

## Estudo Exploratório da Influência dos Valores no Desempenho Empresarial

### RESUMO

*O artigo tem como objetivo pesquisar, analisar e avaliar valores individuais, originados de valores humanos e seus desdobramentos no desenvolvimento dos valores coletivos, enfocando sua influência no ambiente organizacional. Associou-se os valores com os comportamentos em uma empresa denominada de “B” explicitando deste modo, quais valores e de que forma operam no ambiente, buscando estabelecer os impactos no desempenho produtivo desta empresa e, como consequência no seu desempenho econômico. A empresa passou por forte processo de reestruturação organizacional e verificou-se como os valores causaram impacto nesse processo de mudança. A metodologia adotada consistiu em uma pesquisa exploratória e no desenvolvimento de um Estudo de Caso Único. Realizou-se pesquisa de campo, utilizando dados numéricos, análise observatória de eventos, entrevistas envolvendo trabalhadores, média e alta gerência, direção e acionistas, com o objetivo de entender os valores presentes nos processos vivenciados por essa empresa. A pesquisa estruturou-se no modelo de “Inventário de Valores de Schwartz” (SVI), e busca identificar e correlacionar os valores mensurados presentes no processo de mudanças culturais que se refletiram em resultados econômicos. Os resultados alcançados propiciaram identificar uma empresa com predominância de auto-transcendência, orientada para valores coletivos que visam o bem-estar do grupo em detrimento das premissas pessoais. Em oposição os indivíduos apresentaram baixa valorização de elementos voltados para a autopromoção. Os valores dominantes foram segurança familiar, trabalho e harmonia interior e os de menor relevância foram poder social, respeito à tradição, reconhecimento social, autoridade e influência.*

Palavras- Chave: Valores de Schwartz. Desempenho Empresarial. Valores Coletivos. Auto-Transcendência

## 1. INTRODUÇÃO

### 1 Tema e situação do problema

Os fundamentos determinantes do sucesso ou fracasso das organizações são temas presentes no dia-a-dia dos gestores, acionistas, investidores e colaboradores que compõem esta comunidade e outros agentes interessados.

O uso de ferramentas gerenciais tem-se aprimorado ao longo dos anos, visando qualificar e quantificar, com maior acuracidade possível, os fatores determinantes do desempenho organizacional: Organização e Métodos, Administração por Objetivos, Qualidade Total, Seis Sigmas, Oceano Azul, Reengenharia, Gestão por Competências, Modelo das cinco forças de Porter (1998), dentre outros.

A estes modelos, a prática e os estudos de casos registram resultados positivos que os transformam em referência para as organizações na busca da sobrevivência, como meio de alteração de seu patamar de competitividade.

A pergunta chave aos gestores organizacionais é: quais são os fatores críticos de sucesso? As respostas são buscadas nas ferramentas gerenciais propostas.

Os valores organizacionais, originados dos valores humanos, têm sido pouco evidenciados como instrumentos de gestão para desempenho, pela grande subjetividade que permeia o tema, apreciado muito mais, por psicólogos sociais (Shalom Schwartz, Alvaro Tamayo, Milton Rokeach), cientistas sociais (Edgar Morin), cientistas políticos (Ronald Inglehart), administradores de recursos humanos, do que, por gestores de negócios Tomando-se como base Tamayo e Mendes (2001), que definem valores como “princípios que guiam a vida da organização”, deixar de considerar a profundidade deste tema no diagnóstico de desempenho organizacional, seria uma abstração desmedida.

No presente estudo, procura-se tratar este assunto, enfocando a influência dos valores no ambiente organizacional.

Além da abordagem qualitativa, mais, freqüentemente, encontrada nos pesquisadores do tema, introduz-se a análise estruturada dos valores, que teve como pesquisadores Schneider (1917), *Rokeach* (1968, 1973), *Inglehart* (1991, 1994) e *Schwartz* (1990).

*Shalom H. Schwartz*, pesquisador desde 1979, na Universidade Hebraica em Israel, um dos pioneiros no estudo do comportamento pró-social e altruísta, contribuiu particularmente no desenvolvimento deste trabalho. Desenvolveu entre 1990 e 1994, um modelo estruturado de medição de valores conhecido como Inventário de Valores de Schwartz (SVS – “Schwartz Values Survey”) que aborda, de forma relativamente completa, valores universais, culturais e o sistema estruturado sob os quais estes valores se interrelacionam (SCHWARTZ e BILSKY, 1990, SCHWARTZ, 1990, 1992, 1994; SCHWARTZ e HUISMANS, 1995; ROCCA e SCHWARTZ, 1997; Schwartz, “et al”, 2001). O objetivo da pesquisa foi o de identificar, analisar e avaliar valores individuais, originados de valores humanos e seus desmembramentos no desenvolvimento dos valores coletivos, enfocando sua influência no ambiente organizacional.

### 1.1 Relevância do tema

A partir da avaliação de autores (listados na seqüência deste tópico) sobre a amplitude dos efeitos dos valores no ambiente organizacional, identifica-se grande convergência de pensamento, quanto à importância do entendimento e aplicação da gestão de valores.

Entre 1990 e 2000, utilizando dados da Frank Russell Co., pesquisa desenvolvida pela organização *Great Place to Work*, acompanhou 57 organizações que freqüentavam regularmente a lista das “100 Melhores”. Comparando os retornos destas empresas e a média industrial *Dow Jones* no mesmo período, verificou que elas cresceram quase quatro vezes mais, em dez anos, em comparação com empresas similares que não constavam da lista (O’DONNELL, 2006).

*Collins e Porras* (1995), *Kotter e Heskett* (1994), *Freitas* (1991) e *Bowman* (1996), destacam que os valores, uma vez compartilhados entre dirigentes e empregados, promovem elementos de alavancagem motivacional, desencadeando nos resultados.

O primeiro caso (Tabela 1) apresenta a empresa A, do segmento de serviços de saúde, que não será objeto dos estudos ora propostos. Esta empresa, a despeito de resultados não expressivos, anteriores a 2001, não carregava passivos importantes denotando razoável saúde financeira.

Tabela 1: Demonstrativo de Resultados da Empresa A

	2004		2003		2002		2001	
	Mil R\$	%						
Receita Bruta	46.156	100,0	35.300	100,0	27.491	100,0	26.303	100,0
Margem de Contribuição	24.073	52,2	17.615	49,9	11.217	40,8	8.854	33,7
Resultado operacional	12.402	26,9	8.529	24,2	3.745	13,6	-449	-1,7
Resultado líquido	9.164	19,9	6.516	18,5	2.997	10,9	291	1,1

Fonte: ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. Disponível em:

[http://www.ans.gov.br/portal/site/perfil\\_dados\\_setor/consoper.asp?reg=317501&porte=grande](http://www.ans.gov.br/portal/site/perfil_dados_setor/consoper.asp?reg=317501&porte=grande)

Num segundo caso evidenciado na tabela 2, o resultado econômico semelhantemente contundente, ocorreu na empresa B, diferenciando-se do primeiro caso com relação ao estágio anterior ao processo de reestruturação, iniciado ao final de 2004, por se tratar de empresa industrial (demandante de grande volume de capital de giro) e por acumular prejuízos anteriores com elevado nível de endividamento.

Tabela 2: Demonstrativo de Resultados – Empresa B. (em milhares de reais)

	2007		2006		2005		2004	
	Mil R\$	%	Mil R\$	%	Mil R\$	%	Mil R\$	%
Receita Bruta	205.195	100,0	156.406	100	122.068	100,0	198.618	100,0
Receita Líquida	179.949	87,7	136.626	87,4	103.615	84,9	165.042	83,1
Margem de Contribuição	45.797	22,4	38.647	24,7	26.004	21,3	18.876	9,5
Resultado Operacional	24.748	12,1	15.059	9,6	6.737	5,5	-11.485	-5,8
Resultado líquido	5.996	2,9	-1.936	-1,2	-13.207	-10,8	-10.727	-5,4

Fonte: Dados levantados na empresa (2007).

Estes casos tiveram como fatores comuns, um processo de reestruturação gerencial e alteração da base cultural da organização, alterada pelos valores e crenças de seus gestores. Valores novos foram implementados e valores tradicionais da organização foram reforçados e serão enfocados no estudo detalhado do caso da empresa B.

## 2. CONCEITUAÇÃO DE VALORES NA LITERATURA PESQUISADA

Etimologicamente, a palavra valor provém do latim *valere*, que significa que tem valor, que tem importância (HOLANDA, 2004). Algo considerado importante pelo indivíduo e, que, portanto, influencia seu comportamento.

Um conceito fundamental na contabilidade empresarial, na assertiva de Tinoco (1996, p. 13) é assim abordado:

a gestão de recursos humanos, combinada com a gestão de recursos físicos e tecnológicos, quando realizada com eficiência e eficácia, agrega valor para a Entidade, ou seja, provoca acréscimo de lucro e, por conseguinte, acréscimo de Patrimônio Líquido e no Ativo.

Esta abordagem considera que existem recursos nas empresas que, no caso os recursos humanos, apesar de não, explicitamente, listados no balanço e demonstrativos de resultados, podem agregar valor aos negócios da entidade, podendo gerar lucro. O *Club de Rome*, organização não-governamental, concentradora dos pensamentos sobre inovação e iniciativa, constituída por cientistas, economistas, homens de negócio, chefes de estado, abrangendo cinco continentes (disponível em <http://www.clubofrome.org>, acesso em dez.2008), em relatório à UNESCO, de 1987. Valores transcendem o aspecto monetário. Estão presentes no dia-a-dia das organizações. Afetam seu resultado a despeito de não considerados nas avaliações econômicas tradicionais. Entre 1960 e 1970, Rokeach (1968) aplicou-se ao estudo dos valores, sendo-lhe atribuído especial crédito na definição e entendimento dos valores individuais. Rokeach (1973) define valor como uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência, que é, pessoalmente, ou socialmente adotado, e que está embasado em uma conduta preexistente. Os valores podem expressar os sentimentos e o propósito de nossas vidas, tornando-se muitas vezes a base de nossas lutas e dos nossos compromissos. Robbins (1999), afirma que os valores consistem nas convicções que fundamentam as escolhas dos indivíduos por um modo de conduta, nas várias situações da vida, entre diferentes opções possíveis de comportamento, orientando a ação para o que ele julga ser bom, certo e desejável.

Segundo Mitchell (1983) valores representam uma constelação completa de atitudes, crenças, opiniões, esperanças, medos, preconceitos, carências, desejos e aspirações de uma pessoa que, juntos, governam como ela se comporta.

Schwartz (1992) identificou valores básicos que indivíduos de todas as culturas reconhecem. Seus estudos identificam as características principais, que abrange todos os valores:

- Valores são crenças: intrinsecamente ligadas à emoção.
- Valores são um construto motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se empenham em obter.

- Valores transcendem situações e ações específicas: são objetivos abstratos (honestidade, obediência)
- Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos: são padrões ou critérios de avaliação.
- Os valores são ordenados por importância relativa: são hierarquizáveis.

Pesquisador dos valores humanos, Schwartz (1994, p.21), descreve valores como “desejáveis... metas... que operam como princípios que orientam a vida de uma pessoa”.

Para Tamayo e Mendes (2001, p. 39) valores são “princípios que guiam a vida da organização”.

Por extensão, definiu-se o conceito de sistema de valores em que os valores são priorizados em uma pessoa a partir da intensidade com que ocorrem e do desejo do indivíduo. Cada pessoa possui seu sistema característico de valores, originário de experiências particulares com os agentes que afetam suas vidas, como ambiente cultural, família, dentre outros.

## 2.1 Relação entre valores, comportamentos e ação

Pelas diferentes abordagens na definição do conceito de valores por diferentes pesquisadores, em comum, têm-se o desdobramento da relação dos valores como motivador e orientador do comportamento dos indivíduos.

Desde os anos 70 existe a convicção de ser possível prever o comportamento das pessoas a partir das prioridades que elas dão aos valores (Tamayo, 2005).

Rokeach (1968) abriu uma perspectiva importante ao estudo do tema quando abordou a previsibilidade do comportamento em função dos valores e afirmou: “o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir prever como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real”.

Os valores permeiam as escolhas que as pessoas fazem em diferentes situações de suas vidas. Esta assertiva desvenda uma importante área de oportunidade das organizações quando estudam os valores, identificando comportamentos previsíveis, definidores de sua sobrevivência. A partir de um estruturado banco de informações, a gestão dos valores poderá funcionar como forte elemento adicional nas definições de diretrizes estratégicas.

Segundo Bardi e Schwartz (2003), a maneira natural de perseguir os valores é de comportar de acordo com as suas metas realizando atos que promovem a sua obtenção.

Nas situações de decisão do cotidiano individual ou organizacional, entende-se que, normalmente, ocorre uma competição de valores influenciando as análises que, por sua vez, determinarão o rumo da decisão, a despeito das componentes técnicas envolvendo a situação.

Para Rokeach (1973) existe uma cadeia de relações entre cultura, sociedade, personalidade, gerando valores, que definem comportamento e, conseqüentemente, a atitude dos indivíduos.

Infere-se que, na vida organizacional, em que os resultados são produzidos por ações individuais ou coletivas, o resultado depende, nos valores individuais e coletivos desta organização.



Figura 1: Contínuo do comportamento humano  
Fonte: Elaborado a partir de Rokeach, 1973.

## 2.2 Análise estruturada dos valores

Os valores da sociedade, individuais e organizacionais transcendem a história escrita, podendo ser verificados na obra de Aristóteles (1983), ao correlacionar as aplicações extremas das virtudes, polarizando vícios de excesso e de falta.

Schneider (1917) foi o primeiro pesquisador a propor o estabelecimento e relacionamento entre tipos de valores, identificando seis diferentes categorias de valores.

Nos últimos 30 anos, foram desenvolvidos instrumentos de pesquisa de valores, que têm sido amplamente utilizados, testados e aceitos, contando com o pioneirismo de Rokeach (1973).

Dentre os modelos estruturados de associação de valores, destacam-se:

- Escala de Valores de Rokeach – RVS (Rokeach, 1971): instrumento de pesquisa de valores composto por duas listas com dezoito valores cada: Valores Terminais (valores desejáveis – fim) e Valores Instrumentais (valores meio).
- Mapa de valores de Inglehart: Inglehart (1977) concebe os valores como indicadores de mudanças culturais. Apresenta dois conjuntos de valores: materialistas e pós-materialistas, que estão no centro das definições do Mapa, disposto em 2 eixos Tradicionais / Seculares-Racional representando o contraste entre sociedades que dão maior ou menor importância à religião.

O modelo de Rokeach, ainda em uso, inspirou seu sucessor direto, Schwartz (1990) no desenvolvimento de um instrumento que rapidamente ganhou reconhecimento e uso intensivo (BRAITHWAITE, 1994; SCHWARTZ e HUISMANS, 1995; SCHULTZ e ZELEZNY, 1999; STERN, DIETZ e GUAGNANO, 1998; SCHWARTZ et al, 2001; ROCCA et al, 2002; BARDI e SCHWARTZ, 2003).

### 2.2.1 Inventário de Valores de Schwartz (SVS)

A extensa pesquisa de Schwartz nos anos de 1990, 1992 e 1994, testada por repetidas vezes, foi amplamente divulgada e reconhecida. O autor apresenta as bases estruturadas de um modelo (SVS – “*Schwartz Values Survey*”, traduzido como Inventário de Valores de Schwartz) que aborda, de forma relativamente completa, valores universais, culturais e o sistema estruturado sob os quais estes valores se interrelacionam (SCHWARTZ e BILSKY, 1990, SCHWARTZ, 1990, 1992, 1994; SCHWARTZ e HUISMANS, 1995; ROCCA e SCHWARTZ, 1997; Schwartz et al, 2001).

Em 1992, Schwartz desenvolveu uma escala de valores com o objetivo de testar as hipóteses derivadas de sua teoria, que busca explicar a estrutura dinâmica de relações entre valores.

Com essa estrutura, procura-se identificar de que forma as ações na busca de um valor produz conseqüências que podem produzir sinergia ou conflito com a busca de outros valores.

No modelo representado na figura 2, os valores são representados em um círculo, formando um continuum de motivações que se relacionam com os valores adjacentes.

Por outro lado, também representam valores que colidem por serem contrários aos valores opostos. Como exemplo, a busca de novidades e mudança (valores de estimulação) tende a ser opostos aos valores de tradição, que busca a preservação de costumes antigos e honrados, como estruturas organizacionais demasiadamente grandes e manutenção de cargos que não agregam valor por respeito aos ocupantes.

Por outro lado, os valores de tradição são congruentes aos de conformidade.

Em última instância, tal estrutura dá sentido aos interesses que são prioritários na vida das pessoas, sendo estes classificados como *individuais* (auto-direção, estimulação, realização, hedonismo e poder), *coletivos* (benevolência, conformidade e tradição) ou *mistos* (segurança e universalismo).

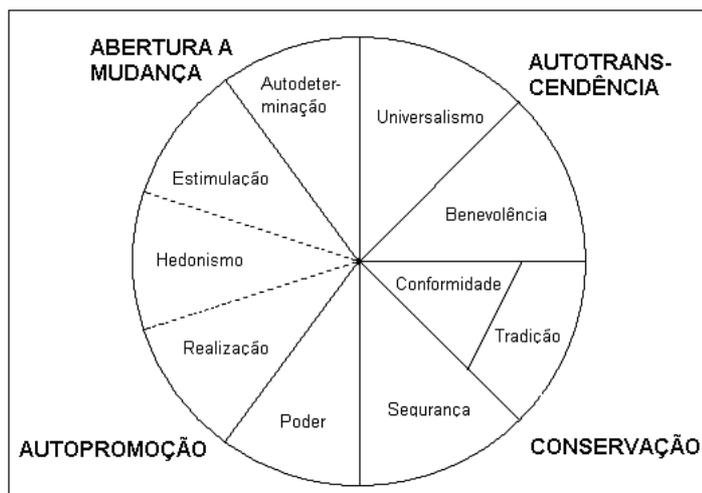


Figura 2: Estrutura teórica da relação entre valores.

Fonte: Inventário de Valores de Schwartz (SVS) - 1992

A estrutura desenvolvida por Schwartz (1992, 1994 e 2001), apresentada na figura 2, apresenta 2 dimensões, bipolares, ou seja, constituídas de 2 pólos antagônicos entre si.

A primeira dimensão reflete a busca de mudança em oposição à estabilidade, expressando a motivação da pessoa para seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos desafiando a preservação de um estado de segurança de seus relacionamentos. Num extremo desta dimensão, estão os tipos motivacionais estimulação e autodeterminação, com valores ligados a inovação, criação, autonomia e abertura a desafios nas várias áreas da vida. No outro extremo desta dimensão, encontram-se os tipos motivacionais de segurança, conformidade e tradição, em que os indivíduos têm motivação na busca de estabilidade, segurança, ordem social, autocontrole e respeito à tradição.

A segunda dimensão polariza, de um lado, a auto-transcendência em oposição à autopromoção, determinando extremos entre a busca dos interesses próprios (ego centrado) e os interesses dos outros (outro centrado). Num dos extremos, estão os tipos motivacionais universalismo e benevolência, determinados por valores voltados aos resultados coletivos, do grupo, da organização, promovendo o bem-estar dos outros. No outro pólo, a ênfase é com os seus próprios resultados, sem preocupação com os resultados coletivos, em que os valores evidenciados são poder e influência.

### 2.2.2 Perfil De Valores Pessoais (PQ - *Portraits Questionnaire*)

Schwartz et al (1999 e 2001) desenvolveram modelos denominados “Perfil de Valores Pessoais (PQ - *Portraits Questionnaire*)”, que consistem num instrumento de medição dos 10 tipos motivacionais (como o SVS), que inclui curtas descrições verbais de 40 pessoas. Cada perfil descreve objetivos, aspirações e desejos que implicitamente apontam para a importância de um tipo motivacional. A pesquisa é realizada através de perguntas de similaridade a um perfil, em que o pesquisado se compara com ele.

São dez os tipos motivacionais identificados por Schwartz (Quadro 1):

Tipos Motivacionais	Definição	Objetivo que o define (meta motivacional)	Derivado de necessidades	VALORES

<b>Autodeterminação</b>	Sob a perspectiva psicológica, há uma tendência em afirmar que os seres humanos nascem com o desejo intrínseco de explorar e entender a realidade, além de experimentarem eles mesmos como controlar com efetividade os eventos e obter recompensas através dessas atividades.	Pensamento e ação independente	Controle, dominância, autonomia e independência	Curiosidade, criatividade Liberdade, escolha / auto-determinado, Independente, auto-respeito / respeito próprio
<b>Estimulação</b>	Derivado das necessidades físicas por variedade, a fim de manter um nível ótimo de ativação, condicionado pelas experiências sociais e que podem gerar diferenças individuais. Tem sido associada, também, a necessidade biológica de excitação e a aspectos da personalidade de pessoas que anseiam por desafios.	Excitação, novidade, desafio	Variedade e estimulação.	Audacioso, vida variada, vida excitante
<b>Hedonismo</b>	Derivado do atendimento das necessidades físicas de forma agradável, onde a gratificação psicológica é transformada em valor socialmente reconhecido, tal como a vida confortável ou ao gozo na vida.	Prazer ou gratificação sensual	Orgânicas e de prazer associado à sua satisfação	prazer , vida de prazer
<b>Realização</b>	Vinculado à necessidade de desenvolvimento e obtenção de recursos para o crescimento. É imprescindível para obtenção de sucesso na atuação social e no funcionamento institucional.	Sucesso pessoal (conforme padrões sociais)	Sobrevivência, demonstração de competência, ambição, aprovação social	bem-sucedido, capaz, ambicioso influente, inteligente , esperto
<b>Poder</b>	Derivado da função de coordenação social e vinculado ao status que o indivíduo tem na sociedade e o quanto pode controlar os recursos no grupo de domínio. Valor vastamente estudado por diversos teóricos, aparecendo também como liderança e autoridade.	Status social ou prestígio, controle ou domínio sobre pessoas /recursos	Diferenciação de status, dominação/ submissão, estima social.	poder social, autoridade, riquezas, preservador da imagem pública, vaidade, reconhecimento social
<b>Segurança</b>	Associado à necessidade básica de sobrevivência e afastamento de ameaças à integridade física do indivíduo. É também um valor que requer dos grupos a manutenção da segurança.	Harmonia, estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si.	Básicas individuais e grupais.	Limpo, segurança nacional, retribuição de valores, ordem social, segurança da família, senso de pertencer, saudável
<b>Conformidade</b>	Vinculado ao interesse dos outros para obtenção da preservação do sistema moral do grupo e de toda a sociedade. Os valores são internalizados pelos indivíduos de forma consciente.	Restrição de ações, inclinações que violam expectativas/normas sociais	Rompimento e prejudicar a interação e funcionamento dos grupos (inibi-lo).	Obediente, respeito para com os pais e idosos, polidez, autodisciplinado

<b>Tra dição</b>	Conjunto de valores que se referem aos símbolos e práticas que representam os grupos e são compartilhados por seus membros, frequentemente representados nos ritos religiosos, crenças e normas de comportamento e vinculados a aceitação de costumes e idéias do grupo social impostas ao indivíduo.	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias (culturais ou religiosas)	Compartilhamento de rumos e experiências, solidariedade do grupo para sobrevivência.	ciente dos limites, devoto, humilde, respeito à tradição, moderado, privacidade
<b>Benevol ência</b>	Associada aos cuidados que se tem para que não ocorra um colapso na interação social e manutenção do bem-estar do grupo, de forma que possa ocorrer o crescimento da coletividade	Preservação do bem-estar dos de seu contato pessoal.	Afiliação, preocupação com o bem-estar dos outros.	prestativo / ajudador honesto, perdoador / indulgente, leal, responsável, trabalho, vida espiritual, amizade verdadeira, amor maduro, sentido da vida
<b>Univers alismo ou Filantro pia</b>	Derivado de sentimentos de entendimento, tolerância, bem-estar e proteção dos outros e que podem ser em razão da necessidade de sobrevivência dos grupos e dos indivíduos que se revelam quando as pessoas entram em contato com outras de fora do seu grupo de origem.	Compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza.	Sobrevivência do grupo e dos indivíduos, aceitação dos diferentes.	protetor do meio ambiente, unidade com a natureza, um mundo de beleza, mente aberta, justiça social, sabedoria, igualdade, mundo em paz, sonhador, harmonia interior

Quadro 1: Lista dos Tipos Motivacionais da escala de Tamayo e Schwartz (1993)

Fonte: Elaborado a partir de Tamayo e Schwartz (1993).

Os 10 tipos motivacionais do quadro 1 foram desmembrados em 60 valores, listados no gráfico 1, descrevendo o significado aplicado a cada valor relacionado.

### 2.3 Valores e resultados das organizações

Numa visão pragmática do ambiente empresarial, as organizações econômicas têm como princípio de gestão, abordar os elementos que afetam a sua sobrevivência, na sua busca da perenização.

Um valor contábil, o lucro, é premissa para a continuidade das organizações, sendo alvo da atenção de gestores, trabalhadores, sociedade e do governo.

Tinoco (1996, p.13), destaca a importância da agregação de valor como sendo incrementadora de lucro, e conseqüentemente, do Patrimônio Líquido e do Ativo das empresas. Entretanto, determinados valores não são reconhecidos pela contabilidade societária, requerendo para sua aceitação que sejam mensuráveis, analisáveis, avaliáveis e divulgáveis aos usuários da informação contábil.

Ademais, Tinoco (1996) justifica a importância de se considerar os recursos humanos como ativos da entidade. Ativos representam prováveis benefícios econômicos futuros, na qual os indivíduos possuem valores que são as bases do seu comportamento, e que o comportamento promove a ação que desencadeia em resultados econômicos, permite-se extrapolar o raciocínio de que valores estarão presentes nas bases dos resultados econômicos futuros das empresas, compondo ativos organizacionais.

Uma organização não está constituída por partes físicas, mas por estruturas de eventos, de interações, de atividades por ela executadas (ALLPORT, 1962; SCHEIN, 1968). O prédio

onde funciona, as pessoas que a integram e o equipamento técnico que utiliza não constituem a sua estrutura. A sua verdadeira estrutura é constituída pelo seu próprio funcionamento. Segundo Katz e Kahn (1978), os principais componentes de uma organização são *os papéis, as normas e os valores*. Estes três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa.

Nas organizações, o sistema de valores atua como mediador na resolução dos conflitos e na tomada de decisões, na medida em que proporciona uma organização de princípios e normas que ajudam na escolha entre as alternativas possíveis. Funciona como uma ampla estrutura mental disponível quando ocorrem situações, algo semelhante a um mapa mental que pode orientar e conduzir o processo, com diferentes conjuntos de valores ao alcance do indivíduo (ROKEACH, 1973).

Na escala de valores de Schwartz (1993), os indicadores apresentados correlacionam-se à ação para a produtividade organizacional, como o trabalho, honestidade, criatividade, autodisciplina, rapidez, autodeterminação, dentre outros.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O projeto de pesquisa desenvolve-se, inicialmente, pela exploração conceitual proveniente dos autores das ciências sociais aplicadas que se concentraram ao longo da história no estudo e desenvolvimento desta área de conhecimento. Menciona-se inicialmente, dentre outros, Rokeach (1968, 1973, 1981), Inglehart (1991, 1994), Schwartz (1990, 1992, 1995), Tamayo e Schwartz (2001, 2005), Weber (1958), Senge (1994), Genelot (1992), Morin (1999), Pereira et al (2005) e Borges (2005).

O trabalho envolve uma análise de caso único, utilizando a metodologia estabelecida por Yin (2004, 2005), estruturada sobre um processo de reestruturação organizacional da empresa B, que gerou importante alteração nos resultados econômicos.

O presente trabalho procurará esclarecer os valores presentes nos processos vivenciados por esta organização, por meio de pesquisa de campo, utilizando dados numéricos, análise observatória de eventos, entrevistas abrangendo trabalhadores, média e alta gerência, direção e acionistas.

A pesquisa de campo foi estruturada com base no modelo de “Inventário de Valores de Schwartz” (SVI), aplicada na empresa B, visando, a partir das medidas encontradas, correlacionar os valores que estiveram presentes no processo de mudança desta organização.

Para orientar a pesquisa, um questionário foi preparado de forma a adaptar o jargão científico a uma linguagem compatível ao nível cultural e educacional dos funcionários da empresa.

Os dados catalogados a partir do questionário aplicado produzem um mapa de valores, sujeito à interpretação dos valores predominantes que estão presentes no comportamento dos indivíduos.

#### **3.1 A aplicação do inventário de Schwartz (SVS)**

A teoria desenvolvida por Schwartz (1999 e 2001) apresenta um método que tem por objetivo identificar os valores prevalentes em uma organização social, no caso, a empresa B, empresa alvo deste estudo.

Considerou-se a assertiva de Borges (2005) de que aspectos sociais influem na estrutura de valores, alertando para a necessidade de desenvolvimento de formas de coleta específicas para pessoas de baixa instrução para se obter resultados que permitam maior consistência nas análises.

Desenvolveu-se um instrumento que buscasse de forma mais simples possível transcrever os valores, sob forma de questões diretas, uma vez que os valores são enunciados por palavras que requerem nível educacional elevado e o público alvo é constituído, em um grupo representativo, por indivíduos com baixo nível educacional.

De forma a evitar falhas no entendimento, o questionário foi previamente testado em um grupo heterogêneo de 22 indivíduos, aplicado em uma sala com uma mesa em “U”, sendo cada pergunta avaliada em conjunto.

A partir da identificação das discrepâncias de entendimento de alguns enunciados, o questionário foi revisado em 3 das 60 questões propostas.

O entrevistado atribuiu-se um peso, variando de -1 a 7, cujo nível de importância, sendo -1 indicativa de oposição ao valor e 7 para extremamente importante.

Os dados levantados formam base da avaliação estatística, que fundamenta a prevalência de alguns valores em relação a outros e orienta as conclusões sob as dimensões culturais do grupo analisado, que impactarão o comportamento e as ações dessa comunidade.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados foram coletados dos questionários dos 138 participantes dentre os indivíduos que compõem a estrutura da empresa B, assim distribuídos: 110 funcionários de um total de 204 trabalhadores do parque industrial; Vendas externas: 28 de um total de 31 indivíduos; Direção: 4 indivíduos de um total de 5; 11% mulheres; Idade média de 39 anos ( $\sigma = 10$  anos e 9 meses);

Para melhor visualização dos resultados, utilizaram-se dois tipos de recursos gráficos: gráficos de radar e de colunas.

Os valores organizacionais da empresa “B” compõem a configuração exibida através de 2 gráficos: o gráfico 1 apresenta os 10 tipos motivacionais, bem como demonstra os 4 fatores a estrutura de valores; o gráfico 2 apresenta explicita a hierarquia dos valores.

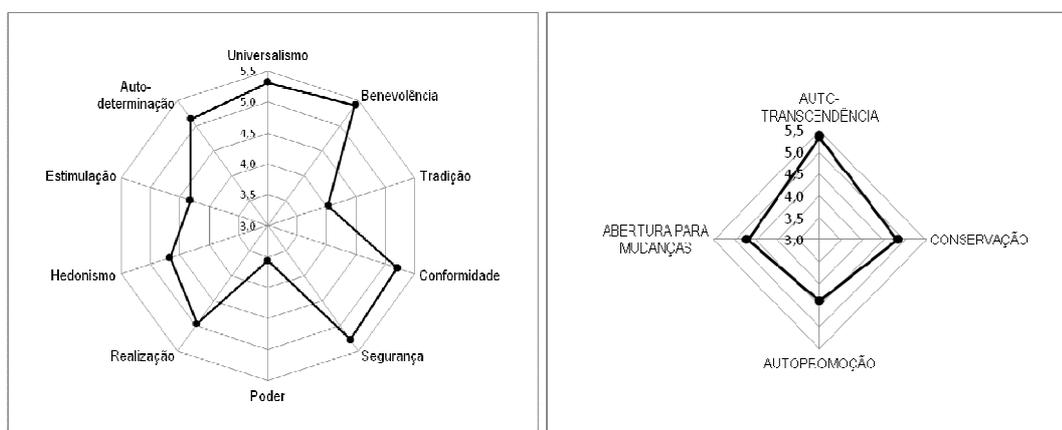


Gráfico 1: Estrutura de tipos motivacionais da empresa.

Fonte: Elaborado com base no Empresa B, 2008

As análises estatísticas se fundamentaram em estatística simples, com cálculos de: média aritmética ( $\bar{a}$ ); desvio padrão ( $\sigma$ ): indica o desvio em relação à média, apontando numa variação de  $+\sigma$  e  $-\sigma$  (range de  $2 \times \sigma$ ) engloba pelo menos 75% do grupo avaliado, indicando maior ou menor homogeneidade de pensamento dos avaliados sobre um determinado valor; variância da média ( $\sigma^2$ ): representa o desvio padrão elevado ao quadrado, permitindo uma visualização mais acentuada e abrangente da variação de pensamento do grupo em relação a um determinado valor.

A avaliação global da população analisada indica a predominância de valores voltados para fatores de auto-transcendência, característicos de uma comunidade voltada aos interesses do bem-estar dos outros, para a sobrevivência do grupo, com aceitação das diversidades entre os indivíduos.

Este perfil de auto-transcendência, que se define pelos tipos motivacionais de benevolência e universalismo, na estrutura bipolar apresentada por Schwartz (1992), ocorreu

em oposição a baixo índice (os menores da avaliação) de valores de autopromoção (ligados a poder e realização).

Os valores associados aos tipos motivacionais a universalismo e benevolência apresentaram-se muito próximos na avaliação.

A **auto-transcendência** é um traço essencial da existência humana.

Estes comportamentos voltados ao bem social e da família, ou seja, aos interesses coletivos são opostos àqueles que servem interesses individuais (Schwartz, 1992; Tamayo e Schwartz, 1993). Isto é observado na figuras 9 e 10, que tem pontuação reduzida para a **autopromoção**.

Os valores dominantes do **universalismo** foram: harmonia interior ( $\bar{a}=6,52$ ;  $\sigma=0,80$ ;  $\sigma^2=0,64$ ), sonhador ( $\bar{a}=6,04$ ;  $\sigma=1,21$ ;  $\sigma^2=1,46$ ) e protetor do meio ambiente ( $\bar{a}=5,78$ ;  $\sigma=1,36$ ;  $\sigma^2=1,85$ ). Os valores de menor expressão de universalismo formam: mundo de beleza ( $\bar{a}=3,95$ ;  $\sigma=1,87$ ;  $\sigma^2=3,50$ ) e unidade com a natureza ( $\bar{a}=4,11$ ;  $\sigma=1,94$ ;  $\sigma^2=3,76$ ). Estes valores apresentaram baixa variância indicando homogeneidade de pensamentos dos respondentes quanto a estes valores.

**Harmonia interior** apresentou a segunda maior avaliação dentre os 60 valores da escala de Schwartz, concorrendo com a segurança familiar e trabalho, respectivamente o valor prevalente e o terceiro mais relevante.

Os indivíduos buscam uma situação de equilíbrio nas várias áreas da vida, envolvendo trabalho, família, comunidade, amigos.

A empresa, foco da pesquisa tem seu desempenho dependente do estado de harmonia interior dos indivíduos, e seus resultados são influenciados pelos níveis de equilíbrio percebido pelos trabalhadores entre as metas individuais e as metas organizacionais.

Sugerem os estudos da pesquisa, que as organizações, na busca de melhoria de desempenho, têm no envolvimento das pessoas a chave de seu sucesso. Infere-se que a integração voluntária dos funcionários aos projetos organizacionais pode ser conquistada através da via indireta, desde que a empresa promova, de forma consciente e sincera a melhoria das condições de segurança familiar, através de propostas de ações dirigidas a este fim;

Os valores de menor prevalência formam: influência, autoridade, reconhecimento social, respeito à tradição e poder social. Isto indica representativa tendência à rejeição a valores individuais em detrimento dos coletivos. Esta característica tem origem no grau de instrução e nas circunstâncias de formação cultural.

- Os tipos motivacionais menores foram: poder social, tradição e estimulação. O grupo avaliado, de acordo com o Método de Schwartz, indicou baixa aspiração ao crescimento na esfera social, e não tem o poder como alvo pessoal. A tradição, mesmo a empresa pesquisada tendo mais que 80 anos de existência, não ser expressa como relevante, contrário ao entendimento dos dirigentes;
- O grupo gerencial apresentou singular diferença do grupo geral de funcionários da empresa, com alta abertura às mudanças, indicando ter sido suficiente para promover as alterações estruturais necessária ao aumento de competitividade da empresa B;
- A escolaridade constitui-se em um fator determinante de abertura às mudanças, principalmente no que se referem ao tipo motivacional de autodeterminação, altamente impactante nos resultados organizacionais, pela flexibilidade às mudanças, frequentes em processos de re-estruturação, desenvolvimento de novos produtos e processos, modernização operacional, dentre outros;
- O inverso ocorreu na esfera do poder social, em que os indivíduos menos valorizaram este tipo motivacional quanto maior seu grau de instrução, indicando a percepção de que as conquistas ocorrem por esforço e dedicação pessoal (autodeterminação e estimulação);

- Indivíduos de faixa etária superior (acima de 51 anos) se preocupam mais com sua estrutura de valores que os demais indivíduos;
- A faixa de 31 a 40 anos, apresentou a mais baixa abertura a mudanças e autopromoção, associando-se isto às suas baixas perspectivas de crescimento e dificuldade de manutenção de seus fatores de competitividade num mercado de trabalho competitivo;
- As mulheres se apresentaram mais abertas às mudanças do que os homens. Em contrapartida menos auto-transcendentes, menos auto-promotoras e menos conservadoras. Os valores avaliados pelas mulheres mais distintos dos homens formam (todos menos prevalentes para elas): respeito à tradição, reconhecimento social, moderação, autoridade, um mundo de beleza, justiça social, polidez e vida variada.

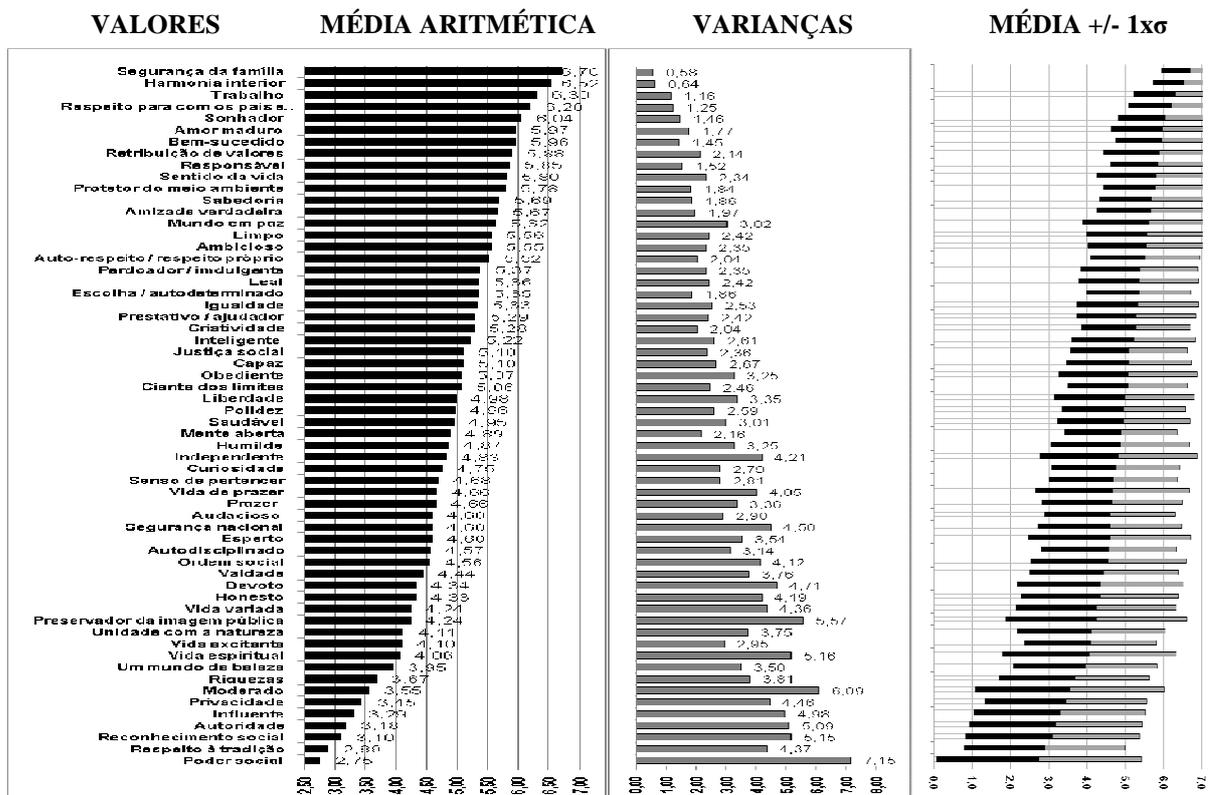


Gráfico 2: Hierarquia dos Valores da empresa conforme Schwartz (1992) e correlação com  $\sigma^2$  e com  $\pm 1\sigma$ .  
 Fonte: Os autores, com base no Empresa B, 2008.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos objetivos propostos e dos estudos de campo realizados, com a realização de entrevistas e a aplicação de questionário, junto à população obreira, gerencial e diretiva da empresa B, apoiado no Modelo de Schwartz (SVI) é possível tecer as seguintes considerações:

- em ambientes coletivos (sociedades, empresas) os valores são transmitidos e compartilhados com os integrantes, e desta forma se tem a associação de cultura (valores compartilhados) e organização, promovendo o conceito de cultura organizacional;
- no ambiente organizacional, as pessoas constituem um sistema interativo composto de um elemento formal e outro informal, que promovem a cultura organizacional. O elemento formal consiste nos valores dos dirigentes, que determinam a cultura oficial da empresa (*valores professados*). O elemento informal é constituído pelos demais membros que

constituem a organização que possuem distintas visões do mundo (*valores efetivamente praticados*);

- valores individuais e coletivos têm diferente importância entre os vários povos. A opção preferencial de uma sociedade definirá o comportamento de seus membros;
- os valores que servem a interesses individuais na escala de Schwartz (1992) são: hedonismo, realização, poder social, autodeterminação e estimulação; os voltados aos interesses coletivos são: conformidade, tradição e benevolência; enquanto os que servem a interesses mistos (tanto coletivos, como individuais) são: segurança e universalismo;
- na escala de valores de Schwartz (1993), os indicadores apresentados correlacionam-se à ação para a produtividade organizacional, como o trabalho, honestidade, criatividade, autodisciplina, rapidez, autodeterminação, dentre outros;
- no ambiente organizacional, esta ação se expressa pelo trabalho, que de forma dinâmica é considerada por muitos autores como um *valor básico dos indivíduos que constituem esta organização*;
- a avaliação global da população analisada indica a predominância de valores voltados para fatores de auto-transcendência, característicos de uma comunidade voltada aos interesses do bem-estar dos outros, para a sobrevivência do grupo, com aceitação das diversidades entre os indivíduos;
- esse perfil de auto-transcendência, que se define pelos tipos motivacionais de benevolência e universalismo, na estrutura bipolar apresentada por Schwartz (1992), ocorreu em oposição a baixo índice (os menores da avaliação) de valores de autopromoção (ligados a poder e realização);
- A prevalência da auto-transcendência apresentou algumas contradições. Dos 20 valores de componentes deste grupo, 4 apresentaram tendência diferente dos demais valores, com baixa pontuação: um mundo de beleza, unidade com a natureza, vida espiritual e honesto;
- em contrapartida, o pólo oposto à auto-transcendência, a autopromoção, inferiu-se da pesquisa haver um desequilíbrio neste eixo, com baixa autopromoção entre os envolvidos no projeto, que rejeitam valores como influente, autoridade, reconhecimento social e poder social;
- os valores mais importantes observados foram: a segurança familiar, a harmonia interior e o trabalho. Estes valores operam de forma determinante e motivacional sobre todas as circunstâncias a que os indivíduos são expostos, quer no trabalho ou na comunidade que participa fora do ambiente laboral;
- Os valores de maior avaliação neste projeto apresentaram baixa variância, indicando homogeneidade de pensamento do grupo pesquisado quanto a estes fatores;
- Os valores de menor avaliação neste projeto apresentaram alta variância, indicando heterogeneidade de pensamento do grupo pesquisado quanto a estes fatores;

O estudo dos valores, ora desenvolvido, sugere que todos os projetos de desenvolvimento organizacional, com vistas a um melhor desempenho econômico da empresa, deveriam considerar os valores prevalentes deste grupo social e cuidar para que não ocorram conflitos com os valores de maior negação dos indivíduos. Como exemplo, menciona-se que a empresa deveria promover qualificação do trabalho, através do aumento do grau de instrução, quer formal, quer informal, e de forma didática, correlacionar à importância do envolvimento individual como meio de satisfação de suas necessidades de segurança familiar.

De outra forma, a empresa também teria como instrumento de promoção do aumento de sua produtividade, o direcionamento de projetos no sentido dos familiares dos funcionários, os quais, de forma voluntária, tenderão a integrar-se aos projetos de melhoria organizacional.

**REFERÊNCIAS**

- ALLPORT, G. Desenvolvimento da Personalidade: considerações básicas para uma psicologia da personalidade. Traduzido por SIMON, H.A. (original de 1955). São Paulo: Editora Herder, 1962
- ARISTÓTELES. The Nicomachean Ethics of Aristotle. Londres: Kegan Paul, Trench, Truebner & Co, Traduzido para inglês por F.H. Peters, M.A., *5th edition*, Livros V a X, 239 p., 1893.
- BARDI, A.; SCHWARTZ, S.H.. Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, p. 1.207-1.220, 2003. Disponível em <http://psp.sagepub.com>, acesso em jan.2008.
- BRAITHWAITE, V.. Beyond Rokeach's equality-freedom model: Two-dimensional values in a one-dimensional world. New Jersey: Blackwell Publishing Press, *Journal of Social Issues*, 50, 1994.
- BORGES, L. O.. Valores e Comportamento nas organizações. Editora Vozes, Petrópolis, 2005.
- BOWMAN, C. La esencia de la administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispano-americana, 1996.
- COLLINS, J.C; PORRAS, J.I. Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DEAL, T.; KENNEDY, A.. Corporate Culture. The rites and rituals of corporate life. London: Penguin. 1988.
- FREITAS, M.E.. Cultura Organizacional: formação, tipologias, e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GENELOT, D., Manager dans la Complexité: réflexions à l'usage des dirigeants. Paris: Insep Éditions, 1992.. Tradução de AGUIAR, M.A.F. "et al"., São Paulo, Unisantos, Nov/2006.
- HOLANDA, A.B.. Novo Dicionário Aurélio. Curitiba: Editora Positivo, 2.212 p., 2004.
- INGLEHART, R.. The silent revolution. Princenton: *University Press*, 1977.
- INGLEHART, R.. El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas. Madrid: Siglo XXI, 1991.
- JOHNSTON, C. S.. The Rokeach Value Survey: Underlying Structure and Multidimensional Scaling. *Journal of Psychology*, v. 129, n. 5, p. 583-597, 1995.
- KATZ, D.; KAHN, R. L.. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTTER, J.P., HESKETT, J. L.. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron, 1994
- MASLOW, A. Motivation and Personality. New York: Harper, 1954.
- McCARTY, J. A., SHRUM, L. J.. The Measurement of Personal Values in Survey Research. *Public Opinion Quarterly*, v.64, n. 3, p. 271-298, 2000.
- MITCHELL, A.. The Nine American Lifestyles. New York: Warner, 1983.
- MORIN, E.. Ciência com consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- O'DONNELL, K.. Valores Humanos no Trabalho. Editora Gente, São Paulo, 185 p., 2006.
- PEREIRA, C. A. A.. A dimensão dos valores entre habitantes de uma cidade do interior: um estudo intracultural. Manuscrito. Uberlândia: UFU, 1986.
- PEREIRA, C., CAMINO, L., COSTA, J.B.. Um Estudo sobre a Integração dos Níveis de Análise dos Sistemas de Valores. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(1), pp16-25, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n1/24813.pdf>>, consulta em 10.01.2008.
- PORTER, M.. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1999.
- ROCCA, S., SAGIV, L., SCHWARTZ, S.H., KNAFO, A.. The Big Five Personality Factors and Personal Values. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 28, n. 6, June 2002.

- ROKEACH, M.. Beliefs, attitudes and values. San Francisco: Jossey-Bass. Inc., Publishers, 1968.
- ROKEACH, M.. The Measurement of Values and Value System. Columbus, Ohio, 1971.
- ROKEACH, M.. The nature of human values. New York: *Free Press*, 1973.
- SCHEIN, E. H.. Psicologia na organização. Lisboa: Clássica Editora, 1968 (obra original de 1965).
- SCHNEIDER, H.W.. The theory of values. Hanover, PA: Sheridan Press, *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, vol.14, p. 141-154, 1917.
- SCHULTZ, P.W., ZELEZNY, L.. Values as predictors of environmental attitudes: evidence for consistency across 14 countries. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 19, Issue 3, p. 255-265, set. 1999.
- SCHWARTZ, S. H. Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157, 1990.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advanced and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Org.), *Advanced in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1992, v. 25. p.,1-65.
- SCHWARTZ, S. H; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 878-891, 1990.
- SCHWARTZ, S. H.. Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of Social Issues*, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.
- SCHWARTZ, S. H., SAGIV, L. e BOEHNKE, K. **Worries and values**. *Journal of Personality*, 68, p. 309-346, 2000, “apud” SCHWARTZ, S. H., 2001, loc. cit., p. 82.
- SCHWARTZ, S. H. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, p. 268-290, 2001.
- SCHWARTZ, S. H.. “Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores”. In: TAMAYO, A; PORTO, J.B. (orgs.). *Valores e Comportamento nas Organizações*. Editora Vozes, Petrópolis, p. 57-95, 2001.
- SENGE, P. M.. *A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1994.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. Brasília: *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol. 23, 2007, Print ISSN 0102-3772, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/02.pdf>, acesso em jul.2008.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C.. Escala de Valores Organizacionais. *Revista Administração*, São Paulo: v. 31, n.2, p. 62-72, 1996.
- TAMAYO, A.; MENDES; A. M., PAZ, M. G. T.. Inventário de Valores Organizacionais. *Revista Estudos de Psicologia*, 5(2), p. 289-317, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>, acesso em abr.2006.
- TAMAYO, A.; PORTO, J. B. *Valores e Comportamentos nas Organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 310 p, 2005.
- TINOCO, J.E.P.. Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 223 p. 1996.
- YIN, R.. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Editora Bookman, 212 p., 2005
- WEBER, M.. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Nova Iorque: Charles