menos voltadas para os aspectos financeiros relacionados ao trabalho.

O fato de haver correlações entre os mesmos pólos de cada uma das dimensões dos dois sistemas de valores analisados, excetuando-se o Pólo Conservação, e de que ao serem analisadas as correlações entre os tipos de valores que as compõem, encontrar-se correlação positiva entre Segurança e Estabilidade, e correlações em sua maior parte, negativas, entre Estabilidade e Conformidade; e ainda entre Respeito pela Tradição e devoto, pertinentes ao fator Tradição, traz algumas questões:

a) O Pólo Conservação em Valores Relativos ao Trabalho contempla todas as assertivas necessárias para cobrir as metas dos indivíduos relacionadas ao trabalho, com a mesma amplitude mensurada pelo sistema de Valores Pessoais? Existiriam outras variáveis que envolvam as metas dos indivíduos relacionadas à estabilidade no trabalho?

b) Para compreender a relação entre o Pólo Conservação de Valores Relativos ao Trabalho e Valores Pessoais, talvez se tenha que considerá-lo, no que se refere a Valores Pessoais, não enquanto um pólo único, mas composto por seus valores, tendo em vista as correlações positivas e negativas encontradas.

5.3 ANÁLISE DA CONGRUÊNCIA ENTRE OS VALORES INDIVIDUAIS E OS VALORES ORGANIZACIONAIS PERCEBIDOS

Uma vez confirmado que esses dois sistemas de valores se correlacionam mutuamente, pode-se partir para análise de congruências entre os valores individuais (pessoais e relativos ao trabalho) desses trabalhadores, com os valores percebidos da organização onde trabalham, conforme nosso terceiro objetivo específico.

Para atender a essa finalidade, analisou-se as correlações parciais entre cada um dos quatro Pólos dos Valores Organizacionais, e os Pólos dos Sistemas de Valores Pessoais e Valores Relativos ao Trabalho. Em seguida, optou-se por detalhar análise dos Tipos Motivacionais e assim procurar explicar os pontos onde os valores dos trabalhadores são congruentes com os valores que eles percebem na organização.

5.3.1 Correlações entre Valores Organizacionais percebidos e Valores Pessoais

De agora em diante, sempre que se utilizar o termo Valores Organizacionais, estará se referindo aos Valores Organizacionais percebidos pelos indivíduos, uma vez que o instrumento IPVO, utilizado nesta pesquisa, faz a mensuração da percepção dos Valores Organizacionais.

Tabela 9 – Correlações Parciais entre Dimensões de Valores Organizacionais percebidos e Valores Pessoais.

Variáveis de Controle: Média dos Valores Pessoais e Média dos Valores Organizacionais			Valores Organizacionais			
			Abertura à Mudança	Auto-promoção	Autotranscendência	Conservação
Valores Pessoais	Abertura à Mudança	Cor	-0.078	0.120	-0.049	-0.029
		Sig	0.200	0.049	0.420	0.638
	Auto-promoção	Cor	-0.052	0.085	-0.127	-0.001
		Sig	0.391	0.165	0.037	0.991
	Autotranscendência	Cor	0.053	-0.020	0.036	-0.005
		Sig	0.390	0.746	0.552	0.938
	Conservação	Cor	0.117	-0.224	0.118	0.029
		Sig	0.054	0.000	0.053	0.631

Fonte: dados da pesquisa

Notas Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Na tabela 9 verifica-se a existência de correlação negativa entre o Pólo Auto Transcendência de Valores Organizacionais e Autopromoção Valores Pessoais (Tabela 10). Também é negativa a correlação entre Autopromoção de Valores Organizacionais e Conservação de Valores Pessoais e, finalmente encontra-se uma correlação positiva entre Autopromoção de Valores Organizacionais e Abertura à Mudança de Valores Pessoais.

Na tabela 10 detalham-se as correlações dos Tipos Motivacionais.

Tabela 10 – Correlações Parciais Entre os Tipos Motivacionais de Valores Pessoais e Valores Organizacionais

Variáveis de Controle: Média dos valores pessoais e média dos valores organizacionais				Tipos Motivacionais - Valores Organizacionais							
				Abertura à Mudança		Autopromoção			Autotransc.	Conservação	
				Autonomia	Bem estar do empregado	Domínio	Prestígio	Realização	Preocup. com a Coletividade	Conformidade	Tradição
Tipos Motivacionais - Valores Pessoais	Abertura à Mudança	Autodeterminação	Cor	-0.002	-0.174	0.089	0.080	0.083	0.048	0.001	-0.062
			Sig	0.977	0.004	0.145	0.190	0.174	0.434	0.990	0.309
		Estimulação	Cor	-0.048	0.033	0.044	0.093	0.017	-0.091	-0.050	0.028
			Sig	0.431	0.589	0.470	0.127	0.782	0.134	0.411	0.644
	Autopromoção	Auto-realização	Cor	-0.026	-0.011	0.063	0.150	0.051	-0.019	-0.044	-0.062
			Sig	0.665	0.853	0.302	0.013	0.404	0.758	0.471	0.312
		Hedonismo	Cor	-0.114	-0.039	0.025	-0.007	0.094	-0.131	0.025	0.041
			Sig	0.060	0.518	0.684	0.911	0.122	0.031	0.679	0.506
		Poder Social	Cor	-0.082	0.066	-0.034	0.029	0.001	-0.077	-0.059	0.079
			Sig	0.177	0.280	0.575	0.637	0.990	0.210	0.337	0.196
	Autotranscendência	Benevolência	Cor	0.029	0.019	-0.007	-0.048	0.012	0.033	0.045	-0.003
			Sig	0.639	0.751	0.903	0.435	0.842	0.592	0.457	0.958
		Universalismo	Cor	-0.004	0.039	0.016	-0.011	-0.019	0.025	0.008	-0.050
			Sig	0.952	0.520	0.791	0.851	0.759	0.681	0.893	0.415
	Conservação	Conformidade	Cor	0.032	0.236	-0.201	-0.206	-0.066	0.149	0.049	-0.050
			Sig	0.603	0.000	0.001	0.001	0.282	0.014	0.420	0.411
		Segurança	Cor	0.099	-0.157	0.089	-0.008	-0.011	-0.011	0.073	-0.007
			Sig	0.106	0.010	0.145	0.894	0.862	0.856	0.230	0.914
		Tradição	Cor	0.073	0.039	-0.163	-0.121	-0.116	0.067	-0.035	0.066
			Sig	0.234	0.523	0.007	0.047	0.057	0.270	0.570	0.278

Fonte: dados da pesquisa

Notas: Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Importante verificar a ausência de correlações nos Tipos Motivacionais Autonomia, Domínio, Realização, Conformidade e Tradição, no âmbito dos Valores Organizacionais com qualquer Tipo Motivacional de Valores Pessoais. Esse fato aponta para uma ausência de congruência, ou *fit* nesses valores.

Na tabela 10 pode-se verificar a existência de correlação negativa entre o Tipo Motivacional Bem-estar do Empregado (Valores Organizacionais), Segurança e Auto Determinação (Valores Pessoais). Verifica-se, ainda, uma correlação positiva entre Bem-estar do Empregado e Conformidade.

Os valores que compõem o Tipo Motivacional Bem-estar do Empregado são valores relacionados a preocupações da organização com lazer, bem-estar, diversão, prêmios e qualidade de vida dos seus empregados.

Os valores relacionados ao Tipo Motivacional Segurança (Valores Pessoais) dizem respeito à ordem social, segurança nacional e familiar, sentimento de pertencer, retribuição de favores, saúde e limpeza.

A correlação negativa entre esses fatores, aponta para conflito entre esses dois valores, isto é, que possivelmente, quanto mais valorizam a segurança, menos percebem que a empresa valorize o bem-estar do empregado, podendo indicar que sejam mais exigentes quanto a políticas de bem-estar.

Os valores que compõem o Tipo Motivacional Autodeterminação, são referentes à liberdade, auto-respeito, criatividade, privacidade, independência, escolha dos próprios objetivos e curiosidade.

O conflito entre esse Tipo Motivacional e Bem-estar do Empregado, pode indicar que, quanto mais valorizam Autodeterminação, menos percebem que a empresa pratique valores que sejam ligados a políticas e práticas de bem-estar do empregado, sendo também, possivelmente mais exigentes neste sentido.

Em Conformidade, relacionam-se valores como polidez, disciplina, obediência, que são opostos à liberdade, criatividade e independência.

O *fit* entre Conformidade e Bem-estar do Empregado, aponta para uma suposição que este grupo de trabalhadores sente-se bem num ambiente de autodisciplina e obediência que é proporcionado pela empresa, pois quanto mais valorizam a Conformidade, mais percebem que a empresa valoriza o Bem-estar do Empregado.

Após identificar este ponto de *fit* também é possível pensar numa interpretação para os pontos de conflito, conforme as correlações negativas encontradas e acima mencionadas, de que o empregado percebe que a valorização pela empresa do Bem-estar do Empregado, não

reforça a sua motivação para a Autodeterminação e para a sua segurança, mas para a conformidade com o cumprimento de normas e regras, e com a disciplina, de forma que, quanto mais percebem que a empresa valoriza o Bem-estar do Empregado, menos atribuem importância ao agir com criatividade, independência de pensamento (Autodeterminação), ou financeira (Estabilidade).

Em suma, analisando-se o *fit* relativo ao Valor Organizacional Bem-estar do Empregado, verifica-se uma associação positiva à motivação para a Conformidade, e em conflito com a motivação para a Autodeterminação e Segurança.

Na tabela 10 encontra-se correlação negativa entre os Tipos Motivacionais Domínio e Prestígio (Valores Organizacionais) e Conformidade e Tradição (Valores Pessoais).

O Tipo Motivacional Domínio em Valores Organizacionais é composto por valores relativos a prazer em ter lucros nos negócios, segurança nos negócios e busca pelo Domínio de mercado. Já Prestígio se refere a valores de influência sobre outras organizações e na sociedade, admiração no mercado e respeito pelos clientes aos seus produtos e serviços.

Conformidade, como visto, está relacionada à obediência, polidez e autodisciplina. Tradição, já se relaciona à humildade, devoção, ciência dos limites, respeito pela tradição.

O conflito entre esses Tipos Motivacionais pode mostrar que a postura pública de Domínio e Prestígio de mercado da organização, não seja condizente com os valores de Tradição e Conformidade dos funcionários, isto é, que quanto mais valorizam a Conformidade, menos percebem que a organização valorize o Domínio e o Prestígio, ou ainda, que percebem que a valorização de Domínio e Prestígio por parte da Organização está em conflito com a valorização que fazem da sua Conformidade.

Já o Tipo Motivacional Prestígio correlaciona-se positivamente com Auto-realização (Valores Pessoais) que está relacionada a valores de ambição, influência, inteligência, capacidade e sucesso pessoal.

Essa correlação nos aponta para um *fit* em que, possivelmente, os empregados percebam que o Prestígio da empresa, os auxilia na realização de suas metas pessoais de Auto-realização e vice-versa.

Em suma, o *fit* com o valor organizacional percebido Prestígio e Domínio, está positivamente associado à Auto-realização dos empregados e vice-versa, e em conflito com o seu valor pessoal Conformidade.

O Tipo Motivacional Preocupação com a Coletividade (Valores Organizacionais) correlaciona-se positivamente Conformidade em Valores Pessoais e negativamente com Hedonismo.

Preocupação com a Coletividade refere-se a valores de igualdade, honestidade, justiça e fidelidade entre os seus membros e com os clientes e fornecedores.

O *fit* desse Tipo Motivacional com Conformidade, aponta para uma possível percepção dos empregados que a valorização e obediência às regras, facilita um ambiente justo e honesto.

O Tipo Motivacional Hedonismo refere-se a prazer e boa vida. O conflito entre este Tipo Motivacional e Preocupação com a Coletividade provavelmente está vinculado à percepção de que o prazer pessoal esteja na contramão da justiça e igualdade.

Portanto, o *fit* com o Valor Organizacional percebido Preocupação com a Coletividade está associado positivamente com o valor pessoal Conformidade e em conflito com Hedonismo.

Face aos resultados, pode-se dizer que a amostra apresenta *fit* com os valores organizacionais percebidos Bem-estar do Empregado, Domínio e Prestígio e Preocupação com a Coletividade, porém apenas parcialmente, já que esses valores estão também em conflito com alguns de seus valores pessoais.

5.3.2 Correlações entre Valores Organizacionais percebidos e Valores Relativos ao Trabalho

Na tabela 11 têm-se as correlações entre as dimensões dos Valores Organizacionais com os Valores Relativos ao Trabalho.

A primeira observação da tabela 12 mostra um número de correlações maior que o obtido para Valores Pessoais, o que dá indícios que há um *fit* maior entre os Valores Relativos ao Trabalho e os Valores Organizacionais.

Tabela 11 – Correlações das Dimensões dos Valores Organizacionais X Valores Relativos ao Trabalho

Variáveis de controle: Média dos valores organizacionais e média dos valores relativos ao trab.			Valores Organizaconais			
			Abertura à Mudança	Autopro-moção	Autotranscendência	Conser-vação
Valores Relativos ao Trabalho	Abertura à Mudança	Cor	-0.102	0.144	0.047	-0.076
		Sig	0.094	0.018	0.438	0.211
	Autopromoção	Cor	0.209	-0.224	0.044	0.031
		Sig	0.001	0.000	0.469	0.615
	Autotranscendência	Cor	0.099	-0.153	0.054	0.024
		Sig	0.105	0.012	0.377	0.691
	Conservação	Cor	-0.287	0.264	-0.134	0.055
		Sig	0.000	0.000	0.028	0.365

Fonte: dados da pesquisa

Notas: Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Tabela 12 – Correlações Parciais entre os Tipos Motivacionais de Valores Pessoais e Valores Relativos ao Trabalho

Variáveis de controle: Média dos valores organizacionais e média dos valores relativos ao trabalho.			Tipos Motivacionais - Valores Organizacionais							
			Abertura à Mudança		Autopromoção			Autotransc.	Conservação	
			Autonomia	Bem estar do empregado	Domínio	Prestígio	Realização	Preocupa-ção com a Coletividade	Confor-midade	Tradição
Tipos Motivacionais - Valores Rel. ao Trabalho	Abert. Mud. Realizações no trabalho	Cor	0.055	-0.156	0.120	0.092	0.122	0.047	0.022	-0.116
		Sig	0.364	0.010	0.048	0.132	0.045	0.438	0.720	0.056
	Auto Transc. Relações Sociais	Cor	0.019	0.105	-0.084	-0.131	-0.089	0.054	0.028	0.004
		Sig	0.753	0.087	0.167	0.031	0.145	0.377	0.649	0.952
	Auto Prom. Prestígio	Cor	-0.033	0.268	-0.246	-0.139	-0.094	0.044	-0.074	0.104
		Sig	0.590	0.000	0.000	0.022	0.125	0.469	0.227	0.088
	Conservação Estabilidade	Cor	-0.075	-0.296	0.286	0.158	0.090	-0.134	0.083	0.007
		Sig	0.218	0.000	0.000	0.009	0.141	0.028	0.173	0.909

Fonte: dados da pesquisa

Notas: Cor: coeficiente de correlação parcial; sig: nível de significância.

Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

A primeira observação na tabela 12 aponta para a ausência de *fit* entre os Valores Relativos ao Trabalho e os valores organizacionais percebidos: Autonomia, Conformidade e Tradição.

Realizações no Trabalho correlaciona-se negativamente com Bem-estar do Empregado em Valores Organizacionais.

O Tipo Motivacional realizações no trabalho refere-se à realização pessoal e profissional por meio de um trabalho interessante, criativo e que dê prazer.

O conflito entre Realizações no Trabalho e Bem-estar do Empregado pode apontar para uma percepção que quanto mais o trabalhador se dedica à realização profissional, menos

percebe que a organização valoriza o seu bem-estar, ou ainda que a valorização do bem-estar do empregado pela empresa não está em consonância com a sua realização no trabalho.

Verificou-se correlação positiva ente Realização no Trabalho e Domínio e Realização (Valores Organizacionais).

Realização em Valores Organizacionais está associada a planejamento de metas, desenvolvimento e valorização de competências nos empregados.

Esse *fit* pode nos apontar para um ambiente organizacional que valorize o desenvolvimento profissional e busque o domínio de mercado, fazendo com que os empregados sintam suas metas de realização profissional endereçadas.

Há uma correlação negativa entre Relações Sociais (Valores Relativos ao Trabalho) e Prestígio (Valores Organizacionais). O Tipo Motivacional Relações Sociais, está vinculado a valores de amizade, conhecer as pessoas, ajudar os colegas de trabalho e a sociedade. É possível que, os empregados percebam que o prestígio da organização não está associado positivamente à sua motivação para valorização de relações de amizade, de colaboração com os colegas ou com a sociedade.

O Tipo Motivacional Prestígio em Valores Relativos ao Trabalho correlaciona-se positivamente com Bem-estar do Empregado (Valores Organizacionais).

Prestígio em Valores Relativos ao Trabalho está associado à fama, notoriedade, competitividade, status no trabalho, supervisão de outras pessoas, superioridade baseada no êxito do trabalho.

O *fit* entre Prestígio e Bem-estar do Empregado pode estar associado a uma percepção dos empregados que, quanto maior for seu prestígio por meio do trabalho, mais benefícios relacionados ao seu bem-estar, possam ser-lhe oferecidos pela organização.

Prestígio (Valores Relativos ao Trabalho) correlaciona-se de forma negativa com Domínio e Prestígio (Valores Organizacionais).

Esse conflito é interessante, uma vez que esses Tipos Motivacionais fazem parte do mesmo Pólo Autopromoção. Possivelmente o trabalhador não percebe como o seu sucesso pessoal por meio do trabalho, pode ajudar a organização nas suas metas de domínio e prestígio em relação ao mercado, ou ainda que o Prestígio que a organização alcança está numa relação inversa com o seu Prestígio pessoal.

O Tipo Motivacional Estabilidade, em Valores Relativos ao Trabalho, correlaciona-se negativamente com Bem-estar do Empregado e Preocupação com a Coletividade em Valores Organizacionais.

Estabilidade em Valores Relativos ao Trabalho está relacionado à independência e estabilidade financeira e, no trabalho, ganhar dinheiro, suprir necessidades materiais e ter melhores condições de vida.

O conflito entre Estabilidade e Bem-estar do Empregado pode estar associado a uma visão por parte do trabalhador que não há relação direta, mas inversa, entre suas metas de Estabilidade por meio do trabalho e as metas da empresa de proporcionar lazer e qualidade de vida a seus colaboradores.

O conflito entre Estabilidade e Preocupação com a coletividade pode significar que o trabalhador não considera que os princípios de igualdade, lealdade e honestidade da organização caminhem na mesma direção que suas metas de Estabilidade.

Estabilidade correlaciona-se positivamente com Domínio e Prestígio. O *fit* de Estabilidade em Valores Relativos ao Trabalho com Domínio e Prestígio (Valores Organizacionais), pode apontar para uma percepção do trabalhador que as metas de domínio e prestígio da empresa suportam a sua estabilidade no trabalho.

Em suma há *fit*, ainda que parcial, considerando os valores relativos ao Trabalho, com relação aos valores organizacionais percebidos Bem-estar do Empregado, Domínio, Prestígio, e Realização não havendo *fit* com o Valor Preocupação com a coletividade.

5.3.3 Análise da Hierarquia dos Valores

Uma vez que as pessoas priorizam seus valores, se o *fit* acontecer no topo de sua escala de preferências, terá um efeito muito mais significativo do que se ocorrer em valores que se encontram nas prioridades mais baixas do indivíduo.

É importante, portanto, comparar os Tipos Motivacionais onde houve *fit* ou conflito com a posição relativa desse Tipo Motivacional no sistema de valores do indivíduo.

A tabela 13 mostra a hierarquia dos Tipos Motivacionais da amostra em análise, para cada um dos sistemas de valores.

Tabela 13 – Hierarquia dos Valores Organizacionais, Relativos ao Trabalho e Pessoais

Hierarquia	Dimensão	Tipo Motivacional	Média
Valores Organizacionais			
1	Autopromoção	Prestígio	5.52
2	Autopromoção	Domínio	5.52
3	Autopromoção	Realização	5.31
4	Autotranscendência	Preocupação com a Coletividade	5.03
5	Abertura à Mudança	Autonomia	5.02
6	Conservação	Conformidade	4.98
7	Abertura à Mudança	Bem Estar do Empregado	4.31
8	Conservação	Tradição	3.96
Valores Relativos ao Trabalho			
1	Abertura à Mudança	Realizações no Trabalho	4.38
2	Conservação	Estabilidade	4.18
3	Autotranscendência	Relações Sociais	3.95
4	Autopromoção	Prestígio	3.08
Valores Pessoais			
1	Autotranscendência	Benevolência	5.47
2	Abertura à Mudança	Autodeterminação	5.18
3	Conservação	Conformidade	5.14
4	Autopromoção	Hedonismo	5.01
5	Autopromoção	Auto-realização	4.92
6	Autotranscendência	Universalismo	4.87
7	Conservação	Segurança	4.85
8	Abertura à Mudança	Estimulação	4.07
9	Conservação	Tradição	4.05
10	Autopromoção	Poder Social	3.26

Fonte: Dados da Pesquisa

Em Valores Pessoais, nas primeiras posições da hierarquia têm-se o Tipos Motivacionais Benevolência, Autodeterminação, Conformidade e Hedonismo, e nas últimas posições se tem Estimulação, Tradição e Poder Social.

Em Valores Relativos ao Trabalho, a primeira posição hierárquica é ocupada por Realizações no trabalho e na última posição, verificam-se Prestígio.

Em Valores Organizacionais, Prestígio, Domínio e Realização são os Tipos Motivacionais de mais alta prioridade e Conformidade, Bem-estar do Empregado e Tradição os últimos.

No quadro 3 pode-se verificar todos os *fits* encontrados entre Valores Organizacionais e Valores Pessoais (referência tabela 10), bem como a posição hierárquica de cada um dos Tipos Motivacionais e se o *fit* foi positivo ou negativo.

Hierarquia	Valores Organizacionais	Valores Pessoais	Hierarquia	FIT
7	Bem Estar do Empregado	Conformidade	3	Positivo
1	Prestígio	Auto-realização	5	Positivo
4	Preocupação com a Coletividade	Conformidade	3	Positivo
7	Bem Estar do Empregado	Autodeterminação	2	Negativo
7	Bem Estar do Empregado	Segurança	7	Negativo
2	Domínio	Segurança	7	Negativo
2	Domínio	Tradição	9	Negativo
2	Domínio	Conformidade	3	Negativo
1	Prestígio	Auto-realização	5	Negativo
1	Prestígio	Conformidade	3	Negativo
1	Prestígio	Tradição	9	Negativo

Quadro3 – Sumário de *Fits* e Hierarquias entre Valores Organizacionais Percebidos e Valores Pessoais

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando-se o quadro 3, verifica-se a inexistência de *fit* entre Tipo Motivacional de mais alta prioridade dos indivíduos, ou seja, Benevolência, com qualquer Tipo Motivacional em Valores Organizacionais.

O segundo posto dos valores pessoais é o Tipo Motivacional Autodeterminação, que apresenta um *fit* negativo com o Tipo Motivacional Bem-estar do Empregado, que aparece em sétimo posto na hierarquia dos Valores Organizacionais.

O Tipo Motivacional que consta em terceiro posto da hierarquia dos Valores Pessoais desta amostra é Conformidade, que se correlaciona positivamente com Bem-estar do Empregado e Preocupação com a Coletividade, em sétimo e quarto postos respectivamente na percepção dos Valores Organizacionais, e que apresentam um *fit* positivo. Em outras palavras, os trabalhadores valorizam Conformidade e sentem essa meta endereçada pela organização nas políticas de Bem-estar do Empregado, embora com baixa prioridade pela organização, bem como nos valores relacionados Preocupação com a Coletividade, que percebem como a quarta prioridade da organização.

Importante ainda notar no quadro 3, que o Tipo Motivacional Conformidade, ainda se correlaciona de forma negativa com Prestígio e Domínio que são os Tipos Motivacionais percebidos com maior intensidade como Valores Organizacionais.

Pode-se perceber ainda, no quadro 3, que os Tipos Motivacionais de Prestígio e Domínio conflitam também com outros valores pessoais, porém localizados em posições inferiores na hierarquia dos indivíduos, quer sejam Auto-realização em quinto lugar, Segurança em sétimo posto e Tradição em nono.

O quadro 4 mostra os mesmos detalhes do quadro 3, porém agora entre Valores Organizacionais e Valores Relativos ao Trabalho.

Hierarquia	Valores Organizacionais	Val. Relat. ao Trabalho	Hierarquia	FIT
7	Bem Estar do Empregado	Prestígio	4	Positivo
2	Domínio	Realizações no Trabalho	1	Positivo
2	Domínio	Estabilidade	2	Positivo
1	Prestígio	Estabilidade	2	Positivo
3	Realização	Realizações no Trabalho	1	Positivo
7	Bem Estar do Empregado	Realizações no Trabalho	1	Negativo
7	Bem Estar do Empregado	Estabilidade	2	Negativo
2	Domínio	Prestígio	4	Negativo
1	Prestígio	Prestígio	4	Negativo
1	Prestígio	Relações Sociais	3	Negativo
7	Preocupação com a Coletividade	Estabilidade	2	Negativo

Quadro 4 – Sumário de *Fits* e Hierarquias entre Valores Organizacionais percebidos e Valores Relativos ao Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa

O primeiro posto da hierarquia dos Valores Relativos ao Trabalho desta amostra é ocupado pelo Tipo Motivacional Realizações no trabalho, que apresenta *fit* com Domínio e Realização, segundo e terceiro Tipos Motivacionais percebidos pelos trabalhadores como prioridade da Organização. Aqui se tem uma correlação que efetivamente endereça as prioridades do trabalhador e da organização.

O mesmo acontece para o Tipo Motivacional Estabilidade, segunda prioridade dos Valores Relativos ao Trabalho, como os Tipos Motivacionais Prestígio e Domínio.

Do ponto de vista de conflitos, verifica-se que os Tipos Motivacionais de terceiro e quarto lugares na prioridade dos Valores Relativos ao Trabalho conflitam com Prestígio e Domínio.

5.3.4 Discussão sobre os resultados da amostra

No quadro 5 tem-se um sumário de todas as correlações organizadas pela hierarquia de cada um dos sistemas de valores.

				Tipos Motivacionais - Valores Organizacionais							
				AP	AP	AP	AT	AM	CO	AM	CO
				Prestígio	Domínio	Realização	Preocup. Coletivid.	Auto-nomia	Conformidade	Bem Estar Empreg.	Tradição
				1	2	3	4	5	6	7	8
Tipos Motivacionais - Valores Pessoais	Dimensão	Tipo Motivacional	Hierarquia								
	AT	Benevolência	1								
	AM	Autodeterminação	2							NEG	
	CO	Conformidade	3	NEG	NEG		POS			POS	
	AP	Hedonismo	4				NEG				
	AP	Auto-realização	5	POS							
	AT	Universalismo	6								
	CO	Segurança	7							NEG	
	AM	Estimulação	8								
	CO	Tradição	9	NEG	NEG						
AP	Poder Social	10									
T. Motiv. - Val. Relat. Trabalho	AM	Realiz. no Trabalho	1		POS	POS				NEG	
	CO	Estabilidade	2	POS	POS		POS			NEG	
	AT	Relações Sociais	3	NEG							
	AP	Prestígio	4	NEG	NEG					POS	

Quadro 5 – Sumário das Correlações e Hierarquias

Fonte: dados da pesquisa

Notas: NEG – correlação negativa, ou conflito; pos- correlação positiva, ou fit

Uma análise inicial do quadro 5 mostra que, de um total de 80 intersecções possíveis entre os Tipos Motivacionais de Valores Pessoais com Valores Organizacionais. Verifica-se 12,5% delas onde se observa *fit* ou conflito entre esses valores. Já em Valores Relativos ao Trabalho, o número possível de intersecções é de 32, sendo que em 34% delas, verifica-se *fit* ou conflito. Essa análise aponta para uma quantidade de congruências proporcionalmente maior, entre os Valores Relativos ao Trabalho e os Valores Organizacionais percebidos.

No quadro 5 verifica-se que não há *fit* com a primeira prioridade pessoal dos indivíduos da amostra em análise benevolência. A segunda prioridade, Autodeterminação, apresenta um conflito com o Tipo Motivacional Bem-estar do Empregado, que, na sua percepção está em sétimo posto nas prioridades da organização.

O indivíduo percebe, de acordo com quadro 5, que a principal prioridade dessa organização é o Prestígio, seguido por Domínio e, ambos apresentam conflitos com seus valores pessoais de terceira prioridade.

Uma observação na parte superior do quadro 5, referente a Valores Pessoais, mostra ainda que a quantidade de conflitos entre os valores pessoais e os valores organizacionais é maior que a quantidade de *fit*, para um total de dez correlações, somente três são positivas.

Por outro lado, observando-se a parte inferior do quadro 5 percebe-se, em Valores Relativos ao Trabalho, a situação já é diferente, ou seja, para um total de onze correlações, seis são positivas. A primeira prioridade dos indivíduos em Valores Relativos ao Trabalho é percebida como endereçada, ou apresenta *fit*, com segunda e terceira prioridades percebidas para a organização. A segunda prioridade em Valores Relativos ao Trabalho apresenta *fit* com a primeira, a segunda e a quarta prioridades percebidas para a organização. As duas

primeiras prioridades de Valores Relativos ao Trabalho somente apresentam conflitos com o Tipo Motivacional Bem-estar do Empregado, que é percebido como sétima prioridade da empresa.

De uma forma geral, pode sugerir que o *fit* desta amostra existe nos Valores Relativos ao Trabalho que endereçam as metas de Realização no Trabalho e Estabilidade e, nas metas pessoais voltadas para Auto-realização, sendo que essas metas do indivíduo são congruentes com as metas de prestígio e domínio da Organização.

Por outro lado, os indivíduos provavelmente não percebem que suas prioridades relacionadas a valores dos Tipos Motivacionais Benevolência e Autodeterminação, sejam endereçados pela empresa. A terceira prioridade das metas pessoais desses indivíduos (Conformidade), conflita com as duas metas vistas como prioritárias para a organização (Prestígio e Domínio). Estas observações sugerem pontos de atenção que, se trabalhados pelo gestor, poderão resultar em maior parceria (ou comprometimento?) do indivíduo com a empresa.

Ao se consolidar num único quadro as correlações entre os três sistemas de valores com as hierarquias dos indivíduos, se pode ter uma visão clara e completa do ambiente, o que permitiu uma análise mais ampla da situação, dando abertura a comparações, conclusões e constituindo um instrumento efetivo para o suporte à tomada de decisões por parte do gestor.

5.4 ANÁLISE DAS DIFERENÇAS ENTRE AS ÁREAS FUNCIONAIS

Como se sabe, a amostra em questão é composta por indivíduos trabalhadores em três áreas funcionais distintas, que se convencionou chamar de Grupo 1, Grupo 2 e Grupo 3.

O objetivo neste capítulo, é proceder à análise das diferenças entre os grupos, conforme objetivo principal desta pesquisa.

5.4.1 Análise das Hierarquias

Na tabela 14 verifica-se a hierarquia dos Tipos Motivacionais dos Valores Organizacionais de cada um dos três grupos.

Tabela 14 – Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Organizacionais por Grupo

Hierarquia	Grupo1	Média das Respostas	Grupo2	Média das Respostas	Grupo3	Média das Respostas
1	Prestígio (AP)	5.30	Domínio (AP)	5.45	Domínio (AP)	5.58
2	Domínio (AP)	5.25	Prestígio (AP)	5.35	Prestígio (AP)	5.52
3	Realização (AP)	5.13	Realização (AP)	5.14	Realização (AP)	5.24
4	Conformidade (CO)	5.01	Conformidade (CO)	4.99	Autonomia (AM)	5.03
5	Preocupação c/ Coletividade (AT)	4.89	Autonomia (AM)	4.88	Preocup c/coletvd	4.97
6	Autonomia (AM)	4.85	Preocup c/coletvd	4.82	Conformidade (CO)	4.90
7	Bem Estar do Empregado (AM)	4.41	Bem Estar do Empregado (AM)	4.04	Bem Estar do Empregado (AM)	4.08
8	Tradição (CO)	3.96	Tradição (CO)	3.87	Tradição (CO)	3.87

Fonte: dados da pesquisa

Notas: (AP) – Autopromoção; (AM) – Abertura à Mudança; (AT) – Autotranscendência, (CO) – Conservação.

No topo da hierarquia dos valores organizacionais percebidos pelos três grupos encontra-se a dimensão da Autopromoção (Tipos Motivacionais Domínio, Prestígio e Realização). As duas últimas prioridades percebidas, Bem-estar do Empregado e Tradição, também não diferenciam os grupos.

Sugere-se, que os grupos não se diferenciam entre si pela hierarquia dos Valores Organizacionais percebidos. Todos percebem a organização como dirigida ao Domínio de mercado e a grandes realizações, e percebem como últimas prioridades a preocupação com o Bem-estar do Empregado e com as Tradições.

Na tabela 15 tem-se a hierarquia dos Tipos Motivacionais dos Valores Pessoais de cada um dos três grupos.

Tabela 15 – Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Pessoais por Grupo

Hierarquia	Grupo1	Média das Respostas	Grupo2	Média das Respostas	Grupo3	Média das Respostas
1	Benevolência (AT)	5.48	Benevolência (AT)	5.45	Benevolência (AT)	5.51
2	Conformidade (CO)	5.24	Autodeterminação (AM)	5.10	Autodeterminação (AM)	5.20
3	Autodeterminação (AM)	5.24	Conformidade (CO)	5.04	Hedonismo (AP)	5.11
4	Hedonismo (AP)	5.07	Universalismo (AT)	4.84	Auto-realização (AP)	5.06
5	Auto-realização (AP)	5.01	Segurança (CO)	4.82	Conformidade (CO)	5.03
6	Universalismo (AT)	4.90	Hedonismo (AP)	4.76	Segurança (CO)	4.96
7	Segurança (CO)	4.81	Auto-realização (AP)	4.55	Universalismo (AT)	4.88
8	Tradição (CO)	4.27	Tradição (CO)	3.95	Estimulação (AM)	4.26
9	Estimulação (AM)	4.15	Estimulação (AM)	3.72	Tradição (CO)	3.79
10	Poder social (AP)	3.41	Poder social (AP)	2.93	Poder social (AP)	3.28

Fonte: dados da pesquisa

Notas: (AP) – Autopromoção; (AM) – Abertura à Mudança; (AT) – Autotranscendência, (CO) – Conservação

Os Tipos Motivacionais Benevolência, Conformidade e Autodeterminação aparecem como primeiras prioridades dos grupos 1 e 2. Já no Grupo 3 o Tipo Motivacional Conformidade aparece em quinto posto, uma vez que este grupo prioriza o Hedonismo em terceiro lugar.

Nas últimas posições percebe-se que os três grupos dão menor importância à Tradição, Estimulação e Poder Social, sendo que o Grupo 3 apresenta uma inversão entre as posições de Tradição e Estimulação tabela 15.

Nas posições intermediárias das hierarquias dos grupos, percebe-se uma diferenciação entre os grupos.

A hierarquia do Grupo 1 nos leva a identificar indícios de que esse grupo preserva e intensifica o bem-estar das pessoas mais próximas, como familiares e amigos (Benevolência), controla os impulsos de seu comportamento de acordo com as expectativas da sociedade (Conformidade), busca liberdade e independência na escolha de seus objetivos (Autodeterminação), valoriza o prazer (Hedonismo) e a realização pessoal (Auto-realização) tabela 15.

Ao se verificar a hierarquia dos Tipos Motivacionais do Grupo 2 tabela 15, percebe-se que esse grupo também valoriza o bem-estar das pessoas mais próximas, tem uma forma de pensar independente (Autodeterminação), valoriza as regras (Conformidade), os componentes do grupo se protegem mutuamente (Universalismo), valorizam a segurança, as atividades que lhes proporcionam prazer (Hedonismo) e valorizam o sucesso pessoal por meio da demonstração de competência (Realização). Vale ainda destacar que este grupo é o que apresenta a menor média para Poder Social, ou seja, coloca o status e o prestígio em último plano.

Com relação ao Grupo 3 tabela 15 percebe-se que, Hedonismo destaca-se neste grupo, aparecendo em terceiro posto, com a média mais alta dentre os três Grupos para este Tipo Motivacional. A hierarquia desse grupo nos aponta para uma diferença em relação aos outros dois grupos por ser primeiramente o que mais valoriza o prazer e a Auto-realização, bem como dentre os três grupos é o que mais valoriza desafios (Estimulação). Dá, também, menos valor que outros dois, às normas (Conformidade).

Na tabela 16 se tem a hierarquia dos Tipos Motivacionais dos Valores Pessoais de cada um dos três grupos

Tabela 16 – Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Pessoais por Grupo

Hierarquia	Grupo1	Média das Respostas	Grupo2	Média das Respostas	Grupo3	Média das Respostas
1	Realização no Trabalho (AM)	4.33	Realização no Trabalho (AM)	4.40	Realização no Trabalho (AM)	4.47
2	Estabilidade (CO)	4.11	Estabilidade (CO)	4.29	Estabilidade (CO)	4.26
3	Relações Sociais (AT)	3.91	Relações Sociais (AT)	4.01	Relações Sociais (AT)	3.94
4	Prestígio (AP)	3.13	Prestígio (AP)	2.93	Prestígio (AP)	3.06

Fonte: dados da pesquisa

Notas: (AP) – Autopromoção; (AM) – Abertura à Mudança; (AT) – Autotranscendência, (CO) – Conservação

O Pólo Abertura à Mudança aparece em primeiro e Conservação aparece em segundo posto. Esses pólos fazem parte do mesmo eixo na estrutura de Valores Relativos ao Trabalho, portanto são opostos. Esse resultado leva ao entendimento que esse grupo busque um trabalho que proporcione prazer e realização pessoal e profissional, entretanto, sem abrir mão da estabilidade, segurança e ordem na vida por meio do trabalho. Prestígio em último plano sugere que o grupo funciona bem trabalhando em time, o resultado do grupo é mais importante que o resultado individual.

5.4.2 Comparação das diferenças entre as hierarquias das áreas funcionais

A análise da hierarquia mostrou algumas diferenças entre os três grupos, porém se forem verificados os valores das médias desses resultados, percebendo que, em muitos casos, apesar da posição hierárquica ser diferente de um grupo para outro, o valor da média é muito próximo para um determinado Tipo Motivacional. Por essa razão utiliza-se o teste de Mann-Whitney para comparar as médias dos grupos e determinar as diferenças em termos estatísticos. Para isso, utiliza-se o software SPSS, para análise dos Tipos Motivacionais entre os grupos, dois a dois, conforme Tabelas 17, 18 e 19 para os Tipos Motivacionais dos Valores Pessoais, Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais respectivamente, que a seguir serão sumarizadas.

Tabela 17 – Teste de Mann-Whitney da Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Pessoais

VALORES PESSOAIS										
DEPTO 1 x 2	HEDONISMO	REALIZAÇÃO	PODER SOCIAL	AUTODETERMINAÇÃO	CONFORMIDADE	BENEVO-LÊNCIA	SEGURANÇA	TRADIÇÃO	ESTIMULAÇÃO	UNIVERSALISMO
Mann-Whitney U	3752.00	3057.50	3179.00	4042.50	3,747.500	4,053.000	4,221.000	3,580.500	3,457.000	4,206.000
Wilcoxon W	5768.00	5073.50	5195.00	6058.50	5,763.500	13,233.000	6,237.000	5,596.500	5,473.000	6,222.000
Z	-1.34	-3.19	-2.86	-0.56	-1.350	-0.532	-0.084	-1.792	-2.123	-0.124
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.18	0.00	0.00	0.58	0.177	0.595	0.933	0.073	0.034	0.901
DEPTO 1 x 3										
Mann-Whitney U	4880.00	4895.50	4763.50	4918.50	4,610.000	4,790.500	4,581.500	4,038.500	4,598.000	4,951.500
Wilcoxon W	14060.00	14075.50	7538.50	14098.50	7,385.000	13,970.500	13,761.500	6,813.500	13,778.000	7,726.500
Z	-0.28	-0.24	-0.55	-0.18	-0.924	-0.489	-0.990	-2.291	-0.951	-0.104
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.78	0.81	0.58	0.85	0.356	0.625	0.322	0.022	0.341	0.917
DEPTO 2 x 3										
Mann-Whitney U	2017.50	1596.00	1862.50	2182.50	2,283.500	2,313.000	2,112.000	2,210.000	1,685.500	2,276.000
Wilcoxon W	4033.50	3612.00	3878.50	4198.50	4,299.500	5,088.000	4,128.000	4,985.000	3,701.500	4,292.000
Z	-1.36	-3.18	-2.03	-0.64	-0.206	-0.078	-0.947	-0.523	-2.794	-0.238
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.17	0.00	0.04	0.52	0.837	0.938	0.344	0.601	0.005	0.812

a. Grouping Variable: DEPTO

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Tabela 18 – Teste de Mann-Whitney da Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Relativos ao Trabalho

VALORES RELATIVOS AO TRABALHO				
	REALIZAÇÕES NO TRABALHO	REALIZAÇÕES SOCIAIS	PRESTÍGIO	ESTABILIDADE
DEPTO 1 X 2				
Mann-Whitney U	3936.00	3949.50	3366.00	3474.50
Wilcoxon W	13116.00	13129.50	5382.00	12654.50
Z	-0.85	-0.81	-2.37	-2.08
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.40	0.42	0.02	0.04
DEPTO 1 X 3				
	REALIZAÇÕES NO TRABALHO	REALIZAÇÕES SOCIAIS	PRESTÍGIO	ESTABILIDADE
Mann-Whitney U	3997.50	4928.00	4744.50	4165.00
Wilcoxon W	13177.50	14108.00	7519.50	13345.00
Z	-2.40	-0.16	-0.60	-1.99
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.02	0.87	0.55	0.05
DEPTO 2 X 3				
	REALIZAÇÕES NO TRABALHO	REALIZAÇÕES SOCIAIS	PRESTÍGIO	ESTABILIDADE
Mann-Whitney U	2070.00	2199.50	1951.00	2270.00
Wilcoxon W	4086.00	4974.50	3967.00	5045.00
Z	-1.13	-0.57	-1.64	-0.26
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.26	0.57	0.10	0.79

a. Grouping Variable: DEPTO

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

Tabela – 19 Teste de Mann-Whitney da Hierarquia dos Tipos Motivacionais de Valores Organizacionais

VALORES ORGANIZACIONAIS								
	REALIZAÇÃO	CONFORMIDADE	DOMÍNIO	BEM ESTAR EMPREGADO	TRADIÇÃO	PRESTÍGIO	AUTONOMIA	PREOCUPAÇÃO. COLETIVIDADE
DEPTO 1 x 2								
Mann-Whitney U	3780.50	4071.50	3619.00	2602.50	3,998.000	4,209.000	3,850.500	3,682.000
Wilcoxon W	5796.50	6087.50	12799.00	4618.50	6,014.000	6,225.000	5,866.500	5,698.000
Z	-1.27	-0.48	-1.71	-4.40	-0.679	-0.121	-1.073	-1.521
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.21	0.63	0.09	0.00	0.497	0.904	0.283	0.128
DEPTO 1 x 3								
Mann-Whitney U	4629.50	4587.50	4367.00	3874.00	4,412.500	4,616.000	4,832.500	4,766.500
Wilcoxon W	7404.50	7362.50	13547.00	6649.00	7,187.500	13,796.000	14,012.500	7,541.500
Z	-0.88	-0.98	-1.52	-2.69	-1.397	-0.955	-0.390	-0.547
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.38	0.33	0.13	0.01	0.163	0.339	0.697	0.584
DEPTO 2 x 3								
Mann-Whitney U	2179.00	2234.00	2258.50	2008.00	2,231.000	2,133.500	2,034.500	2,091.000
Wilcoxon W	4195.00	5009.00	5033.50	4024.00	5,006.000	4,149.500	4,050.500	4,107.000
Z	-0.66	-0.42	-0.32	-1.40	-0.433	-0.910	-1.284	-1.038
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.51	0.67	0.75	0.16	0.665	0.363	0.199	0.299

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Destacados os valores com nível de significância menor ou igual a 0,05.

As células destacadas mostram as comparações onde as médias entre os grupos são significativamente diferentes, com 95% de probabilidade.

O quadro 6 foi montado, com base nos resultados obtidos nos testes de Mann-Whitney, mostra o sumário das diferenças significativas entre os grupos assinaladas nas tabelas 17, 18 e 19.

Tipo Motivacional	Grupo-1	Grupo-2	Grupo-3
Valores Pessoais			
Realização	G2-	G3+, G1+	G2-
Poder Social	G2-	G3+, G1+	G2-
Estimulação	G2-	G3+, G1+	G2-
Tradição	G3-		G1+
Val. Relat. Trabalho			
Realização Trabalho	G3+		G1-
Prestígio	G2-	G1+	
Estabilidade	G2+, G3+	G1-	G1-
Val. Organizacionais			
Bem Estar Empreg.	G2-, G3-	G1+	G1+

Quadro 6 – Sumário das Diferenças entre Hierarquias dos Grupos

Fonte: Dados da Pesquisa

Cada coluna no quadro 6 representa um dos grupos. Nas linhas, apresenta-se os Tipos Motivacionais onde houver diferenças significativas, e o sinal “+” ou “-“ depois do nome do grupo (G1, G2, G3), significa que a média desse grupo é maior ou menor que a do grupo com o qual está sendo comparado. Por exemplo, Na linha Realização, a Coluna Grupo 1 com o comentário G2 significa, que o Grupo 2 teve uma média significativamente menor que a média do Grupo 1 para o Tipo Motivacional Realização.

Dessa forma, pode-se verificar no quadro 6 que, no Sistema dos Valores Pessoais, o Grupo 2 apresenta uma média menor nos Tipos Motivacionais Estimulação, Realização e Poder Social, o que o diferencia dos outros dois Grupos, ou seja, o grupo aparentemente valoriza menos que os outros dois grupos o sucesso pessoal por meio da demonstração da competência, também, relativamente aos outros, valoriza menos o status social e o prestígio, assim como os desafios e as novidades.

O Grupo 3 apresenta uma média menor no Tipo Motivacional Tradição em relação ao Grupo 1, significando que o Grupo 3, possivelmente, valoriza menos que o Grupo-1 os valores ligados a costumes e tradições.

No sistema de Valores Relativos ao Trabalho, percebe-se que o Grupo-3 apresenta uma média maior do Tipo Motivacional Realização no Trabalho o que o diferencia do Grupo

1 no sentido do Grupo 3 dar mais valor que o Grupo 1 à busca de prazer e realização pessoal e profissional por meio do trabalho.

O Grupo 2 apresenta uma média menor no Tipo Motivacional Prestígio, diferenciando-o do Grupo 1 ou, em outras palavras, o Grupo 1, possivelmente, busca de forma mais intensa que o Grupo 2 o sucesso profissional, autoridade e poder no ambiente de trabalho.

O Grupo 1 apresenta uma média menor que os outros dois no Tipo Motivacional Estabilidade, o que significa que esse grupo, possivelmente, preocupasse menos que os outros dois com os aspectos de estabilidade no trabalho e financeira.

No Sistema de Valores Organizacionais, verifica-se uma média maior no Grupo 1 em relação aos outros no Tipo Motivacional Bem-estar do Empregado, o que significa, possivelmente, que esse grupo percebe de forma mais intensa que os outros, a prioridade da organização com os aspectos relacionados à satisfação de seus empregados, qualidade de vida no trabalho, diversão, lazer.

Como visto, a análise das hierarquias nos apresenta poucos indícios de diferenciação nas áreas funcionais. As diferenças, possivelmente, estão nos *fit* desses grupos com a organização, que se passa a analisar.

5.4.3 Análise das diferenças das congruências entre as áreas funcionais

O quadro 7 contempla um sumário de cada um dos grupos, organizados pelas hierarquias de seus Tipos Motivacionais e destaca as interseções onde houve *fit* (POS) ou conflito (NEG). Os detalhes estatísticos das correlações dos grupos encontram-se no apêndice 2.

				Tipos Motivacionais - Valores Organizacionais							
Grupo-1				AP	AP	AP	CO	AT	AM	AM	CO
				Prestígio	Domínio	Realização	Conformidade	Preocup. Coletivid.	Auto-nomia	Bem Estar Empreg.	Tradição
Dimensão				1	2	3	4	5	6	7	8
Tipos Motivacionais - Valores Pessoais	AT	Benevolência	1								
	CO	Conformidade	2		POS			POS	POS	POS	
	AM	Autodeterminação	3								NEG
	AP	Hedonismo	4								
	AP	Auto-realização	5	POS							
	AT	Universalismo	6								
	CO	Segurança	7								
	CO	Tradição	8	NEG							
	AM	Estimulação	9								
	AP	Poder Social	10								
T. Motiv. - Val. Relat. Trabalho	AM	Realiz. no Trabalho	1								
	CO	Estabilidade	2		POS					NEG	
	AT	Relações Sociais	3	NEG						POS	
	AP	Prestígio	4								

				Tipos Motivacionais - Valores Organizacionais							
Grupo-2				AP	AP	AP	CO	AM	AT	AM	CO
				Domínio	Prestígio	Realização	Conformidade	Auto-nomia	Preocup. Coletivid.	Bem Estar Empreg.	Tradição
Dimensão				1	2	3	4	5	6	7	8
Segurança	AT	Benevolência	1								
	AM	Autodeterminação	2								
	CO	Conformidade	3							POS	
	AT	Universalismo	4								NEG
	CO	Segurança	5								
	AP	Hedonismo	6						NEG		
	AP	Auto-realização	7						POS		
	CO	Tradição	8								
	AM	Estimulação	9								
	AP	Poder Social	10								
T. Motiv. - Val. Relat. Trabalho	AM	Realiz. no Trabalho	1								
	CO	Estabilidade	2						NEG	NEG	
	AT	Relações Sociais	3								
	AP	Prestígio	4	NEG	NEG						POS

				Tipos Motivacionais - Valores Organizacionais							
Grupo-3				AP	AP	AP	AM	AT	CO	AM	CO
				Domínio	Prestígio	Realização	Auto-nomia	Preocup. Coletivid.	Conformidade	Bem Estar Empreg.	Tradição
Dimensão				1	2	3	4	5	6	7	8
Tipos Motivacionais - Valores Pessoais	AT	Benevolência	1								
	AM	Autodeterminação	2								
	AP	Hedonismo	3					NEG			
	AP	Auto-realização	4	POS	POS						
	CO	Conformidade	5	NEG	NEG					POS	
	CO	Segurança	6								
	AT	Universalismo	7								
	AM	Estimulação	8								
	CO	Tradição	9								
	AP	Poder Social	10				NEG				POS
T. Motiv. - Val. Relat. Trabalho	AM	Realiz. no Trabalho	1			POS					
	CO	Estabilidade	2	POS	POS						
	AT	Relações Sociais	3	NEG							
	AP	Prestígio	4	NEG	NEG	NEG					POS

Quadro 7 – Sumário das Congruências entre os grupos

Fonte: Dados da Pesquisa

Notas: Pos: Congruência Positiva ou *fit*, NEG: Congruência Negativa, ou Conflito

(AP) – Autopromoção; (AM) – Abertura à Mudança; (AT) – Autotranscendência, (CO) – Conservação

Uma contagem dos conflitos e *fits* no quadro 7, aponta que, de 80 possíveis correlações entre Valores Pessoais e Valores Organizacionais, em cada grupo, verifica-se 8,75% de Congruências no Grupo 1, meio por cento no Grupo 2 e 10% no Grupo 3. Já para Valores Relativos ao Trabalho, de um total possível de 32, o número de correlações positivas ou negativas apresentado é de 12.5% para Grupo 1, 15.6% para o Grupo 2 e 28% para o

Grupo 3, denotando que o número de *fits* ou conflitos para Valores Relativos ao Trabalho é relativamente maior do que para Valores Pessoais.

O Grupo 1 apresenta quatro *fits* na sua segunda principal meta de Valores Pessoais, sendo o mais importante entre Conformidade e Domínio (segunda prioridade de Valores Organizacionais). Os outros três, *fits* encontram-se em Preocupação com a Coletividade, Autonomia e Bem-estar do Empregado, quinta, sexta e sétima prioridade de Valores Organizacionais.

Essas correlações apontam, possivelmente, para um grupo disciplinado, que valoriza e respeita as regras e percebe de forma positiva as motivações de domínio de mercado da organização, suas relações com a comunidade, bem como o suporte dado pela organização ao bem-estar e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

O Grupo 1 ainda apresenta *fit* entre Prestígio (primeira prioridade de Valores Organizacionais) com Auto-realização (quinta prioridade de Valores Pessoais), apontando para um possível entendimento por esse grupo que a prioridade de prestígio da organização contribui de forma positiva para as suas metas de realização pessoal.

Esse grupo ainda apresenta *fit* entre Domínio (Valores Organizacionais) e Estabilidade (segunda prioridade de Valores Relativos ao Trabalho), e finalmente, há um *fit* entre a Relações Sociais (terceira prioridade de Valores Relativos ao Trabalho) e a sétima prioridade de Valores Organizacionais (Bem-estar do Empregado).

Estas correlações apontam para um grupo que, provavelmente, percebe nas motivações de domínio de mercado por parte da organização, suporte para a garantia da estabilidade de seu trabalho e programas que favoreçam o seu Bem-estar como Empregados.

O Grupo 1 é o qual apresenta o menor número de conflitos dentre os três.

Prestígio (primeira prioridade percebida de Valores Organizacionais) apresenta um conflito com Tradição (oitava prioridade de Valores Pessoais) e com Relações Sociais (terceira prioridade de Valores Relativos ao Trabalho).

Bem-estar do Empregado (sétima prioridade percebida em Valores Organizacionais), apresenta um conflito com Relações Sociais (terceira prioridade de Valores Relativos ao Trabalho).

Tradição (última prioridade percebida em Valores Organizacionais) apresenta conflito com Autodeterminação (quinta prioridade de Valores Pessoais).

Esses conflitos apontam para um grupo que possivelmente percebe que os objetivos da organização de ser admirada e respeitada pelo mercado, é contrário aos seus objetivos

individuais voltados ao respeito pelos costumes e tradições e que busca contribuir para a sociedade por meio do seu trabalho.

O Grupo 2, por sua vez apresenta nove congruências, sendo que apenas três são positivas e, estão presentes na sexta e sétima percepções das prioridades dos Valores Organizacionais. Os conflitos são em número de seis, sendo que quatro dos quais aparecem nas três últimas posições das prioridades dos Valores Organizacionais e dois estão nas duas primeiras posições dos Valores Organizacionais percebidos, na segunda prioridade dos Valores Relativos ao Trabalho.

A configuração de congruências e conflitos do Grupo 2 aponta para um grupo que não apresenta *fit* com a organização nas suas principais prioridades.

Este grupo percebe que suas metas relacionadas à disciplina e controle, que estão em sua terceira prioridade pessoal, somente são atendidas pela organização no item referente ao Bem-estar do empregado, que percebe como tendo baixa prioridade para a empresa.

O *fit* entre auto-realização e preocupação com a coletividade nos aponta para um grupo que busca a realização pessoal, mas valoriza o grupo em primeiro plano.

O conflito entre Domínio e Prestígio com o Tipo Motivacional Prestígio de Valores Relativos ao Trabalho aponta, possivelmente, para um grupo que não percebe as motivações de busca de admiração e domínio de mercado como alinhadas aos seus objetivos pessoais de prestígio por meio do trabalho.

Essas correlações apontam para um grupo onde possivelmente os racionamentos internos são priorizados, que valoriza as regras e a independência e busca a realização pessoal por meio do trabalho mas, aparentemente não está ajustado a essa organização.

O Grupo apresenta um total de 17 correlações, sendo que nove das quais são positivas, embora não apresente *fit* nas duas primeiras prioridades de Valores Pessoais.

Nesse grupo, o Tipo Motivacional auto-realização (Valores Pessoais, quarta prioridade) apresenta *fit* com os Tipos Motivacionais Domínio e Prestígio (primeira e segunda prioridades percebidas nos Valores Organizacionais), que também apresentam *fit* com o Tipo Motivacional estabilidade (segunda prioridade de Valores Relativos ao Trabalho).

Esse *fit* aponta para um grupo que, possivelmente, vê nas prioridades da organização de domínio e busca pela admiração do mercado, oportunidades de realização pessoal e segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho.

Outro *fit* importante neste grupo é entre Realização no Trabalho, primeira prioridade do grupo em Valores Relativos ao Trabalho e Realização na Organização (terceira prioridade percebida na organização). Este *fit* confirma a afirmativa anterior, pois aponta para um grupo

que, possivelmente, percebe que a organização busca seu sucesso por meio da demonstração da competência e tem prazer na sua realização profissional.

O Grupo 3, de uma forma geral, possivelmente, percebe e está alinhado com os principais objetivos da organização e sente que suas metas de realização pessoal por meio do trabalho, estão também priorizadas pela organização num nível compatível com suas expectativas, embora não percebam que suas metas relacionadas a bem-estar da família, independência e prazer estejam endereçadas pela organização.

Tanto o Grupo 2 como Grupo 3 percebem e estão adaptados às principais metas da organização em termos de valores. Esses dois grupos, entretanto, não percebem que suas metas relacionadas à benevolência sejam endereçadas pela organização.

O Grupo 2 é que apresenta maiores diferenças em suas relações de *fit* e conflito com a organização, quando comparado aos outros dois grupos, o que pode apontar para um grupo, que possivelmente tenha mais dificuldades de convivência nesse ambiente.

Dessa forma, por meio do quadro 7, percebe-se as diferenças e semelhança entre os grupos.

Observa-se que em um único caso existe *fit* entre os 3 grupos, trata-se de entre Bem-estar do Empregado (Valores Organizacionais) e Conformidade (Valores Pessoais).

Observa-se também duas ocorrências de *fit* entre o Grupo 1 e o Grupo 3, e um caso de conflito entre esses times.

Entre os grupos 2 e 3 se verifica um caso de *fit* e três incidências de conflito.

Entre os grupos 1 e 2 tem-se apenas um caso de conflito.

Comparando-se o quadro 5 com o quadro 7, verifica-se que, além de se diferenciarem entre si, cada um dos grupos individualmente também é diferente do todo, não havendo uma única unidade funcional que represente fielmente a cultura organizacional se fosse tomada a amostra como uma unidade.

No quadro 8 verifica-se a quantidade de *fits*, conflitos e oposições ocorridos entre cada grupo em relação à amostra como um todo.

	POS	NEG	OPOSTO
GRUPO-1	4	3	1
GRUPO-2	2	4	n/a
GRUPO-3	6	5	n/a

Quadro 8 – Sumário de Fits e Conflitos entre os Grupos

O Grupo 3 é o que apresenta a maior quantidade de *fits* e de conflitos em relação ao todo. No Grupo 2 verifica-se uma quantidade maior de conflitos do que de *fits* e no Grupo 1 há um caso de oposição, ou seja, o resultado da amostra como um todo apresentou uma correlação negativa, e nesse grupo a correlação é positiva. Trata-se da correlação entre Domínio (Valores Organizacionais) e Conformidade (Valores Pessoais), o Grupo 2 não apresenta correlação nesse par de Tipos Motivacionais e no Grupo-3 a correlação é Negativa, o que significa que o Grupo 1 percebe que a prioridade de domínio de mercado da organização contribui para a realização de sua segunda meta pessoa mais importante, relacionada a regras, polidez e respeito aos idosos, ao passo que o Grupo 3, onde esse Tipo Motivacional está em quinto posto na sua hierarquia de Valores Pessoais, percebe o oposto. Este é um aspecto importante no tocante à gestão das áreas funcionais, que não seria possível de ser verificada por outro tipo de análise.

6 CONCLUSÃO

Os resultados desta pesquisa mostraram que as áreas funcionais estudadas diferenciam-se quanto à congruência entre valores individuais e Valores Organizacionais, evidenciando, não somente a relevância do estudo das congruências, mas também a importância de se considerar as subculturas na análise.

Na era informacional (CASTELS, 1997), no mundo atual, globalizado, onde o trabalho fora do ambiente físico, a empresa torna-se cada vez mais comum e a diversidade de culturas numa mesma área funcional da empresa já é uma realidade, é crescente a importância do estudo das correspondências entre os valores dos trabalhadores com os valores por ele percebidos na organização. Da mesma forma, as diferentes subunidades da organização têm sua própria interpretação da cultura organizacional (CAMERON e QUIIN, 1999). Os resultados desta pesquisa apontam na direção que a organização não seja estudada apenas sob a perspectiva integradora de cultura (MARTIN, 1992), mas que as congruências devem ser analisadas sob a perspectiva de diferenciação, como neste estudo. Dentro desse quadro, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas em outras amostras sob esta perspectiva e também sob a perspectiva da fragmentação de cultura (MARTIN, 1992).

A análise de congruências mediante a relação entre Valores Individuais e Valores Organizacionais permitiu, não apenas identificar pontos de *fit* entre trabalhador e empresa, como também destacar os pontos de conflito e de ausência de *fit* ou conflito, em linha com o exposto por Tamayo (2005).

Por outro lado, verificou-se que a análise de congruências contemplando, além de valores pessoais e valores organizacionais percebidos, conforme sugerido por Tamayo (2005), pode ser complementada com a inclusão de valores relativos ao trabalho, uma vez que estes agregam aos resultados mais informações sob a ótica das metas do trabalhador voltadas ao ambiente da empresa.

Os Valores Relativos ao Trabalho representam as metas dos indivíduos no contexto do trabalho e, portanto estão mais ligados ao ambiente da organização. Essa relação pode explicar o fato de terem-se encontrado, nos três grupos estudados, maior quantidade de pontos de congruências positivas (*fit*), assim como de conflitos, proporcionalmente ao número encontrado em Valores Pessoais. Conseqüentemente a ausência de pontos de *fit* ou pontos de conflito está mais ligada aos valores pessoais. Isso parece natural, uma vez que, os valores pessoais são os valores básicos do indivíduo e representam necessidades inerentes à vida

como um todo e não especificamente a uma esfera, ou seja, a organização, embora importante na vida do indivíduo, que concorre com outras esferas de sua vida.

Este fato, aliado à flexibilidade cada vez maior que o indivíduo tem, de trabalhar em casa e à busca constante de mais qualidade de vida, destaca a importância cada vez maior do despertar da consciência das organizações quanto ao seu papel na vida do indivíduo, isto é, na esfera do trabalho. No Brasil, as esferas de vida têm sido, historicamente, confundidas com a organização, conforme aponta Darcy Ribeiro (1995) ao associar a casa grande à empresa.

A inclusão da hierarquia na análise de congruências foi um outro fator que agregou conteúdo importante a esta análise. O *fit* ou o conflito, por si, mostram os pontos onde o relacionamento organização – indivíduo, são positivos ou negativos. A hierarquia dos valores acrescentou a explanação referente ao grau de importância que esse relacionamento tem para o indivíduo. Podem ser encontrados pontos de *fit*, conflito ou ausência destes, em aspectos que não são tão importantes para o indivíduo, ou na forma como ele os percebe, nas prioridades da organização.

A análise da congruência entre Valores Individuais e Valores Organizacionais associada à análise da hierarquia desses valores num mesmo conjunto, proporciona uma visão clara dos *fits* e conflitos, bem como o seu grau de importância relativa para o indivíduo.

A análise feita dessa forma fornece, ainda, indícios precisos de como os trabalhadores percebem suas metas endereçadas pela organização, bem como quais as áreas desse relacionamento podem estar causando impactos no comprometimento afetivo (TAMAYO, 2005) desses trabalhadores em relação à empresa.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram a existência de relações de oposição entre os Pólos opostos da dimensão de Autotranscendência versus Autopromoção assim como da dimensão Abertura à Mudança versus Conservação tanto para o sistema de Valores Pessoais, como para o sistema de Valores Relativos ao Trabalho e para o sistema de Valores Organizacionais, de acordo com a Teoria Geral de Valores (SCHWARTZ, 1992).

Encontra-se ainda, correlações não previstas pela Teoria de Schwartz (1992) entre pólos de eixos diferentes, como entre Abertura à Mudança e Autopromoção, Abertura à Mudança e Autotranscendência, Conservação e Autopromoção e, Conservação e Autotranscendência, verifica-se que essas correlações não têm o mesmo sinal nos três sistemas. A correlação entre Abertura à Mudança e Autopromoção é positiva no sistema de Valores Pessoais e, negativa nos outros dois sistemas. A correlação entre Abertura à Mudança e Autotranscendência é negativa no sistema de Valores Pessoais e Valores Relativos

ao Trabalho e positiva em Valores Organizacionais. Entre Conservação e Autopromoção, a correlação é negativa nos três sistemas e, finalmente, entre Conservação e Autotranscendência, é negativa nos sistemas de Valores Organizacionais e Valores Relativos ao Trabalho e não há correlação entre esses dois Pólos em Valores Pessoais.

Uma vez que os três sistemas de valores estudados fundamentam-se na mesma teoria, e com base nos estudos de Schwartz e Boehnke (2004), que comprovam a existência de correlações positivas entre Tipos Motivacionais adjacentes, numa estrutura quase circumplex para o sistema de Valores Pessoais, poder-se-ia inferir que os relacionamentos entre eles, seriam semelhantes nos três sistemas. Deixa-se esta questão para futuras pesquisas, pois se entende que o aprofundamento desse estudo poderá abrir novas oportunidades no estudo de valores.

Encontram-se relações de oposição entre os Pólos do Sistema de Valores Pessoais e seus opostos no Sistema de Valores Relativos ao Trabalho, ou seja, Abertura à Mudança de Valores Pessoais correlaciona-se negativamente com Conservação em Valores Relativos ao Trabalho e vice-versa, assim como Autopromoção em Valores Relativos ao Trabalho correlaciona-se negativamente com Autotranscendência em Valores Pessoais e vice-versa.

Embora essas correlações não sejam previstas pela teoria de valores, foram confirmadas neste estudo e, respeitados os limites da amostra, sugerem que:

- As pessoas que buscam prazer e realização social por meio do trabalho, possivelmente dão menos valor às regras e tradições (correlação negativa entre Abertura à Mudança em Valores Relativos ao Trabalho com Conservação, Valores Pessoais);
- Pessoas que buscam a estabilidade por meio do trabalho, provavelmente são menos voltadas a desafios (correlação negativa entre Conservação, Valores Relativos ao Trabalho, e Abertura à Mudança, Valores Pessoais);
- Pessoas que buscam prazer e realização social por meio do trabalho, possivelmente dão menor prioridade ao bem-estar coletivo (correlação negativa entre Autopromoção, Valores Relativos ao Trabalho, e Autotranscendência, Valores Pessoais);
- Pessoas que valorizam a contribuição social por meio do trabalho, possivelmente valorizam menos o poder e status na sociedade (correlação negativa entre Autotranscendência, Valores Relativos ao Trabalho, e Autopromoção, Valores Pessoais).

Da mesma forma que se encontram as relações de oposição, também se encontram correlações positivas entre os Pólos Abertura à Mudança de Valores Pessoais e Abertura à Mudança de Valores Relativos ao Trabalho, assim como entre Autopromoção, e Autotranscendência de Valores Pessoais com os Pólos de mesma denominação em Valores Relativos ao Trabalho. A correlação entre o Pólo Conservação de Valores Pessoais e o Pólo Conservação de Valores Relativos ao Trabalho foi encontrada parcialmente, ou seja, entre o Tipo Motivacional Segurança de Valores Pessoais e o Tipo Motivacional Estabilidade em Valores Relativos ao Trabalho.

Essas correlações positivas entre os Pólos de mesma denominação do sistema de Valores Pessoais e Valores Relativos ao Trabalho, respeitados os limites da amostra, sugerem que:

- Pessoas que buscam o prazer e a realização pessoal por meio do trabalho, possivelmente são pessoas independentes que buscam desafios e novidades e vice-versa (correlação positiva entre os Pólos da Abertura à Mudança);
- Pessoas que buscam contribuir para sociedade por meio do trabalho, provavelmente também buscam o bem-estar de pessoas próximas e a proteção da natureza (correlação positiva entre os Pólos da Autotranscendência);
- Pessoas que buscam a autoridade e poder por meio do sucesso profissional, possivelmente buscam status, prestígio social, prazer e sucesso pessoal por meio da demonstração de competência (correlação positiva entre os Pólos da Autopromoção);
- Pessoas que buscam estabilidade financeira e ganhos materiais por meio do trabalho, possivelmente também valorizam saúde, segurança familiar, ordem social e buscam o senso de pertencer (correlação positiva entre o Tipo Motivacional Estabilidade em Valores Relativos ao Trabalho e o Tipo Motivacional Segurança em Valores Pessoais).

Futuras pesquisas, utilizando amostras mais amplas que a utilizada neste estudo, poderão confirmar essas deduções baseadas nas correlações entre os Valores Pessoais e os Valores Relativos ao Trabalho. Essas pesquisas serão importantes para ampliar o conhecimento dos aspectos relacionados às metas pessoais e relativas ao trabalho, podendo ser úteis em processos de mudanças organizacionais, e seleção de pessoal.

O fato do Pólo Conservação de Valores Pessoais não se correlacionar positivamente com Conservação em Valores Relativos ao Trabalho, levou a uma análise mais detalhada das assertivas que os constituem, o que demonstrou que o Tipo Motivacional Estabilidade em Valores Relativos ao Trabalho, é composto por valores referentes à estabilidade financeira, ganhos materiais e estabilidade no trabalho, enquanto as assertivas dos Tipos Motivacionais Tradição e Conformidade (Valores Pessoais) com as quais não houve correlação, ou houve correlação negativa, são referentes à polidez, religiosidade e obediência, ou valores que, aparentemente, não são voltados à estabilidade financeira ou ganhos materiais.

Diante do exposto, levanta-se as seguintes questões para serem respondidas por futuros estudos: a) O Pólo Estabilidade em Valores Relativos ao Trabalho contempla todas as assertivas necessárias para cobrir as metas dos indivíduos relacionadas ao trabalho, com a mesma amplitude mensurada pelo sistema de Valores Pessoais? Existiriam outras variáveis que envolvam as metas dos indivíduos relacionadas à estabilidade no trabalho? b) Para compreender a relação entre o Pólo Conservação de Valores Relativos ao Trabalho e Valores Pessoais, talvez se tenha que considerá-lo, no que se refere a Valores Pessoais, não como um pólo único, mas composto por seus valores, tendo em vista as correlações positivas e negativas encontradas.

Finalmente, vale abordar o fato que as correlações de oposição entre os pólos do mesmo eixo, conforme previstas pela Teoria Geral de Valores (SCHWARTZ, 1992), somente foram corroboradas quando se utiliza correlações parciais, controladas pela média das respostas do sistema de valores em análise, de acordo com a recomendação de Schwartz (2005). Nos estudos realizados para a construção do referencial teórico deste trabalho, não se nota consenso dos autores quanto ao tipo de correlação a ser utilizado, dessa forma, antes de optar por correlações parciais, testou-se a amostra com as correlações bivariadas de Pearson e Spearman, sem sucesso. Entende-se ser este aspecto significativo para a padronização das metodologias utilizadas em pesquisas quantitativas em valores, deixando aqui a recomendação de possíveis estudos mais conclusivos, que possam propor uma direção a ser seguida pelos pesquisadores de valores.

Esta pesquisa foi realizada numa amostra de 397 sujeitos, trabalhadores em três áreas funcionais de uma mesma organização, as conclusões aqui apresentadas, portanto, não devem ser generalizadas.

Outras pesquisas neste sentido, com amostras maiores e mais diversificadas, associadas a tratamentos estatísticos mais robustos, poderão permitir ainda a identificação do

peso dos valores pessoais, Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais, num índice de congruência (*fit*) a ser construído futuramente.

Acredita-se que a continuidade de pesquisas considerando Valores Pessoais, Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais percebidos, poderá contribuir para um novo modelo de análise das congruências entre pessoas e organizações.

REFERÊNCIAS

- AGLE, B. R., CALDWELL, C.B.. Understanding research on values in business. **Business and Society**, vol. 38, n. 3, p. 326 – 387, sep. 1999.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: SAGE Publications, 2002.
- BONOMA, T.V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**. Vol XXII, May 1985.
- BORGES, L.O. A estrutura factorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de avaliação e aperfeiçoamento de um questionário. **Estudos de Psicologia**, 4, p. 107-109, 1999.
- BROWN, A.K.; ZIMMERMAN, R.D.; JOHNSON, E.C. Consequenses of Individuals' fit at work: a meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor fit. **Personnel Psychology**, V.58, N. 2, ABI/INFORM Global: 2005.
- BRYMAN, A. **Social Research Methods**. Oxford University Press, Oxford, New York: 2004.
- CABANAS, J.M.Q. **Pedagogía Axiológica. La educación ante los valores**. Madrid: Dykinson, 1988.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.
- CASTELS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHATMAN, J.A. Improving international organizational research: A model of Person-Organization fit. **Academy of Management Review**, V. 14, N. 3, 333 – 349, 1989.
- CHATMAN, J.A. Matching people and organization: selection and socialization in public accounting firms. **Administrative Science**, Quarterly, 36, 3, ABI/INFORM Global: 1991.
- CHURCHILL JR., G.A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.
- ELIZUR, D. Work and nonwork relations: The conical structure of work and home life relationship. **Journal of Organizational Behavior**, 12, 313-322, 1991.

ELIZUR, D; BORG, I; HUNT, R; BECK, I.M. The structure of work values: A cross cultural comparison. **Journal of Organizational Behavior**, 12, 21-38, 1991.

FLEURY, M.T.L. O Desenvolvimento da Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M (Coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: ATLAS, 1996.

FESTINGER, L.; KATS, D. **Research methods in the behavioral sciences**. New York: Holt, Rinehart, 1959.

FRAZER, C.; ESTRADA, S.R. Focus groups discussions in development Works. **The Journal of Development Communication**, v. 9, n.1, p. 68- 84, 1998.

FREITAS, S.G.; FRANÇA, F. **Manual da Qualidade em Projetos de Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, S.G. **Comunicação, poder e cultura organizacional**. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/buscas.htm>> publicado em 1/3/2001, acesso em 01 jul. 2007.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GUTH, W.D.; TAGIURI, R. Personal values and corporate strategy. **Harvard Business Review**, v.43, 2000.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, V. 35, N.2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A. S. A Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, V. 35, N.3, p. 20-29, 1995b.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, V. 35, N.4, p. 65-71, 1995c.

HAWKINS, D. M. **Identification of outliers**, Chapman & Hall, Londres, 1980.

HOFSTEDE, G.. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 2001.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KAPLAN, A. **A Conduta na Pesquisa: Metodologia para as Ciências do Comportamento**. São Paulo: EDUSP, 1975.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. Um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU, 1980.

KLUCKHOHN, C. Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In: T. Parsons & E. Shils (orgs.). **Toward a general theory of action** (pp. 435 – 485). Cambridge, MA: Haward Business Press, 1951.

KRISTOF-BROWN, A.; ZIMMERMAN, R.; JOHNSON, E. Consequenses of individuals' fit at work: a Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-group, and Person-Supervisor Fit. **Personnel Psychology**, Vol. 58, 2, p 281-342, 2005.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, Joanne. **Culture in organizations: three perspectives.** New York: Oxford University Press. 1992

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração.** São Paulo, Editora Atlas, 1992

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ODOM, R.Y; BOXX W.R.; DUNN, M.G., JOHNSON, J.W. Bank Culture and Its Influence on Employee Behavior, Values and Commitment: An empirical study. **American Business Review**, V. 8, N. 2, Jun-1990.

OLIVEIRA, A. F. e TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **RAUSP – Revista de Administração.** São Paulo V. 39, n. 2, p. 129 -240, abr. /mai ./jun – 2004.

O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J.A.; CALDWEL, D.F. People and Organization Culture: A profile comparison approach to assessing person-organizaton fit. **Academy of Management Journal**, 34, 3. p. 487-516, ABI/INFORM Global: 1991.

PARSONS, T ; SHILS, E.A.**Hacia una teoria general de la action.** Buenos Aires, AR : Kapelusz, 1968.

PAZ, Maria das Graças T. da; TAMAYO, Alvaro. Perfil cultural das organizações. In: TAMAYO, Alvaro (Org.). **Cultura e saúde nas organizações.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

PETERSON, Robert A. **Constructing effective questionnaires**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

PETTIGREW, Andrew. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, 1979.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Prioridades Axiológicas e Cultura Brasileira: Preditores de Civismo nas Organizações. **Psicologia Organizações e Trabalho**. Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 31-61, 2002.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, V. 19, n. 2, p. 145 – 152, Mai–Ago/ 2003.

PORTO, J.B. Mensuração de valores no Brasil. In: In TAMAYO, A; PORTO, J.B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005, p. 96 - 119.

POSTNER, B.Z. Person-Organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. **Human Relations**, V. 45, N. 4. New York, 1992.

RIBEIRO, D. **O Povo Brasileiro: Evolução e o Sentido do Brasil**. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J.A.S.; WANDERLEY, J.C.V.; CORREIA, L.M.; PERES, M.H.M. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROHAN, M. J. A Rose by Any Name? The Values Construct. **Personality and Social Psychology Review**, vol. 4, no. 3, p. 255 – 277, 2000.

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

ROS, M. Valores actitudes y comportamiento: una nueva vista a um tema clássico. In ROS, M. **Psicologia Social de los valores humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, P. 79 - 87, 2001.

ROS, M.; SCHWARTZ, S.H.; SURKISS, S. Basic Individual Values and the Meaning of Work. **Applied Psicology: an International Review**, 48 (1), 49 – 71, 1999.

SAVIG, L.; SCHWARTZ, S. H. Value priorities and readiness for out-group social contact. **Journal of Personality & Social Psychology**, 69 (3), 437-448, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: Zana, M. **Advances in Experimental Social Psychology**. Vol.25, p. 1 – 65, New York: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. **Applied Psychology: An International Review**, vol 48, 1999.

SWARTZ, S.H. Existem aspectos universales em la estructura y contenido de los valores humanos? In: ROS, M; GOUVEIA., V.V. **Psicologia Social de los valores Humanos**. Madrid:Biblioteca Nueva, p. 53 – 73, 2001.

SCHWARTZ, S.H. Valores humanos básicos: seu comportamento e estrutura intercultural. In TAMAYO, A; PORTO, J.B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Editora Vozes, p. 160 – 186, 2005.

SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a Psychological Structure of Human Values. **Journal of Personality and Social Psychology**, V. 53,p. 550 – 562, 1987.

SCHWARTZ, S.H.; BOEHNKE, K. **Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis**. Journal of Reserach in Personality, 38 , 230 – 255, 2004.

SCHWARTZ, S. H; ROS, M. Values in the west. A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology** , 1, 91-122, 1995

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992.

SILVERTHORNE, C.The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan.**Leadership & Organization Development Journal**; 25, 7/8; ABI/INFORM Global pg. 592, 2004.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

STEVENSON, W. **Estatística aplicada à administração**. Tradução: Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

SUPER, D.E; SVERKO, B. **Life roles, values, and careers. International findings of the work importance study**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.

TAMAYO, A. 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, 1998.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In TAMAYO, A; PORTO, J.B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Editora Vozes, p. 160 – 186, 2005

TAMAYO, A.; BORGES, L. Valores Del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M; GOUVEIA., V.V. **Psicologia Social de los valores Humanos**. Madrid:Biblioteca Nueva, p. 325 – 351, 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **RAUSP – Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, no. 2, abril/junho, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. To. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia** ,V. 5(2), p 289 – 315, 2000.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, H. S. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: teoria e pesquisa**, vol 9. no.2, maio/agosto 1993.

TAMAYO, A., SOUZA, M. G. S. de, VILAR, L. S. Value priorities as predictors of organizational commitment. **Psicologia: Teoria e Pesquisa.**, vol.17, no.1, p.27-35, 2001.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1998.

TEIXEIRA, M. L. M. Confiança. Confiança? O paradoxo entre valores declarados e atitudes. In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo:Thomson, 2004.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educador, 1994.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice 1

Instrumentos de Pesquisa

E-mail convite para participação da pesquisa quantitativa

Para: Todos os Funcionários do Departamento de Serviços

Assunto: Pesquisa sobre Valores

Eu preciso da sua ajuda, respondendo 3 pesquisas.

As pesquisas que você irá responder a seguir abordarão sua visão sobre o assunto valores (crenças pessoais) sob três formas de análise, o seu ponto de vista “pessoal”, sobre o “trabalho” e sobre a “organização” em que você trabalha atualmente.

Esta pesquisa acadêmica é uma iniciativa do nosso departamento e seu resultado poderá ser utilizado para estabelecermos planos de melhoria em nosso ambiente de trabalho.

Por favor, separe em torno de 20 minutos para responder as questões a seguir. Suas respostas serão muito importantes para a qualidade do trabalho que será realizado a partir desta pesquisa. Você não deve se identificar, as respostas são individuais e confidenciais.

Preciso que você responda **no máximo até 13/05/05**.

Clique no link abaixo para responder as pesquisas.

<http://nome do link>

Agradeço e conto com sua participação.

Nonono Nonono
Executivo de Serviços
ALFA Brasil

ESCALA DE VALORES PESSOAIS

Inventário de Valores Pessoais, (TAMAYO E SCHWARTZ, 1993)

Bloco I - INVENTÁRIO DE VALORES PESSOAIS

INSTRUÇÕES

Nesta parte do questionário você deve perguntar a si próprio: “Que valores são importantes PARA MIM, como princípios orientadores em MINHA VIDA, e que valores são menos importantes PARA MIM?” Há duas listas de valores nas páginas seguintes. Esses valores vêm de diferentes culturas. Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajuda-lo(a) a compreender seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

não importante			importante				muito importante
0	1	2	3	4	5	6	

0 - significa que o valor não é nada importante; não é relevante como um princípio orientador em sua vida.

3 - significa que o valor é importante.

6 - significa que o valor é muito importante.

Quanto maior o número (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida.

Além dos números de 0 a 6, em suas avaliações você pode usar ainda, os números -1 e 7, considerando que:

-1 significa que o valor é oposto aos princípios que orientam sua vida.

7 significa que o valor é de suprema importância como um princípio orientador em sua vida; geralmente uma pessoa não possui mais de dois desses valores.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

oposto									de
aos meus	não			importante			muito		suprema
valores	importante			importante			importante		importância
-1	0	1	2	3	4	5	6		7

No espaço antes de cada valor escreva o número (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) que corresponde à avaliação que você faz desse valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

Antes de começar, leia os valores de 1 a 32, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir, identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-os como -1. Se não houver nenhum valor desse tipo, escolha o valor menos importante para você e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores (até 32).

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

oposto									de
aos meus	não			importante			muito		suprema
valores	importante			importante			importante		importância
-1	0	1	2	3	4	5	6		7

- 01___IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)
- 02___ HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)
- 03___ PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)
- 04___ PRAZER (satisfação de desejos)
- 05___ LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)
- 06___ TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)
- 07___ UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)
- 08___ SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)
- 09___ ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)
- 10___ UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)
- 11___ SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)
- 12___ POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)
- 13___ RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)
- 14___ SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)

- 15___AUTO-RESPEITO (crença em meu próprio valor)
- 16___RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)
- 17___CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)
- 18___VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)
- 19___UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)
- 20___RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)
- 21___AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)
- 22___AUTO-DISCIPLINA (auto-restrição, resistência à tentação)
- 23___PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)
- 24___SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família)
- 25___RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)
- 26___UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)
- 27___UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)
- 28___SABEDORIA (compreensão madura da vida)
- 29___AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)
- 30___AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)
- 31___UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)
- 32___JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)

Bloco II – INVENTÁRIO DE VALORES PESSOAIS

=====

Agora avalie quão importante é para você cada um dos valores seguintes, como um princípio orientador em sua vida. Estes valores estão expressos como modelos de agir que podem ser mais importantes ou menos importantes para você. Mais uma vez, tente diferenciar tanto quanto possível os valores entre si, usando todos os números.

Antes de começar, leia os valores de 33 a 60, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-o(s) como -1. Se não houver nenhum valor desse tipo, escolha o valor menos importante para você e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores (até 61).

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR DA MINHA VIDA, este valor é:

oposto									de
aos meus	não			importante			muito		suprema
valores	importante			importante			importante		importância
-1	0	1	2	3	4	5	6		7

33___INDEPENDENTE (ser auto-suficiente e auto-confiante)

34___MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)

35___LEAL (ser fiel aos amigos e grupos)

36___AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações)

37___ABERTO (ser tolerante a diferentes idéias e crenças)

38___HUMILDE (ser modesto, não me autopromover)

39___AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco)

40___PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)

41___INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e eventos)

42___RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)

43___SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)

44___AUTO-DETERMINADO (escolher meus próprios objetivos)

45___SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)

46___CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)

47___CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida)

48___HONESTO (ser sincero, autêntico)

49___PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação)

50___OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)

51___INTELIGENTE (ser lógico, racional)

- 52___PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)
- 53___ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)
- 54___QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, sexo, lazer, etc.)
- 55___DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa)
- 56___RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)
- 57___CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)
- 58___INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros)
- 59___BEM SUCEDIDO (atingir os meus objetivos)
- 60___LIMPO (ser asseado, arrumado)
- 61___AUTO-INDULGÊNCIA (fazer coisas prazerosas)

ESCALA DE VALORES RELATIVOS TRABALHO
(PORTO E TAMAYO, 2003)

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Quais são os motivos que me levam a trabalhar?”. Esses motivos constituem os valores do trabalho.

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

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

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante

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

É importante para mim:					
Estabilidade financeira	1	2	3	4	5
Ser independente financeiramente	1	2	3	4	5
Combater injustiças sociais	1	2	3	4	5
Realização profissional	1	2	3	4	5
Realizar um trabalho significativo para mim	1	2	3	4	5
Competitividade	1	2	3	4	5
Trabalho intelectualmente estimulante	1	2	3	4	5
Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	1	2	3	4	5
Poder me sustentar	1	2	3	4	5
Ter prazer no que faço	1	2	3	4	5
Conhecer pessoas	1	2	3	4	5
Satisfação pessoal	1	2	3	4	5
Trabalho interessante	1	2	3	4	5
Crescimento intelectual	1	2	3	4	5
Seguir a profissão da família	1	2	3	4	5
Gostar do que faço	1	2	3	4	5
Status no trabalho	1	2	3	4	5
Ganhar dinheiro	1	2	3	4	5
Ser útil para a sociedade	1	2	3	4	5
Auxiliar os colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Preservar minha saúde	1	2	3	4	5
Ter prestígio	1	2	3	4	5
Bom relacionamento com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Identificar-me com o trabalho	1	2	3	4	5
Supervisionar outras pessoas	1	2	3	4	5
Amizade com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	1	2	3	4	5
Ter compromisso social	1	2	3	4	5
Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5

É importante para mim:					
Realização pessoal	1	2	3	4	5
Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	1	2	3	4	5
Mudar o mundo	1	2	3	4	5
Ter fama	1	2	3	4	5
Ter notoriedade	1	2	3	4	5
Estabilidade no trabalho	1	2	3	4	5
Ajudar os outros	1	2	3	4	5
Suprir necessidades materiais	1	2	3	4	5
Enfrentar desafios	1	2	3	4	5
Ser feliz com o trabalho que realizo	1	2	3	4	5
Trabalho variado	1	2	3	4	5
Aprimorar conhecimentos da minha profissão	1	2	3	4	5
Obter posição de destaque	1	2	3	4	5
Ter melhores condições de vida	1	2	3	4	5
Trabalho que requer originalidade e criatividade	1	2	3	4	5
Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo.	1	2	3	4	5

ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004)

APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa pretende conhecer o que as pessoas pensam em relação as organizações (empresas, instituições) para as quais elas trabalham.

Gostaríamos de contar com sua colaboração, respondendo ao questionário anexo.

Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando nenhuma questão sem resposta.

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Seu nome e o da organização não devem ser identificados. As respostas serão mantidas em sigilo.

INSTRUÇÕES

Ao responder este questionário, pense na organização, em que você trabalha, como um todo. Descrevemos, a seguir, algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto essas organizações são semelhantes àquela na qual você trabalha. Assinale com um “ X ” a opção que indica o quanto as organizações descritas se parecem com a sua.

Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

- 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

	1	2	3	4	5	6
01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						
02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						

10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.					
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.					
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.					
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.					
14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.					
15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.					
16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.					
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.					
18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.					
19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.					
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.					
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.					
22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.					
23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.					
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.					
25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.					
26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.					
27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.					
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.					
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.					
30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.					
31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.					

32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						
34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.						
35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.						
36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.						
37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.						
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.						
39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.						
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.						
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.						
44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.						
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.						
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.						
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.						
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						

Apêndice 2

Correlações Parciais

Legenda utilizada nas tabelas a seguir:

Legenda	Descrição	Sistema
DOAMUD	Pólo Abertura à Mudança	Valores Organizacionais
DOAPRO	Pólo Autopromoção	Valores Organizacionais
DOATRA	Pólo Autotranscendência	Valores Organizacionais
DOCONS	Pólo Conservação	Valores Organizacionais
DPAMUD	Pólo Abertura à Mudança	Valores Pessoais
DPAPRO	Pólo Autopromoção	Valores Pessoais
DPATRA	Pólo Autotranscendência	Valores Pessoais
DPCONS	Pólo Conservação	Valores Pessoais
DTAMUD	Pólo Abertura à Mudança	Valores Relativos ao Trabalho
DTAPRO	Pólo Autopromoção	Valores Relativos ao Trabalho
DTATRA	Pólo Autotranscendência	Valores Relativos ao Trabalho
DTCONS	Pólo Conservação	Valores Relativos ao Trabalho
TOAUTN	Tipo Motivacional Autonomia	Valores Organizacionais
TOBEST	Tipo Motivacional Bem-estar do Empregado	Valores Organizacionais
TOCONF	Tipo Motivacional Conformidade	Valores Organizacionais
TODOMI	Tipo Motivacional Domínio	Valores Organizacionais
TOPREO	Tipo Motivacional Preocupação com a Coletividade	Valores Organizacionais
TOPRST	Tipo Motivacional Prestígio	Valores Organizacionais
TOREAL	Tipo Motivacional Realização	Valores Organizacionais
TOTRAD	Tipo Motivacional Tradição	Valores Organizacionais
TPADET	Tipo Motivacional Autodeterminação	Valores Pessoais
TPAURE	Tipo Motivacional Realização	Valores Pessoais
TPBENE	Tipo Motivacional Benevolência	Valores Pessoais
TPCONF	Tipo Motivacional Conformidade	Valores Pessoais
TPESTI	Tipo Motivacional Estimulação	Valores Pessoais
TPHEDO	Tipo Motivacional Hedonismo	Valores Pessoais
TPPSOC	Tipo Motivacional Poder Social	Valores Pessoais
TPSEGU	Tipo Motivacional Segurança	Valores Pessoais
TPTRAD	Tipo Motivacional Tradição	Valores Pessoais
TPUNIV	Tipo Motivacional Universalismo	Valores Pessoais
TTESTB	Tipo Motivacional Estabilidade	Valores Relativos ao Trabalho
TTPRST	Tipo Motivacional Prestígio	Valores Relativos ao Trabalho
TTRSOC	Tipo Motivacional Relações Sociais	Valores Relativos ao Trabalho
TTRTRA	Tipo Motivacional Realizações no Trabalho	Valores Relativos ao Trabalho

Fonte de todas as tabelas a seguir: Dados da Pesquisa

Nota: Correlações Parciais calculadas com o software SPSS utilizando-se como Variáveis de Controle :

- **OMED: média dos valores organizacionais**
- **PMED: média dos valores pessoais**
- **TMED: média dos valores relativos ao trabalho**

Correlação parcial entre Tipos Motivacionais de Valores Organizacionais e Valores Relativos ao Trabalho –do Grupo-1

Control Variables:Omed & Tmed	TORAL	TOCONF	TODOMI	TOBEST	TOTRAD	TOPRST	TOAUTN	TOPREO	TTRTRA	TTRSOC	TTPRST	TTESTB
TORAL Correlation Significance (2-tailed) df	1.000 0	0.051 0.558 131	-0.102 0.243 131	0.068 0.440 131	-0.525 0.000 131	-0.128 0.143 131	0.333 0.000 131	0.140 0.109 131	0.091 0.297 131	-0.133 0.127 131	0.065 0.457 131	-0.044 0.619 131
TOCONF Correlation Significance (2-tailed) df	0.051 0.558 131	1.000 0	0.016 0.855 131	0.056 0.520 131	-0.086 0.327 131	-0.050 0.565 131	0.062 0.476 131	-0.031 0.721 131	0.044 0.614 131	0.065 0.459 131	-0.058 0.506 131	0.029 0.737 131
TODOMI Correlation Significance (2-tailed) df	-0.102 0.243 131	0.016 0.855 131	1.000 0	-0.507 0.000 131	-0.010 0.912 131	0.447 0.000 131	-0.284 0.001 131	-0.366 0.000 131	0.073 0.405 131	-0.120 0.167 131	-0.112 0.200 131	0.244 0.005 131
TOBEST Correlation Significance (2-tailed) df	0.068 0.440 131	0.056 0.520 131	0 0.855 131	1.000 0	-0.317 0.000 131	-0.423 0.000 131	0.136 0.118 131	0.305 0.000 131	-0.115 0.189 131	0.219 0.011 131	0.141 0.105 131	-0.302 0.000 131
TOTRAD Correlation Significance (2-tailed) df	-0.525 0.000 131	-0.086 0.327 131	-0.010 0.855 131	0.000 0.520 131	1.000 0	-0.071 0.416 131	-0.203 0.019 131	-0.244 0.005 131	-0.068 0.437 131	-0.040 0.651 131	-0.017 0.846 131	0.105 0.228 131
TOPRST Correlation Significance (2-tailed) df	-0.128 0.143 131	-0.050 0.565 131	0.447 0.000 131	-0.423 0.000 131	-0.071 0.416 131	1.000 0	-0.203 0.019 131	-0.244 0.005 131	0.027 0.761 131	-0.216 0.013 131	0.025 0.775 131	0.105 0.228 131
TOAUTN Correlation Significance (2-tailed) df	0.333 0.000 131	0.000 0.476 131	0 0.855 131	0.000 0.520 131	0.000 0.416 131	-0.203 0.019 131	1.000 0	0.289 0.001 131	0.052 0.549 131	0.034 0.701 131	0.027 0.759 131	-0.120 0.169 131
TOPREO Correlation Significance (2-tailed) df	0.140 0.109 131	0.109 0.721 131	-0.366 0.000 131	0.000 0.476 131	-0.446 0.000 131	-0.244 0.005 131	0.001 0.001 131	1.000 0	0.033 0.703 131	0.075 0.393 131	0.082 0.348 131	-0.155 0.075 131
TTRTRA Correlation Significance (2-tailed) df	0.091 0.297 131	0.044 0.614 131	0.000 0.476 131	0.000 0.476 131	-0.068 0.437 131	0.027 0.761 131	0.052 0.549 131	0.033 0.703 131	1.000 0	-0.237 0.006 131	-0.422 0.000 131	-0.220 0.011 131
TTRSOC Correlation Significance (2-tailed) df	-0.133 0.127 131	0.065 0.459 131	-0.120 0.167 131	0.000 0.476 131	-0.040 0.651 131	-0.017 0.846 131	-0.040 0.651 131	0.000 0.393 131	-0.237 0.006 131	0.006 0.000 131	-0.422 0.000 131	-0.220 0.011 131
TTPRST Correlation Significance (2-tailed) df	0.065 0.457 131	-0.058 0.506 131	-0.112 0.200 131	0.000 0.476 131	-0.040 0.651 131	-0.017 0.846 131	-0.040 0.651 131	0.000 0.393 131	-0.237 0.006 131	0.006 0.000 131	-0.422 0.000 131	-0.220 0.011 131
TTESTB Correlation Significance (2-tailed) df	-0.044 0.619 131	0.029 0.737 131	0.244 0.005 131	-0.302 0.000 131	0.105 0.228 131	0.105 0.228 131	-0.120 0.169 131	-0.155 0.075 131	-0.220 0.011 131	-0.270 0.002 131	-0.330 0.000 131	1.000 0 131

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.