

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas**

**Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Valores Organizacionais à Luz da Teoria dos Valores  
Pessoais e Culturais**

**Maria Esther Fernandes Soares**

**São Paulo**

**2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**MARIA ESTHER FERNANDES SOARES**

**Valores Organizacionais à Luz da Teoria dos Valores  
Pessoais e Culturais**

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

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luisa Mendes Teixeira**

**São Paulo**

**2006**

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

**Coordenadora Geral de Pós-Graduação  
Professora Dr<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> Eliane Pereira Zamith Brito**

À minha querida mãe Rosa  
Ao meu pai Abel (*in memorium*)  
Às minhas queridas irmãs Fernanda e Fátima

## **AGRADECIMENTOS**

Este é um momento especial, significa a alegria em compartilhar um sentimento indescritível pela realização de um projeto desafiador.

Agradeço especialmente a mestre, orientadora e amiga, Professora Dr<sup>a</sup> Maria Luisa Mendes Teixeira que, como poucas, me tomou como aprendiz e compartilhou sua experiência e conhecimentos. Muitos foram os momentos de interação e em todos prevaleceu a sabedoria, tranquilidade e carinho. Agradeço a descoberta de novos caminhos e a travessia de fronteiras na sua companhia.

Especialmente também, agradeço ao João Antonio que proporcionou a realização da pesquisa de campo e, com apoio, paciência, atenção e interesse me ajudou a chegar ao final deste trabalho.

Ao professor de Diógenes Bido pela ajuda em estatística, tornando-a simples e objetiva.

Agradeço à minha mãe e minhas irmãs pela paciência, incentivo e apoio durante todo esse período em que suportaram nossos domingos debruçados nos livros.

Agradeço a Deus e Nossa Senhora!

## RESUMO

O estudo dos valores organizacionais tem sido abordado tanto sob a perspectiva das teorias de valores pessoais, quanto de valores culturais, sugerindo a possibilidade de que os valores organizacionais sejam formados com a contribuição de ambos. Esta pesquisa teve por objetivo analisar as relações entre valores organizacionais com base nos valores pessoais e com base nos valores culturais, visando contribuir com a geração de conhecimento sobre os valores compartilhados pelos indivíduos dentro das organizações e que direcionam o atingimento de metas. A pesquisa caracterizou-se como descritiva exploratória, empregando método quantitativo, utilizando dois instrumentos de coleta de dados: o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Esses questionários foram aplicados a uma amostra de 324 respondentes de uma empresa pública e 256 de uma empresa estatal. Os dados foram tratados com técnicas estatísticas e os resultados obtidos sinalizaram que para o estudo dos valores organizacionais, as duas abordagens – valores pessoais e valores culturais – são complementares entre si, dando origem a novos fatores e possibilitando um estudo mais abrangente dos valores organizacionais.

Palavras-chave: valores organizacionais, valores pessoais; valores culturais.

## **ABSTRACT**

The study of organizational values has been coming to light through the theories of personal and cultural values, giving the possibility that organizational values be constructed by both reasons. This research has have for proposal to analyze the relation among organization values, based on personal and cultural ones, trying to provide the knowledge of the shared values from individuals into the organizations in order to get the goals. The research characterized itself as descriptive and exploratory, using a quantitative method and two research tools: the Inventory of Organizational Values (IVO) and the Inventory of Profiles of Organizational Values (IPVO). These questionnaires were applied to 324 respondents from a public company and 256 respondents from a state-owned one. The data were treated by statistical techniques and the obtained results brought the light that the study of organizational values both approaches – personal and cultural ones – are complementary to each other and come up with new ones, which could turn possible to enhance studies of organizational values.

Keywords: organizational values; personal values; cultural values.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proposta de relação entre prioridade de valores.....	49
Figura 2 – Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores .....	68
Figura 3 – Interação entre nível o cultural, grupal e individual .....	75
Figura 4 – Diferentes níveis de manifestação de uma cultura.....	77
Figura 5 – Estrutura teórica dos tipos de valores culturais.....	89
Figura 6 – Estrutura teórica dos valores organizacionais .....	100
Figura 7 – Estrutura dos fatores IPVO e IVO .....	174

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respondentes com valores faltantes – Amostra A e Amostra B.....	123
Gráfico 2 – Variáveis com valores faltantes IPVO – Amostra A e Amostra B .....	126
Gráfico 3 – Variáveis com valores faltantes IVO – Amostra A e Amostra B.....	127
Gráfico 4 – Respondentes <i>Outliers</i> – Amostra A.....	132
Gráfico 5 – Variáveis <i>outliers</i> – Amostra A e Amostra B.....	134
Gráfico 6 – Variáveis do IVO <i>outliers</i> – Amostra A e Amostra B .....	135
Gráfico 7 – <i>Scree plot</i> IPVO – Amostra B .....	160
Gráfico 8 – <i>Scree plot</i> IPVO + IVO .....	168

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Valores terminais e valores instrumentais .....	59
Quadro 2 – Tipos de valores, definição e valores representados.....	65
Quadro 3 – Estrutura Bidimensional de Schwartz x Estrutura de Rokeach .....	72
Quadro 4 – Fatores relativos ao individualismo e ao coletivismo.....	81
Quadro 5 – Fatores do IPVO .....	103
Quadro 6 – Quantidade valores faltantes x Total de itens.....	124
Quadro 7 – Variáveis com valores faltantes – IPVO.....	125
Quadro 8 – Variáveis <i>outliers</i> – IPVO .....	134
Quadro 9 – Variáveis e fatores IPVO .....	190
Quadro 10 – Distribuição fatores IPVO .....	191
Quadro 11 – Variáveis e fatores IVO .....	192
Quadro 12 – Distribuição fatores IVO .....	192

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Área de atividades – Empresa A.....	118
Tabela 2 – Área de atividade – Empresa B .....	119
Tabela 3 – Quantidade de valores faltantes – Respondentes.....	122
Tabela 4 – Variáveis com valores faltantes – IPVO.....	124
Tabela 5 – Valores faltantes IVO .....	126
Tabela 6 – Variáveis faltantes IVO e IPVO – Amostra A .....	128
Tabela 7 – Variáveis faltantes IPVO E IVO – Amostra B .....	128
Tabela 8 – Resumo da análise de respondentes <i>outliers</i> .....	131
Tabela 9 – Resumo da análise de <i>outliers</i> por variáveis IPVO .....	133
Tabela 10 – Resumo da análise de <i>outliers</i> por variáveis – IVO .....	135
Tabela 11 – Resumo do total de respondentes .....	136
Tabela 12 – Variáveis demográficas - Idade .....	138
Tabela 13 – Variáveis demográficas - Gênero .....	139
Tabela 14 – Variáveis demográficas – Tempo de Serviço .....	139
Tabela 15 – Variáveis demográficas – Área de Atividade .....	140
Tabela 16 – Variáveis demográficas – Nível na Hierarquia.....	140
Tabela 17 – Variáveis demográficas – Tipo de Vínculo Empregatício.....	141
Tabela 18 – Correlação de fatores – Amostra A .....	142
Tabela 19 – Correlação entre as assertivas de Conservadorismo e Tradição – Amostra A ...	143
Tabela 20 – Correlações entre as dimensões bipolares – Amostra A.....	146
Tabela 21 – Correlação de fatores – Amostra B.....	147
Tabela 22 – Correlação entre as assertivas de Conservadorismo e Tradição – Amostra B ...	148
Tabela 23 – Correlação entre as assertivas de Domínio IPVO e IVO – Amostra B .....	150

Tabela 24 – Correlação dimensões IPVO e IVO – Amostra B .....	152
Tabela 25 – Correlações – Amostra A e B .....	153
Tabela 26 – Correlação das dimensões bipolares – Amostra A e B.....	154
Tabela 27 – Processo de cálculo da análise fatorial IPVO – Amostra A .....	156
Tabela 28 – Fatores do IPVO – Amostra A .....	157
Tabela 29 – Processo de cálculo da análise fatorial IPVO – Amostra B.....	159
Tabela 30 – Fatores do IPVO – Amostra B.....	161
Tabela 31 – Processo de cálculo da análise fatorial IVO – Amostra B.....	163
Tabela 32 – Fatores IVO – Amostra B .....	164
Tabela 33 – Processo de cálculo da análise fatorial IPVO e IVO – Amostra B.....	167
Tabela 34 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 1 .....	169
Tabela 35 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 2 .....	170
Tabela 36 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 3 .....	171
Tabela 37 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 4 .....	171
Tabela 38 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 5 .....	172
Tabela 39 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 6 .....	173
Tabela 40 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 7 .....	173

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>A palavra valor: verbo e substantivo.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>Conceitos de valores.....</b>	<b>22</b>
2.2.1	Conceito de valores de acordo com Milton Rokeach .....	24
2.2.2	Conceito de valores de acordo com Schwartz .....	26
<b>2.3</b>	<b>Características dos valores humanos.....</b>	<b>28</b>
2.3.1	Valor: dilema entre objetivo <i>versus</i> subjetivo .....	29
2.3.2	Valor: dilema entre desejado <i>versus</i> desejável .....	30
2.3.3	Hierarquia dos valores pessoais.....	32
2.3.4	Durabilidade dos valores pessoais.....	35
2.3.5	Função dos valores pessoais.....	37
2.3.6	Valores como crenças e metas transituacionais.....	39
<b>2.4</b>	<b>Distinção entre o conceito de valores e outros conceitos.....</b>	<b>40</b>
2.4.1	Valores e atitudes .....	40
2.4.2	Valores e normas sociais .....	43
2.4.3	Valores e necessidades .....	44
2.4.4	Valores e traços pessoais .....	45
2.4.5	Valores e interesses .....	46
2.4.6	Sistema de valores e orientação de valores .....	46
2.4.7	Valores, ideologia e visão de mundo.....	47
<b>2.5</b>	<b>Sistemas de valores.....</b>	<b>51</b>
2.5.1	Como Rokeach definiu o sistema de valores .....	54
2.5.2	Como Schwartz definiu o sistema de valores .....	55
<b>2.6</b>	<b>Estrutura de valores.....</b>	<b>57</b>
2.6.1	Estrutura de valores para Rokeach .....	57
2.6.2	Estrutura de valores para Schwartz .....	60
<b>2.7</b>	<b>Contribuição de Schwartz ao estudo de valores .....</b>	<b>70</b>
<b>2.8</b>	<b>Valores culturais: níveis de estudo .....</b>	<b>73</b>
<b>2.9</b>	<b>Valores culturais: elementos da cultura.....</b>	<b>76</b>
<b>2.10</b>	<b>Teorias transculturais de valores.....</b>	<b>79</b>
<b>2.11</b>	<b>Valores culturais de acordo com Schwartz.....</b>	<b>86</b>
<b>2.12</b>	<b>Valores organizacionais.....</b>	<b>93</b>
2.12.1	Escala de Valores Organizacionais.....	96
2.12.2	Inventário de Valores Organizacionais.....	97
2.12.3	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais.....	101
<b>3</b>	<b>PROBLEMA, OBJETIVOS HIPÓTESES DE PESQUISA.....</b>	<b>105</b>
<b>3.1</b>	<b>Problema de pesquisa .....</b>	<b>105</b>

3.2	Objetivos .....	106
3.3	Hipóteses .....	106
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>108</b>
4.1	Instrumento para coleta de dados: procedimentos para seleção.....	112
4.2	População e amostra .....	117
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>120</b>
5.1	Preparação dos dados da amostra .....	120
5.1.1	Valores faltantes .....	121
5.1.1.1	Valores faltantes – respondentes.....	121
5.1.1.2	Valores faltantes – Bloco IPVO.....	124
5.1.1.3	Valores faltantes – Bloco IVO.....	126
5.1.2	Casos <i>Outliers</i> .....	129
5.2	Características da amostra final .....	138
5.3	Análise de correlações.....	141
5.3.1	Amostra A: correlação entre os valores.....	141
5.3.2	Amostra B: correlação entre os valores.....	147
5.3.3	Análise da correlação reunindo as duas amostras.....	153
5.4	Análise fatorial .....	155
5.4.1	Análise fatorial – amostra A.....	156
5.4.2	Análise fatorial – amostra B .....	159
5.4.2.1	Análise fatorial - IPVO .....	159
5.4.2.2	Análise fatorial - IVO .....	163
5.4.3	Análise fatorial das assertivas do IPVO e do IVO .....	166
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>175</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>180</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>185</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>190</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia e a reestruturação dos processos de produção, dentre outros aspectos, têm apresentado novos desafios à gestão das organizações, que demandam novos instrumentos de diagnóstico para compreensão do comportamento organizacional.

Para Tamayo (2005, p. 9) “os dois determinantes fundamentais do comportamento são a biologia e a cultura, da qual os valores constituem uma parte central”.

Em um contexto tão desafiador, o estudo dos valores humanos tem despertado o interesse dos mais variados teóricos na área das ciências e a compreensão da cultura e dos valores que dão suporte ao comportamento organizacional tem recebido a atenção de numerosos estudiosos, que já propuseram diversos modelos.

Ao longo do século passado diversos teóricos apresentaram seus conceitos sobre valores humanos. As primeiras definições associaram valores à vivência da prática da existência (THOMAS e ZNANIECKI, 1918-1920, apud ROS, 2001). Mais a frente, os valores foram associados ao que é desejado pelas pessoas, contribuindo nas escolhas que fazem, conforme citou Kluckhohn (1951).

Rokeach (1973) foi um dos precursores na elaboração de uma teoria em valores humanos, influenciando uma grande parte de pesquisadores. Atualmente Schwartz é um dos mais renomados pesquisadores e teórico no estudo dos valores. Suas pesquisas têm focado valores pessoais e valores culturais, nos mais variados ambientes de interação social.



No Brasil, os valores humanos têm sido estudados com diversos enfoques e, para este trabalho, a abordagem organizacional sob a perspectiva dos valores pessoais e culturais foi que despertou interesse.

Em 1992 Schwartz finalizou uma importante etapa da pesquisa de valores pessoais ao encontrar dez tipos motivacionais que compõem a estrutura dos valores pessoais: Autodireção, Benevolência, Conformidade, Estímulo, Hedonismo, Poder, Realização, Segurança, Tradição e Universalismo.

No final da década de 90, também formulou a estrutura dos valores culturais, ao indicar que podem ser reconhecidos em qualquer cultura e que representam “implícita ou explicitamente idéias abstratas compartilhadas sobre o que é bom correto e desejável na sociedade (...) que são as bases para normas específicas que dizem às pessoas o que é apropriado em situações variadas” (SCHWARTZ, 1999, p. 25).

Tamayo et al., no ano de 2000, admitindo que valores organizacionais possam refletir os valores culturais, desenvolveram um estudo de valores organizacionais, com fundamentação na teoria proposta por Schwartz (1999) e encontraram as três dimensões bipolares apresentadas por esse autor e representadas por Autonomia *versus* Conservadorismo, Domínio *versus* Harmonia e Hierarquia *versus* Igualitarismo. Esse estudo foi realizado com base na escala do Inventário de Valores Organizacionais (**IVO**).

No ano de 2004, Oliveira e Tamayo ao estudarem as organizações com base na estrutura motivacional dos valores pessoais de Schwartz (1992), encontraram oito fatores motivacionais organizacionais representados por Autonomia, Bem-estar, Realização, Domínio, Prestígio,

Tradição, Conformidade e Preocupação com a Coletividade. Esse trabalho foi elaborado com a escala do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (**IPVO**).

Os valores organizacionais, por sua vez, são definidos por Tamayo et al. (2000, p. 293) como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Os estudos realizados por Tamayo et al (2000) e Oliveira e Tamayo (2004) sobre valores organizacionais com base em valores culturais e com base em valores pessoais, respectivamente, sugerem que aqueles podem ser formados por estes, o que levou à formulação da seguinte questão-problema, à qual esta pesquisa se dedicou:

Existe relação entre os valores organizacionais com base nos valores pessoais e entre os valores organizacionais com base nos valores culturais?

O principal objetivo deste estudo foi analisar as relações entre os valores organizacionais, com base nos valores culturais, e os valores organizacionais com base nos valores pessoais, nos limites das amostras pesquisadas.

Buscou-se que os resultados obtidos contribuam com a geração de conhecimento sobre os valores compartilhados pelos indivíduos dentro das organizações e que direcionam o atingimento de metas.

Buscou-se também contribuir para as organizações de forma a que possam conhecer quais os valores organizacionais percebidos pelas pessoas, numa perspectiva mais ampla e, a partir desse conhecimento, obterem uma melhor compreensão de como as metas motivacionais podem influenciar comportamentos diversos, como os processos decisórios, de mudança, clima e cultura organizacional, entre outros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos relativos aos valores humanos têm sido desenvolvidos por diversas disciplinas, da antropologia à psicologia, e a palavra valor utilizada com diferentes significados, confundida em várias ocasiões com outros conceitos. Os pesquisadores adotam perspectivas diferenciadas em suas análises, um grupo associa valores ao desejo e outro grupo faz essa associação com atitudes.

Para fins desta pesquisa, a perspectiva adotada foi a psicológica e o nível de análise o de valores organizacionais. Para dar sustentação ao objetivo deste trabalho, inicia-se pela abordagem do significado da palavra *valor* e, a partir dessa apresentação, são introduzidos os conceitos de valor, suas diversas características e a diferenciação de outros conceitos.

### 2.1 A palavra valor: verbo e substantivo

Os dicionários de etimologia apresentam a palavra *valer*, tanto para o processo de dar valor, como para o substantivo e apontam o surgimento da palavra no século XIII, de origem do latim *valere* no sentido de ter valor, custos, ou seja, com significado monetário e econômico. O uso das palavras *avaliado* e *avaliamento* surgiu somente no século XIV e, apenas no século XVI, foi utilizada a palavra *avaliar* para o processo de atribuir valor a algo ou alguém. Por outro lado, a designação de qualidade para o que é avaliado, ou seja, avaliável, é bem mais recente, do século XX (CUNHA, 1994).

No dicionário Webster (1986), para a palavra *value* do idioma Inglês, há referência quanto a freqüente diferenciação entre *value* e *importance*, mais pela demanda do idioma do que pela diferença de significado ou conotação. Em algumas ocasiões, no idioma inglês *value* pode

sugerir uma avaliação feita pelo indivíduo ou um ponto de vista específico de um indivíduo ou de uma situação específica. *Importance*, por outro lado, pode sugerir um duradouro, profundo e genuíno mérito, intrínseco e de permanente qualidade, como exemplo as qualidades da personalidade humana na importância da obediência na civilização. Também existe referência ao grau de excelência e do status numa escala de preferências.

Os dicionários, ao apresentarem a palavra *valor* como verbo, trazem a definição de valor como atributo de algo que as pessoas dão valor ou importância, que pode ser a elas mesmas, a alguém ou a algo, e inclui uma escala de prioridades, ou seja, um sistema de hierarquia de valores, num processo constante de valoração de coisas, pessoas, ações ou atividades em interação com seu meio ambiente (HOUAISS, 2001).

Na percepção de Rohan (2000) a utilização de *value*, no idioma Inglês, como verbo diz respeito ao processo de atribuir mérito a uma situação ou realidade com referência a uma estrutura abstrata de valores e, conforme dicionário Houaiss (2001, p. 2825-2826), *valorar* significa “apreciar, analisar (algo) a fim de atribuir-lhe valor ou julgamento” e *valorizar* significa “dar valor, importância a (algo, alguém ou a si próprio) ou reconhecer-lhe o valor de que é dotado”. Tais definições, portanto, incluem o atributo de julgamento.

Inicialmente a palavra *valor* como substantivo pode ser definida pela “capacidade de satisfazer necessidades; utilidade, préstimo, serventia” ou “importância, destaque em uma escala comparativa” ou “conjunto de princípios ou normas que, por corporificar um ideal de perfeição ou plenitude moral, deve ser buscado pelos seres humanos” ou “no pensamento moderno de tendência relativista, cada um dos preceitos ou princípios igualmente passíveis de guiar a ação humana, na suposição da existência de uma pluralidade incontornável de padrões

éticos e da ausência de um Bem absoluto ou universalmente válido” (HOUAISS, 2001, p. 2825-2826). Todas essas definições se referem a um princípio que vincula a palavra ao objeto de análise.

Também são encontradas definições para *valor* associadas à função do sistema de valores, na medida em que sem um sistema pessoal de valores não é possível alcançar o que se quer e, em termos emocionais e pessoais, as necessidades individuais não são reconhecidas e sentidas sem um requisito mínimo de prioridade (ROHAN, 2000).

Em português, o uso de *valor* como substantivo refere-se, portanto, ao resultado do processo de valorar, isto é, como resultado do verbo valer.

## **2.2 Conceitos de valores**

Para proporcionar um melhor entendimento sobre a base conceitual deste estudo, é importante apresentar como alguns dos diversos pesquisadores conceituam os valores humanos.

No início do século passado, Thomas & Znaniecki definiram valores como “qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível aos membros de um grupo social e um significado com respeito ao qual é ou possa ser um objeto de atitude” (1918-1920, apud ROS, 2001, p. 29). Para esses dois estudiosos, valor é a vivência da prática da existência, sem significado metafísico, é algo que pode ser observado e que tem significado para o grupo social e com relação ao qual se possa tomar uma atitude favorável ou desfavorável. Não se trata de crença ou estado da vida. O conteúdo empírico somente se torna acessível ao desenvolver uma atitude em relação ao objeto. Ou seja, os pesquisadores vincularam valor à atitude.

Na metade do século passado, Kluckhohn (1951, p. 443) definiu que valores “são uma concepção, explícita ou implícita, distinta de um indivíduo ou característica de um grupo, sobre o desejável, o que influencia a seleção dos modos, meios e fins de ação disponíveis”, ou seja, valor está associado ao desejado pela pessoa e que a auxilia na escolha entre o que quer e o que não quer. Para esse estudioso valor vinculou-se ao desejo.

No início dos anos noventa, Hofstede (1991, p.23) definiu valores como “a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro. É um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo. Definem entre o que é bom ou mau, sujo ou limpo, irracional ou racional”. Pertencem aos primeiros aprendizados dos seres humanos e, frequentemente, de forma inconsciente, difíceis de serem percebidos exteriormente. São os comportamentos que tornam visíveis os valores, no entanto, existem diferenças entre o comportamento real e o comportamento declarado, numa associação entre o desejável e o desejado (ver mais detalhes dessa diferenciação no item 2.3.2), correlacionado como o mundo deveria ser e o que as pessoas pensam que desejam para elas próprias. Ou seja, para Hofstede (1991), valores também foram vinculados ao desejo.

Rohan (2000, p.270), no início deste século, disse que

[...] valor é um princípio analógico construído a partir dos julgamentos sobre a capacidade de coisas, pessoas, ações e atividades que levam a viver da melhor forma possível. A prioridade de valores evidencia a dinâmica da organização desses princípios. E o sistema de valores está integrado a essa estrutura, enquanto são estáveis e previsíveis as relações entre as prioridades e cada tipo de valor.

Para essa pesquisadora, valores foram associados a melhor forma de viver. Nesse sentido, a melhor forma de viver significa que as pessoas buscam o que é desejável para a sociedade e o

que elas mesmas desejam para elas e escolhem entre o que tanto atende a sociedade quanto o que atende a elas, num equilíbrio constante do conflito entre desejável e desejado.

Como se pode perceber o desenvolvimento do estudo de valores tanto pode seguir a corrente sociológica, analisando as variáveis sociais, como pode seguir o rumo da psicologia, pela análise dos valores pessoais e dos impactos que estes têm nas atitudes e comportamentos das pessoas e dos grupos, nestes incluídas as organizações.

Para este trabalho interessou a abordagem de dois grandes estudiosos que avançaram de forma importante sobre o estudo de valores com enfoque psicológico, o primeiro Rokeach e seu trabalho de 1973, que definiu valores como uma crença específica, e Schwartz que definiu valores como metas transituacionais e avançou os estudos realizados por Rokeach. O conceito desses dois pesquisadores é apresentado nos próximos itens.

### **2.2.1 Conceito de valores de acordo com Milton Rokeach**

Para Rokeach (1973) qualquer definição conceitual de valores deve incluir algum conteúdo operacional que proporcione a compreensão do conceito e seja capaz de possuir clareza, especificidade e critérios que contemplem as premissas que dão suporte à assertiva conceitual. Desse modo, a elaboração do conceito dos valores humanos foi formulada mediante cinco premissas básicas: (a) em geral as pessoas têm um número relativamente reduzido de valores; (b) todas as pessoas, em qualquer lugar, têm os mesmos valores, diferenciando-se na escala de prioridades; (c) os valores são organizados por meio de um sistema de valores; (d) os antecedentes dos valores humanos podem ser investigados através da cultura, sociedade, instituições e da personalidade das pessoas; (e) as conseqüências dos valores humanos



manifestam-se em todos os fenômenos que os cientistas sociais devem considerar importantes para investigação e entendimento.

Assim, a definição conceitual de valores de Rokeach (1973, p. 5) é:

Uma crença duradoura de um modo específico de conduta ou estado final da existência, pessoal ou socialmente, preferível em oposição ou modo oposto de conduta ou estado final da existência. Um sistema de valores é uma organização duradoura de crenças referentes ao modo preferível de conduta ou estado final da existência ao longo de um contínuo de importância relativa.

Esses atributos contemplam os aspectos dos valores humanos que emergem de situações ensinadas ou aprendidas, independentes de outros valores isolados, em que o comportamento resultante sempre é desejado, seja isto percebido de forma consciente ou não. Paradoxalmente, as pessoas não são ensinadas a desejarem ou não determinados valores, como por exemplo, a paz ou a sobrevivência, são os processos de maturidade que confrontam as pessoas em situações sociais de competição entre um valor ou outro, integrando o valor isolado ao contexto da situação. Em contraste, há uma relativa qualidade quando as pessoas se prendem às questões de mudança de hierarquia de valores, em tais circunstâncias, o encontro com o outro apresenta situações de conflitos de valores em que são requeridas decisões entre um ou outro valor; especialmente no processo de crescimento individual. Tais conflitos de valores podem ser de caráter oposto, como, por exemplo, escolher entre ser obediente ou independente, ou ainda buscar o auto-respeito ou o reconhecimento social. O processo de crescimento vai consolidando a hierarquia de valores e a respectiva importância relativa (ROKEACH, 1973, p.6).

Assim, o conceito de valores para Rokeach (1973) contempla diversas variáveis que podem ser apresentadas como crenças, modos de conduta, preferências e concepção sobre algo ou alguém, organizados hierarquicamente em um sistema de valores.

### **2.2.2 Conceito de valores de acordo com Schwartz**

A partir do trabalho de Rokeach, dentre outros teóricos, Schwartz ampliou os estudos dos valores humanos, apoiado em pesquisas desenvolvidas em diversos países e detalhadas parcialmente ao longo deste estudo, até chegar a formulação da teoria de valores pessoais.

Schwartz e Bilsky (1987 e 1990) e Schwartz (1992, p. 551) apresentaram definições dos valores humanos, formuladas a partir da percepção dos indivíduos sobre o uso do termo valor e, também, de cinco características básicas comuns encontradas na literatura e descritas como: “(a) valores são crenças ou conceitos (b) sobre o desejável e atitudes e comportamento, (c) que transcendem a situações específicas, (d) orientadoras da seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos, e (e) são ordenadas pela importância relativa.”. Tais características aproximam-se da concepção do que é desejado e que influenciam no modo como as pessoas selecionam suas ações e avaliam eventos.

Segundo Schwartz (1992), os valores representam três categorias de necessidades básicas universais: necessidades biológicas do organismo, necessidades de coordenação e interação social, e necessidades de bem estar e sobrevivência dos grupos. Essas características são pré-existentes a qualquer pessoa e para que sejam satisfeitas é imprescindível haver a comunicação sobre elas. Por conseguinte, os seres humanos precisam comunicar-se para que o desenvolvimento cognitivo e a capacidade de representação consciente sobre metas ou

valores possam acontecer. É através da socialização que os indivíduos tornam-se capazes de compreender e compartilhar metas ou valores, na construção dos tipos de valores predominantes nos grupos sociais e que podem ser derivados de mais de uma das necessidades básicas.

Para Schwartz (1992) valores são metas e devem representar tanto um interesse individual, como do grupo, ou de ambos. Isso significa dizer que os valores estão a serviço dos interesses individuais, coletivos, ou a ambos e, portanto, quem terá suas necessidades atendidas e priorizadas. Também o tipo motivacional de valor expressa alguma das necessidades básicas universais.

Com isso, os autores elaboraram uma afirmativa que pudesse descrever o conceito de valores e atendessem aos requisitos das cinco características formais identificadas como: inclusão das metas, valores terminais ou instrumentais; a quem os valores servem, se individualista, coletivista ou ambos; qual o tipo motivacional de valores pessoais e qual o grau de importância. O processo incluiu um mapeamento das afirmativas que descrevessem as características, de tal forma que a afirmativa pudesse ser modificada para permitir sua compreensão tanto ao descrever valores pessoais, como de grupos, de nações, ou qualquer outra representação social. Schwartz (1994, p.20), evoluindo a definição conceitual, apresenta valores como:

Crenças (2) relativas a estados finais desejados ou modos de conduta, que (3) transcendem a situações específicas, guiam a seleção e avaliação de comportamentos, pessoas e eventos e (5) são ordenadas por importância relativa comparativamente a outros valores, para formar um sistema de prioridades de valor.

Para Schwartz, portanto, valores são metas de vida que atendem a diversas situações simultaneamente na solução de problemas e forma de viver e, quando comparado a Rokeach, é possível perceber que ocorreu um avanço na definição conceitual, porque para Rokeach (1973) os valores significam crenças e as pessoas devem buscar o que a sociedade espera delas. Para Schwartz, as metas servem para atender as necessidades intrínsecas à natureza humana. Apesar de Schwartz ter partido das pesquisas de Rokeach, atribuiu significado mais amplo que o original, o que, em consequência, acabou por incorporar em seu conceito o conceito anterior.

Assim, o conceito de valores de Schwartz incorpora elementos não presentes no conceito dos demais estudiosos apresentados neste trabalho, como é o caso de meta e de valores serem tipos motivacionais. Portanto, valores servem como princípios na vida das pessoas ou de entidades sociais.

### **2.3 Características dos valores humanos**

Vistos os conceitos de valores de alguns dos pesquisadores, também é preciso trazer para a superfície as diversas características que se encontram implícitas nos conceitos de valores e que contribuem sobremaneira para uma compreensão ampliada desse arcabouço filosófico.

As principais características associadas ao conceito dos valores humanos referem-se aos dilemas entre “ter valor” ou “atribuir valor” e entre o desejado e o desejável. Além desses aspectos, os valores também precisam ser compreendidos a partir da sua hierarquia, da durabilidade, da função e do seu conteúdo como crenças e metas transituacionais.

### **2.3.1 Valor: dilema entre objetivo *versus* subjetivo**

Nos estudos de valores, os teóricos defrontaram-se com o dilema dos valores terem origem na perspectiva do indivíduo ou da sociedade.

### 2.3.2 Valor: dilema entre desejado *versus* desejável

Os valores pessoais também apresentam características de desejável e desejado, ou seja, o que um indivíduo deseja e aquilo que se espera dele. É uma discussão entre o que se quer fazer e o que se deve fazer. Nesse sentido, as necessidades apontadas por Schwartz e Bilsky (1987) podem ser vistas tanto no sentido desejável como desejado, na medida em que esses autores as dividem em três categorias: necessidades biológicas, necessidades de interação social e interpessoal e necessidades de sobrevivência. Assim, as pessoas tanto querem atender aos seus desejos, como precisam atender ao que é esperado delas pelo grupo. Qual dessas é mais prevalente que outra para cada indivíduo, dependerá de quais valores são orientadores para a sobrevivência individual; para algumas pessoas pode ser mais importante a liberdade do que a própria vida, ou a imposição de regras religiosas a membros de diferentes grupos, em detrimento da diversidade de religiões no planeta.

Esse conflito é resolvido em parte pela obtenção de consenso entre o que deve ser feito e o que se quer fazer, ou seja, existe uma relação de prioridade entre a escala de valores pessoais e o grupo social a que pertence o indivíduo, ainda que para outros grupos sociais seja visto como um desajuste, a exemplo de comportamentos violentos. Em outras palavras, há um ajuste entre o querer e o dever e isto proporciona equilíbrio, minimizando esse conflito. Isso é possível quando se vêem as prioridades de valor como evidências da dinâmica da organização dos julgamentos acerca da capacidade das coisas, pessoas, atividades, etc., em proporcionar a melhor possibilidade de viver (ROHAN, 2000).

Rohan (2000) traz o conceito de Aristóteles para explicar o significado dessa *melhor forma de vida*<sup>1</sup> ao relatar que, apesar de as pessoas evitarem a dor e direcionarem suas vidas para satisfação de suas necessidades básicas, as pessoas buscam mais que isso, também buscam prazer e produtividade tanto quanto possível. A isso, Aristóteles chamou de *eudaimonia*, cujo significado é o alcance da meta maior de todos os seres humanos, o crescimento, a prosperidade, ao invés de o simples efeito positivo das atitudes. É a busca da realização como ser humano e, para isso, as pessoas se apóiam tanto no seu sistema de valores pessoais como no sistema social de valores.

Rokeach (1973) alertou para a dificuldade da distinção de forma fidedigna entre desejável e desejado, pois a preferência das pessoas em relação a um determinado valor pode não significar a distinção de que um valor é mais desejado ou desejável. Considera-se a expressão *desejado* como algo que parte do indivíduo para o objeto e *desejável* o que parte da sociedade ou do grupo para o indivíduo (ROHAN, 2000). Na avaliação de Rokeach (1973) o que é desejável é aquilo que influencia a seleção de maneiras disponíveis, significados e ação final e que representam a preferência de uma coisa em relação à outra, mutuamente exclusivas. Assim, tem-se a paz em oposição à guerra, por exemplo. Tal preferência se dá quando a pessoas comparam os resultados esperados dentro de seu sistema de prioridade de valores.

Rokeach (1973, p.10) também aponta a distinção entre o que é desejado pelo indivíduo e o desejado pela sociedade e, nesse sentido, um determinado comportamento, com base nos valores pessoais, pode ser esperado de uma pessoa, ou grupo, e não de outras pessoas, ou seja, o uso é relativo e flexível, conforme as condições existentes. Isso revela que existem

---

<sup>1</sup> Termo utilizado pelo filósofo e utilizado no cotidiano.

diferentes permissões na conduta das pessoas e da sociedade: por exemplo, comportamentos permitidos a crianças não são permitidos aos adultos.

Schwartz (2005b) esclarece que os valores atenuam as necessidades de controle social, devido a função de motivar e controlar o comportamento das pessoas, de um lado, e, de outro, de apoiarem comportamentos sociais adequados ao grupo. Tais características justificam os mecanismos de controle e estímulo dos comportamentos sociais desejados, num processo de reforço dos valores que proporcionam a sobrevivência e prosperidade do grupo.

Para Hofstede (1991, p.24) a diferenciação entre “desejável e desejado reside na natureza das normas às quais se refere, ou seja, os padrões de valores em vigor num grupo ou categoria de pessoas”. O desejável é onde a norma é absoluta, de ordem ética. No desejado a norma é estática, reflete a escolha da maioria. Um relaciona-se com o idealismo e outro com o pragmático. Para que essas condições ocorram, os níveis da cultura precisam se manifestar, independente da simultaneidade, mas com diferentes níveis de programação mental e não necessariamente em harmonia.

### **2.3.3 Hierarquia dos valores pessoais**

Berger (2004) aponta que em todas as situações sociais existem pressões poderosas para garantir que as pessoas dêem as respostas esperadas e adequadas pela sociedade, numa realidade estabelecida por acordo entre as pessoas do grupo social e que definem as regras de comportamento. No entanto, em situações semelhantes, as expectativas individuais diferem entre os indivíduos, evidenciando a escala de prioridade de valores, apesar da universalidade dos valores pessoais (ROHAN, 2000).



Maslow (1991, p.41) ao formular uma das teorias da motivação, relata que as necessidades humanas estão organizadas hierarquicamente e é preciso atender as necessidades mais básicas para que emergjam as necessidades seguintes. Essas necessidades são: fisiológicas, de segurança, de pertencer e de amor; de auto-estima; e de realização. Sua teoria também sugere que o atendimento às necessidades de um nível não é tão rígida quanto possa parecer e elas coexistem simultaneamente.

Maslow (1991) também ressalta que o surgimento de uma necessidade não aparece de forma repentina, como se a pessoa se apercebesse num *piscar de olhos*<sup>2</sup> que sentia tal necessidade. A evolução é gradual, conforme vai se completando o atendimento de uma necessidade inferior, vai surgindo a necessidade de outra categoria superior, sem que a pessoa se dê conta do processo. Além disso, lembra que “a maioria dos membros da nossa sociedade que são normais estão parcialmente satisfeitos e parcialmente insatisfeitos em todas as necessidades” (MASLOW, 1991 p.41).

Cada pessoa tem um grau diferente de necessidades, umas valorizam mais as necessidades de segurança, por exemplo, do que outras, seja por haverem vivenciado situações críticas que realçam esse aspecto, seja por outra razão. Assim, são encontradas as mesmas necessidades nas pessoas, porém em diferentes graus de hierarquia. Conforme a motivação para se alcançar uma meta, ou valor, o esforço direcionado determinará a intensidade e persistência do indivíduo para atingir o objetivo.

Segundo Ros (2001), o trabalho de Maslow pôde ser corroborado nos anos setenta, com o surgimento da teoria dos valores políticos do materialismo e pós-materialismo de Inglehart

---

<sup>2</sup> Expressão popular para designar algo não percebido até aquele momento.

(1997). Essa teoria ao encontrar as associações das necessidades humanas com o bem-estar econômico e depois com as necessidades de auto-realização e auto-expressão, deu destaque à hierarquia das necessidades, acentuando que tanto são metas desejáveis, quanto são aspirações da cada pessoa ou de cada sociedade, estejam essas necessidades satisfeitas ou não.

Apesar da validade e reconhecimento dessa teoria, diversos outros estudos sobre necessidades e motivação foram desenvolvidos e relacionados a fatores tais como: as diferenças entre os indivíduos, diferenças culturais entre os indivíduos, uso de diferentes estimuladores para a motivação, sentimentos vinculados à recompensa, dentre outras abordagens. Para Robbins (2002, p.153) “encontrou-se pouco embasamento para a previsão de que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow”. Por isso, contestou-se que a necessidade e a motivação para atender o valor que se busca atingir não está presente na teoria da motivação de Maslow.

Existe uma vasta bibliografia sobre o tema motivação que ultrapassa o escopo deste trabalho, porém Schwartz (2005a, p.52) lembra que a hierarquia das necessidades de Maslow tem como característica uma estrutura vertical, em que as necessidades mais altas da estrutura são alcançadas depois do alcance das que estão na base. A teoria dos valores pessoais de Schwartz tem uma estrutura motivacional contínua, ao redor das duas dimensões bipolares. Essa diferenciação permite observar que a motivação, sob uma perspectiva linear, limita a compreensão dos valores num processo dinâmico entre valores, atitudes e comportamento.

Tamayo (2005) fez um paralelismo entre motivação e valores pessoais ao destacar que existe um estreito vínculo dos valores com as necessidades, devido a exigências universais do ser humano, que preexistem ao indivíduo. Tais exigências são representadas pelos valores ou

metas porque dão significado às necessidades e as transformam em metas. Nesse sentido, a teoria da motivação de Maslow aproxima-se da teoria de valores pessoais de Schwartz por ressaltarem que tanto necessidades, quanto valores são metas.

Adicionalmente, para Rokeach (1973, p.16), os valores pessoais “podem ser ordenados de forma contínua do mais importante ao menos importante, como sugerido por Maslow na hierarquia da teoria da motivação”. Contudo, os valores das pessoas refletem diferentes preocupações quanto ao atendimento de necessidades, em ordem crescente de complexidade na hierarquia e estão associadas a adaptação, autodefesa e auto-realização. Diferentes conjuntos de valores operam com mais ou menos importância na realização das metas motivacionais.

Schwartz e Maslow convergem em seus postulados ao relacionarem valores e necessidades às metas motivacionais, entretanto, o primeiro autor posiciona os valores na orientação da motivação, enquanto o segundo, posiciona as necessidades como impulsionadores da motivação. Em outras palavras, para Maslow (1991) a motivação vem a partir das necessidades (GONDIM e SILVA, 2004, p. 148) e, para Schwartz (2005), os valores representam as necessidades, orientando a ação das pessoas.

#### **2.3.4 Durabilidade dos valores pessoais**

Partir da premissa de que os valores humanos são permanentes e totalmente estáveis, tornam a mudança e crescimento social e individual inalcançáveis em razão da imutabilidade, o que pode levar ao fim do desenvolvimento da personalidade humana e da sociedade. Assim, os aspectos de durabilidade dos valores devem incluir uma flexibilidade que permita a

capacidade de evolução humana e conseqüentemente mudança nas características dos valores humanos.

Para Rokeach (1973), o comportamento das pessoas segue uma orientação consideravelmente estável na priorização dos valores pessoais, isso significa que as pessoas são guiadas por um determinado valor durante um longo período de tempo que, uma vez aprendido, torna-se integrante da pessoa e do seu sistema de valores, numa ordem de prioridade em relação aos demais valores. O sistema de valores é relativamente estável ao longo do tempo, mas não estável o suficiente que impeça mudanças e rearranjos em conseqüência de mudanças culturais, sociais ou das experiências pessoais. Tais alterações nos valores se dão tanto na diferenciação entre as pessoas como na estabilidade do sistema pessoal de hierarquização dos valores pessoais.

Por outro lado, Schwartz (2005b, p. 69) destaca que as circunstâncias da vida são elementos que tanto promovem a busca por valores que tragam recompensa na vida, como também são elementos que obstruem a expressão de valores, ou seja, “as circunstâncias da vida fazem a busca por determinados valores mais ou menos importantes”, como é o caso de pessoas saudáveis buscarem valores de poder e pais de crianças pequenas bloquearem valores de estimulação.

Contudo, existem fatores que promovem alterações na escala individual de valores e se relacionam com variáveis históricas, como idade, educação e gênero. O autor destaca que as diferenças nessas variáveis determinam diferenças nas circunstâncias da vida o que, em conseqüência, acarretam alterações nas prioridades dos valores, ou, em outras palavras, na durabilidade da prioridade de valores. Como exemplo, as fases da vida e suas diferenças: aos

jovens são apresentados muitos desafios e oportunidades, que estimulam valores de realização e estimulação. Na idade adulta, o investimento na formação da família, altera a prioridade e os valores de *Segurança* e *Conformidade* assumem mais importância. Já na idade madura ou velhice, são os valores de *Segurança* e *Tradição* os prioritários.

### **2.3.5 Função dos valores pessoais**

Os valores têm funções a serem atendidas e que podem ser abordadas tanto sob a forma de expressar as necessidades humanas, quanto como um guia padrão de atividades para solucionar conflitos e tomar decisões.

Para Rokeach (1973), valores também podem ser vistos como padrões quanto a sua finalidade ao informarem como e quais são as crenças, atitudes e comportamentos aceitáveis no contexto social a que as pessoas pertencem, conduzindo-as quanto aos sentimentos individuais de moralidade e competência, bem como o que é necessário para a manutenção e enriquecimento da auto-estima. Assim, os valores proporcionam a base para a racionalização e auto-justificação nos processos de escolha entre o desejável e o indesejável e os motivos dessas escolhas.

A função dos valores é servir de guia das necessidades humanas, incluindo os componentes cognitivos, afetivos e comportamentais e Rokeach (1973) a dividiu em valores instrumentais e valores terminais.

Os valores instrumentais são motivadores dos valores terminais, na medida em que idealizam formas de comportamento que são percebidas como maneiras de se alcançar as metas

desejadas e, por meio de comportamentos considerados adequados para o alcance dessas metas, é possível receber a recompensa ao se chegar aos valores terminais.

Os valores terminais são motivadores em razão de significarem que as metas maiores dos seres humanos ultrapassam as metas biológicas, ou seja, metas pelas quais os seres humanos buscam sentido na vida. Além disso, os valores também são motivadores por atuarem no enriquecimento da auto-estima, expressando-se nas atitudes ao invés de nos valores. Nesse sentido, três funções são colocadas: o ajustamento, a autodefesa e o conhecimento.

Para Rokeach (1973) o comportamento e estado final são ajustados conforme a meta motivacional e a posição que ocupam em relação a outros valores. Valores relacionados a auto-defesa sugerem necessidades, sentimentos e ações que sejam aceitáveis para a pessoa e para a sociedade e que podem ser tanto os valores terminais, bem como os instrumentais.

Tamayo (1993) ressalta que o aspecto cognitivo de valores está vinculado à necessidade de conhecimento e entendimento prévio, para prover consistência e clareza à organização das crenças e percepções, tal como a sabedoria e o senso de realização. Para o autor, o indivíduo representa conscientemente as necessidades e as coloca na cultura e, a partir das informações obtidas nesse processo, elabora seu julgamento a respeito da tomada de decisões concreta.

Por outro lado, Rokeach (1973, p.7) destaca que valores é um conhecimento sobre o que é desejável, ou seja, as pessoas têm um valor para reconhecerem cognitivamente que elas sabem a maneira correta de se comportarem ou esforçarem-se para alcançar o estado final da existência.

### **2.3.6 Valores como crenças e metas transituacionais**

Para Rokeach (1973) valores são crenças e podem ser identificadas de três formas diferentes, a primeira como abordagem de crença descritiva ou existencial, tornando a crença verdadeira ou falsa; a segunda, pela avaliação feita pela qual o objeto da crença é julgado como bom ou ruim; e a terceira, como prescritiva ou proibida, em que alguns significados ou finalidade de ação é considerada como desejável ou indesejável.

Como todas as crenças, valores têm conteúdo cognitivo, afetivo e comportamental. É cognitivo quando se pode afirmar que as pessoas sabem a maneira correta de agir, lutar e conduzir suas vidas. É afetivo por sua carga emocional nas escolhas que as pessoas fazem entre o que aprovam e desaprovam. E é comportamental na intervenção do senso de direção das ações das pessoas (ROKEACH, 1973).

Schwartz (2001, p. 55) aponta que os valores são metas desejáveis e transituacionais por servirem de princípio na vida das pessoas ou instituições, podem motivar a ação dando direção e intensidade emocional, funcionam como critérios de julgamento e justificativa das ações e são adquiridas através dos processos de socialização dos valores do grupo, bem como na experiência pessoal de aprendizagem.

Tais características contribuem para orientar as pessoas em qualquer situação em razão de os valores terem natureza abstrata e não significarem normas ou atitudes, ou seja, os valores atendem a todas as situações, sejam elas de trabalho, família, religião, amigos, escola e outras tantas que se apresentam na vida.

## 2.4 Distinção entre o conceito de valores e outros conceitos

Rokeach, em seu trabalho de 1973, e alguns outros autores discorreram sobre importantes distinções a respeito da amplitude de conceitos dos valores humanos. Para trazer um pouco de informação sobre a amplitude conceitual disponível na literatura, são apresentados alguns conceitos básicos de atitudes, normas sociais, necessidades, traços pessoais, interesses e valores orientadores, além de ideologia e visão de mundo.

### 2.4.1 Valores e atitudes

Segundo Rokeach (1973), no período dos 15 anos que antecedem seu trabalho na psicologia social, o estudo sobre a teoria e medição das atitudes tem recebido mais atenção do que os de valores, devido a percepção de diversos autores de que valores são derivados das atitudes, apesar da incontável quantidade de dados acumulados ao longo do tempo. No entanto, Rokeach (1973) aponta que as atitudes estão vinculadas a organização das crenças em torno de uma situação ou objeto específico, enquanto valores referem-se a uma simples crença a respeito de algo muito específico. Portanto, existe uma diferenciação relevante entre valores e atitudes.

Também Rohan (2000) diferencia valores e atitudes, em especial pela utilização da palavra *valor* como verbo ou substantivo, ao serem utilizadas como sinônimo uma da outra. Por causa da carga abstrata contida em seu significado, o termo atitude contribui na solução, mesmo que temporária, para o problema dos julgamentos abstratos feitos pelas pessoas. Além disso, o termo atitude lembra a forma popular e empírica que o termo *valor* tomou pela obscuridade parcial que possui. Rohan (2000) propõe o uso da palavra atitude apenas para designar a avaliação de realidades específicas.



Thomas & Znaniecki (1918-1920, apud ROS, 2001, p. 28) também definem atitudes como “o significado das coisas para as pessoas”, além de relacionarem atitudes com valores, num processo onde as pessoas sabem previamente como agir diante de uma determinada situação, no contexto social onde interagem os indivíduos.

Além das distinções elaboradas por esses estudiosos, Rokeach (1973) aponta diversas outras diferenciações, dentre elas: valores significam uma crença; atitudes a organização de diversas crenças, dada uma situação ou objeto. Valores transcendem a situações ou objetos e atitudes têm como foco exatamente em situações e objetos. Valor é um padrão, enquanto atitudes não são padrões e, além disso, valores são limitados a certa quantidade e atitudes são incontáveis, pois representam ações para o alcance dos valores. Mais ainda, valores ocupam uma posição mais central do que atitudes, por serem os determinantes das atitudes e comportamentos das pessoas, na medida em que as ações contêm o requisito de um sistema de valores pré-existente. Acrescenta que valores têm um componente motivacional ausente em atitudes, a menos que a atitude seja avaliada como positiva ou negativa, ou seja, de forma instrumental. E, por fim, o conteúdo substantivo de valores pode ser relacionado às funções de ajustamento, autodefesa e conhecimento e o conteúdo de atitude é relacionado apenas de forma deduzida.

Para Ros (2001, p.80), as atitudes são orientações de avaliação em relação a um objeto, seja físico ou social, porque as pessoas continuamente elaboram atitudes cada vez que questionam se uma posição é favorável ou desfavorável diante das coisas, das pessoas ou dos acontecimentos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa, como o trabalho, por exemplo.

Para Robbins (2002, p.66), as atitudes são compostas de três fatores: cognitivo, afetivo e comportamental. O aspecto cognitivo é a parte avaliadora da atitude. O componente afetivo se refere ao sentimento e às emoções que envolvem a atitude e o aspecto comportamental refere-se a intenção de ação. Para esse autor, atitudes se referem à parte afetiva desses componentes e não apresentam a estabilidade dos valores e, dentro das organizações, afetam o comportamento no trabalho.

Esses fatores podem ser associados aos modelos teóricos apresentados por Ros (2001): *ação pela razão (TAR)*, *ação planejada (TAP)* e *ação motivada (TA)*. A ação pela razão tem como fator determinante da atitude a **intenção**, ou seja, as pessoas, antes de adotarem um comportamento, pensam e depois agem através da informação que está subjacente às atitudes e da norma subjetiva. Dessa racionalização emerge a intenção de comportamento ou não. Assim, o comportamento depende de uma série de variáveis pessoais. Aplica-se aos comportamentos sob o controle da vontade da pessoa.

A ação planejada tem como fator determinante o **controle** exercido no comportamento e contém as mesmas variáveis da ação **TAR**, agregando o controle percebido sobre o comportamento e o quanto este influencia tanto a intenção como o comportamento. Quanto mais controle uma pessoa pensa que tem sobre um comportamento, mais intenção terá de fazer algo e com mais frequência o realizará.

A teoria da ação motivada ou auto-regulatória acrescenta o aspecto emocional da intenção que é denominada **desejo**, quanto mais o desejo de fazer algo, maiores as possibilidades de ação do indivíduo e, quanto mais existe o desejo de fazer algo, em maior medida o indivíduo se sentirá pressionado pelo entorno social.

A intenção pode ser explicada em parte pela frequência e incidência com que o comportamento foi realizado no passado. Adicionalmente, Ros (2001, p. 83) informa que alguns estudos indicam que o conjunto das variáveis da *TAP* e *TAR* superam a *TA* por causa do papel dos processos motivacionais na formação da intenção.

A autora também destaca que pesquisas mostraram as atitudes como variáveis moderadoras entre os valores e o comportamento. As pessoas usam valores diferentes para explicar e justificar atitudes coerentes, “devido a centralidade dos valores para o autoconceito e auto-estima pessoal, sendo atitudes e comportamento que se modificariam para restabelecer a coerência com os valores, na verificação de incongruência ente valores, atitudes e comportamento” (ROS, 2001, p.88).

#### **2.4.2 Valores e normas sociais**

Para Rokeach (1973), os valores e as normas sociais são diferenciados de três maneiras: valores são modos de comportamento ou estados de existência, e normas sociais são, apenas, modos de comportamento; em segundo lugar, valores transcendem a uma situação específica, enquanto as normas sociais prescrevem ou proíbem comportamentos específicos para situações específicas. E, a terceira diferenciação, valores são internalizações pessoais e normas sociais são consensos externos sobre a pessoa. Tais distinções apontam para os aspectos internos relativos aos valores do indivíduo, e os aspectos externos relativos à sociedade e sua função reguladora.

### 2.4.3 Valores e necessidades

Para Rokeach (1973), a inclusão de valores na mesma categoria de necessidades conduz ao raciocínio de que se valores tivessem a mesma abordagem de necessidades, então, os valores humanos teriam a mesma natureza conceitual que as necessidades. No entanto, tal raciocínio traz a dificuldade de avaliar o quanto valores ocupa a posição central na atenção e entendimento da diferenciação entre comportamento humano e comportamento animal, uma vez que estes não têm valores. Isso significa que os valores possuem atributos que as necessidades não possuem, ressaltando a principal diferença entre seres humanos e outros seres vivos, que é a capacidade de atribuir significado, ou seja, a presença de valores e um sistema de valores. Os valores são representações cognitivas e de transformação das necessidades e os seres humanos são os únicos com essa capacidade.

Essa diferenciação traz conseqüências para a abordagem teórica de valores, na medida em que a representação cognitiva das necessidades humanas significa mais do que a simples expressão das necessidades individuais. Em seu escopo, também estão representadas as necessidades da sociedade e as demandas institucionais, como resultado da articulação sociológica, assim como das forças psicológicas que atuam sobre o indivíduo no processo de internalização dos valores compartilhados e desejados pelo grupo social a que o indivíduo pertence. Isso significa que “a representação cognitiva das necessidades como valores serve às demandas sociais não menos do que às necessidades individuais” (ROKEACH, 1973, p.20) e tais necessidades podem ser transformadas em valores.

Outra característica diferenciadora, segundo Rokeach (1973), é que necessidades podem ou não ser negadas, conforme o que será atendido, enquanto que os valores nunca podem ser

negados. A depender do grau de percepção que cada pessoa possui quanto às suas necessidades, é preciso cuidado ao tratar valores de forma isomofórmica, em razão da

Rokeach (1973) aponta que dentre as vantagens de se perceber uma pessoa através de seu sistema de valores, ao invés de ser vista somente pelo conjunto de seus traços pessoais, é que isto torna possível compreender as tentativas de alteração no comportamento como resultado das mudanças nas condições sociais.

#### **2.4.5 Valores e interesses**

Conforme Rokeach (1973) escreve, para alguns autores valor é qualquer objeto de interesse e, portanto, são a mesma coisa. No entanto, um interesse é uma das muitas formas de manifestação dos valores e, com isso, possui vários dos atributos de valor. Pode representar uma necessidade, orientar uma ação, avaliar a si mesmo ou a outras pessoas e comparar consigo próprio e com os outros. Porém, essa é uma visão estreita do conceito de valores e não pode ser classificada como um modo idealizado de comportamento ou estado de existência. Da mesma forma, não se pode argumentar que é um padrão ou uma característica que se deve ter. Além disso, para *interesses* não pode dizer que as pessoas possuem relativamente um pequeno número e nem que estes sejam organizados e sirvam nas resoluções de conflitos e tomadas de decisões. Interesses estão mais relacionados a atitudes do que a valores, com o significado de posicionamento favorável ou desfavorável em direção a certos objetos.

#### **2.4.6 Sistema de valores e orientação de valores**

Rokeach (1973, p.22) cita Kluckhohn e Strodtbeck para informar que os conceitos do *sistema de valores* e *orientação de valores*, não são possíveis de intercambiar quanto ao significado desses dois conceitos, embora possam ser classificados como sinônimos. A orientação de

valores é um conjunto de proposições conectadas que aceita *valores* como elementos existenciais, enquanto sistema de valores, dentre outros aspectos, tem o papel de mediador na resolução de conflitos.

Para Kluckhohn (1968), o sistema de valores está ordenado ao longo de um contínuo, enquanto a orientação de valores não se relaciona a uma ordem seqüenciada nas dimensões pesquisadas. São cinco as dimensões pesquisadas: (a) bom ou mau; (b) subjugação para, harmonia com, ou autoridade sobre; (c) passado, pre

peessoas sobre o funcionamento do mundo em seus valores prioritários; (b) o termo *ideologia* para descrever os valores que as pessoas usam antes ou depois da tomada de decisões.

Nesse sentido, ainda há a linguagem própria de valores que reflete a capacidade humana de metacognição para representar tanto valores, como atitudes e comportamentos e, em razão dessa capacidade, tais representações são compartilhadas. Quando alguém sofre uma ausência de autoconceito e autocerteza, sofre dificuldades de pensar e falar sobre seu sistema de prioridade de valores (ROHAN, 2000).

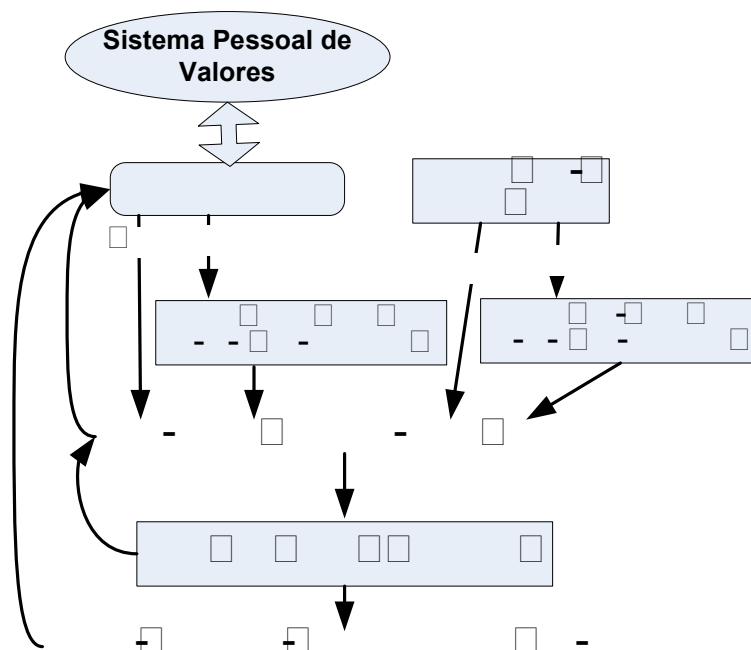
Conforme Rokeach (1973) e Rohan (2000) ressaltam, pesquisas demonstraram que as prioridades de valores das pessoas influenciam suas percepções e suportam amplamente a afirmação de que a operação do sistema de valores é orientadora de seus comportamentos, ocorre com frequência sem esforço algum e sem consciência do ocorrido. Embora as pessoas tenham por base suas prioridades de valores, nem sempre baseiam suas decisões apenas no sistema de valores, também utilizam suas autojustificativas para atingir seus propósitos. Tanto os argumentos anteriores como posteriores que embasam as justificativas das pessoas podem ser chamados de ideologias, pois o rótulo *ideologia* parece ser apropriado para essa argumentação que foi aprendida e mantida no meio ambiente social, conforme relata Rohan (2000).

Em razão de a ideologia conter associações da prioridade de valores, as pessoas sentem-se capazes de tomar as melhores decisões, assim como de se autoconvencerem e aos outros de que são boas, morais, ou éticas, ou seja, que se comportam conforme o conjunto de princípios do grupo social a que pertencem.



Para Rohan (2000), a ideologia também pode ser usada como argumento para deliberação, explicação, justificação ou promoção de decisões que podem depender do contexto em que a decisão provocará mudanças. Em razão disso, a ideologia pode ser manipulada para conectar qualquer coisa, pessoa, ação, atividade ou prioridades de valores, tornando-se relevante conforme uma ampla variedade de interesses. Pode conter também uma ampla quantidade de valores prioritários, ou poucos. Se a estrutura da ideologia pudesse ser mapeada para o sistema de valores, dependeria da quantidade de valores associados. Em outras palavras, a ideologia não pode ser mapeada como uma estrutura do sistema de valores.

Rohan (2000) elaborou um esquema (Figura 1) para uma compreensão mais abrangente da relação entre os valores prioritários pessoais, sociais, visão de mundo, ideologia e atitudes e decisões comportamentais.



**Figura 1 – Proposta de relação entre prioridade de valores**  
(ROHAN, 2000, p. 271)

As atitudes e comportamentos percorrem uma trajetória que pode ser assim entendida: o sistema de valores pessoais fundamenta e é alimentado pela visão de mundo da pessoa que, por sua vez sofre a influência do sistema de valores sociais. Além disso, os dois sistemas de valores, pessoais e sociais, que estão vinculados a uma ideologia, são influenciados pela visão de mundo e pelo sistema de valores sociais. A interação desses sistemas de valores pessoais e sociais, crenças, ideologia e visão de mundo afetam diretamente as atitudes ou comportamentos das pessoas. Ademais, o resultado dessa interação também irá impactar numa determinada situação ideológica apropriada, o que irá gerar uma explicação, justificativa, promoção da decisão que corrobore a atitude ou comportamento, assim como a visão de mundo da pessoa.

Em outras palavras, pode-se dizer que quando as pessoas interagem com outras pessoas, elas se comportam de acordo com as prioridades de seu sistema de valores sociais. Na interação onde ocorre o uso da ideologia, a complexidade do processo se dá em razão da pessoa associar seus valores pessoais e sociais, num exercício consciente sobre qual a melhor atitude ou comportamento deverá ser usado. Os resultados desse processo realimentam a visão de mundo da pessoa que, por sua vez, está vinculado ao sistema de valores pessoais. A ideologia dá consistência à decisão. Caso haja uma decisão diferente da ideologia, a justificativa também deverá ser modificada e isso irá alterar a atitude e o comportamento, ou seja, as atitudes e comportamentos percorrem caminhos diferentes conforme a situação ideológica apresentada.

Para Rohan (2000), conceito de valores pode ser desdobrado em dois outros conceitos que incluem a ideologia e visão de mundo: quando o sistema de valores pessoais é foco de análise, pode ser visto a partir da visão de mundo e das crenças das pessoas sobre o que é funcional

para elas, com base em suas prioridades. Quando se observam valores a partir de ideologia, esta descreve a construção lingüística que emerge dos valores ao ser usada para formulação de decisões. Assim, ideologia é diferenciada pela quantidade de valores que podem ser associados, enquanto que sistema de valores pessoais tem um caráter funcionalista para as

pes371(s)-1.22875(o)-0.2950.293142(2..80439(a))JTJ 261.754

Parsons (1966), com base no conceito de ação social de Weber, fala dos atores sociais e da ação realizada para o alcance de metas, dentro das limitações que a situação contém. Nesse sentido, a experiência do indivíduo com base em seu sistema de valores, além das normas culturais do grupo a que pertence, serve de referência para o conjunto dos três sistemas das ações: o sistema pessoal, o sistema social e o sistema cultural.

Para o sistema pessoal, a ação do indivíduo ocorre em função da motivação para o alcance de necessidades e satisfação no atendimento a essas necessidades (PARSONS, 1966). No sistema social, o indivíduo está motivado pelo alcance de complementação entre a experiência pessoal e do grupo em que interage, conforme as expectativas dos atores sociais. Para que ocorra a satisfação e complementação das necessidades é preciso a existência do sistema cultural para dar estabilidade e significado na comunicação que se processa nessa interação. A comunicação proporciona os critérios que se aplicam no processo de avaliação e é por essa razão que o sistema cultural é que torna possível o sistema interpessoal (ROS, 2001).

Portanto, as pessoas agem orientadas por três critérios: cognitivos, de satisfação e de avaliação, submetidas ao próprio sistema de valores pessoais que as obrigam a respeitar as normas sociais que orientam e dão os limites de ação de cada indivíduo, dando a dimensão dos critérios pessoais quanto às conseqüências das ações, tanto para o indivíduo como para o sistema social (ROS, 2001 p.30).

Rohan (2000, p.265) aponta que a distinção entre sistema de valores pessoais e sistema de valores sociais deve ser observada, pelo menos, a partir de quatro aspectos distintos:

- a) O sistema de valores pessoais pode ser definido como o julgamento da capacidade das coisas, pessoas, etc. em permitir a melhor forma de viver, e o sistema de valores sociais é a percepção das pessoas sobre o julgamento que os outros fazem sobre a melhor forma de viver, ou seja, organiza a percepção dos outros no sistema social.
  
- b) É preciso distinguir se são similares ou diferentemente estruturados e se, além disso, o sistema pessoal é composto por valores universais, mesmo em diferentes escalas de prioridades, organizando a estrutura da prioridade de valores pessoais.
  
- c) O significado da distinção entre o sistema pessoal de valores e o sistema social de valores para uma quantidade de valores intrapsíquico, pois parece razoável que as pessoas tenham somente um sistema pessoal de valores, enquanto podem ter mais de um sistema social de valores, e possam perceber o sistema de valores das pessoas com quem interagem.
  
- d) A coexistência do sistema de valores pessoais e do sistema de valores sociais acarretam atitudes e comportamentos que devem atender aos dois sistemas de valores.

A distinção entre esses sistemas de valores, apontados por Rohan (2000), permite entender que os vínculos existentes entre os sistemas de valores pessoais e sociais são influenciados mutuamente na percepção e no comportamento das pessoas. A ausência dessa influência causa idiosincrasias quando os aspectos de um sistema não interagem com o outro sistema de valores. A consistência desses dois sistemas proporciona comportamentos que atendem e satisfazem as expectativas da pessoa e do grupo social.

O sistema de valores e a visão de mundo das pessoas de tal forma estão vinculados que a prioridade de valores dependerá de como o indivíduo vê o mundo. Rohan (2000) assinala que em pesquisas realizadas por diversos autores, foram encontradas fortes conexões entre o sistema social dominante, a visão de mundo das pessoas e a preocupação da prioridade no sistema de valores pessoais no tipo de valor predominante.

### **2.5.1 Como Rokeach definiu o sistema de valores**

Rokeach (1973), apesar de fundamentar-se nos valores apresentados por Freud, Maslow e Murrey, os quais apresentavam grande quantidade possível de valores a serem descritos, elaborou um sistema de valores em quantidade limitada, formulando os conceitos de valores terminais e instrumentais, descritos no item 2.6.1 (Estrutura de valores para Rokeach), bem como a relação entre eles e a possibilidade de ocorrência de duplicidade dos valores listados.

As relações entre os valores instrumentais e terminais permitem a ocorrência de interconexões, embora não consciente. No entanto, não há uma relação direta de um para um em cada valor, diversos valores instrumentais podem atuar para atingir um único valor terminal e vice-versa.

dos valores pessoais quanto a *moral* e de *competência* em relação a si mesmo e aos outros, (f) são utilizados para persuasão e influência nas outras pessoas, quanto a crenças, atitudes e comportamentos que devem ser questionados e modificados ou a preocupação com a influência possível nos processos de mudança.

Por outro lado, 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, embora nem sempre a pessoa ative seu sistema de valores para agir ou tomar uma decisão. Funciona como uma ampla estrutura mental disponível quando ocorrem as 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).

### **2.5.2 Como Schwartz definiu o sistema de valores**

O sistema de valores, conforme a teoria de valores de Schwartz (1992) pode ser entendido como conjunção de aspectos que as pessoas devem prestar atenção e está de acordo com as dimensões bipolares que defrontam os seres humanos com os problemas que devem resolver. São estruturas integradas dentro das quais existem relações estáveis e previsíveis entre prioridades e cada tipo de valor.

Além disso, o sistema de valores também pode ser visto como um ordenamento das necessidades e desejos, conforme o maior ou menor grau de importância, e isto permite entender porque a prioridade de valores mesmo orientada para a melhor forma possível de viver, também explica porque as pessoas diferem em termos de suas prioridades e sobre o que

é desejado e desejável. Ou seja, as circunstâncias possibilitam flexibilidade na priorização de valores e dos julgamentos das pessoas em resposta ao seu meio ambiente, além do significado disso para elas, ainda que as pessoas dêem prioridade ao que é desejado por elas, ao invés do que o grupo ou a sociedade espera dos indivíduos.

O sistema de valores pessoais também é composto pelo conjunto de valores de outras pessoas e grupos sociais, na medida em que estes endossam e promovem a interação pessoal e social. No entanto, a percepção do próprio sistema de valores e dos valores das outras pessoas é uma estrutura cognitiva intrapsíquica. O sistema de valores dos grupos não é percebido conscientemente, ou seja, as pessoas tendem a não prestar atenção na diferenciação entre seus valores pessoais e sociais, pois o sistema de valores sociais reforça e pode ser visto como sistema de valores ideológicos (ROHAN, 2000). A distinção entre o sistema de valores pessoais e o sistema de valores sociais é complexa mesmo entre os teóricos, conforme Rohan (2000) aponta, pois não existe consenso se o entendimento de valores é mais vantajoso para o indivíduo quando visto como membro do grupo ou de suas prioridades no sistema de valores.

O sistema de valores está estruturado no nível geral, que se refere a todos os aspectos da vida geral e abstrata, e no nível específico, vinculado



(1973), o sistema de valores pessoais organiza os princípios e as normas, além de atuar como mediador entre o desejado e o desejável. Rohan (2000), por outro lado, associa o sistema de valores pessoais e o sistema de valores sociais. Apesar dessa aparente diferenciação entre esses estudiosos, as características dos conflitos entre o desejável e desejado está presente nos três modelos descritos.

## **2.6 Estrutura de valores**

A estrutura de valores permite que sejam identificados aspectos de compatibilidade e conflitos nos processos de ação individual, em face da hierarquia de valores privilegiar valores que possam se relacionar de forma antagônica. Para Rokeach (1973) a estrutura de valores é composta de dois níveis e Schwartz (1992) apresenta, por sua vez, uma estrutura dinâmica de relações bidimensionais e bipolares. Ambas as estruturas estão detalhadas adiante.

### **2.6.1 Estrutura de valores para Rokeach**

Ao se pensar em valores – se as pessoas têm um valor, a associação com as crenças e modos de conduta ou finalidade das ações – caminha-se para duas características básicas referentes a valores: terminais ou instrumentais, num processo de identificação entre a idealização do modo de conduta ou referirem-se a representação da finalidade da vida. A distinção nessa forma de abordagem dos valores determinará qual o desenvolvimento que as pesquisas de valores irão seguir. De um lado, há uma diferenciação quantitativa na lista de valores que compõem cada uma dessas definições e de outro, a relação funcional entre esses valores não pode ser ignorada (ROKEACH, 1973, p. 7).

Inicialmente, é importante distinguir que os valores terminais se referem a valores *pessoais* e *sociais*, ou seja, os valores podem ser da pessoa ou da sociedade, interpessoais ou intrapessoais. Isso significa que alguns valores, como, por exemplo, fraternidade e paz mundial, pertencem à categoria de valores interpessoais e salvação e tranquilidade intrapessoais. As atitudes e os comportamentos das pessoas são influenciados pela priorização individual desses valores *pessoais* ou *sociais*. Assim, valores terminais podem ser descritos como a idealização dos valores vinculados às necessidades da existência humana, posições que as pessoas se esforçam para atingir na vida, como é o caso de sabedoria ou uma vida mais confortável, dentre outros.

Por outro lado, os valores instrumentais são aqueles vinculados aos fins da existência humana, os modos idealizados de comportamento para se atingir esses fins, como a honestidade, a preocupação com os outros, etc. Esses valores também pertencem a duas categorias: *morais* e de *competência*. A categoria de *valores morais* é mais específica do que os valores em geral, pois contém uma carga comportamental maior do que os demais valores, de um lado dizem respeito e incluem os estados da existência humana, ou seja, são valores terminais, e, de outro, também são instrumentais por se referirem a códigos individuais de comportamento que, se violados, acarretam sentimentos de culpa ou peso na consciência, causando inadequação pessoal.

Assim, os valores instrumentais são aqueles que as pessoas adotam e utilizam para alcançarem os valores terminais, ou estados da existência, como pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Valores terminais e valores instrumentais

VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
Vida confortável (vida próspera)	Ambição (trabalho árduo, aspirações)
Vida excitante (vida ativa, estimulante)	Mente aberta
Senso de realização (contribuição duradoura)	Capacidade (competência, efetividade)
Mundo de paz (livre de guerras e conflitos)	Divertimento (alegria, contentamento)
Mundo de beleza (da natureza e das artes)	Limpeza (asseio, higiene)
Igualdade (irmandade, igualdade e oportunidade para todos)	Coragem (defesa das próprias idéias)
Segurança da família (cuidado com as pessoas amadas)	Perdão (querer perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ajuda (trabalho para o bem estar de outros)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, confiança)
Harmonia interna (livre de conflitos internos)	Imaginação (criatividade, ousadia)
Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	Independência (auto-realização, auto-suficiência)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, reflexão)
Prazer (vida com diversão e descanso)	Lógica (consistência, racionalidade)
Salvação (vida eterna salva)	Amor (afetividade, ternura)
Auto-respeito (auto-estima)	Obediência (deveres, responsabilidade)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizades verdadeiras (proximidade dos companheiros)	Responsabilidade (confiança, realização)
Sabedoria (maturidade para entender a vida)	Autocontrole (autodisciplina, restrito)

Fonte: Rokeach, 1973, p.28

A categoria *competência* dos valores instrumentais não está relacionada ao conteúdo moral, na medida em que as pessoas tendem a comportamentos que podem gerar conflitos entre valores *morais* e de *competência*. Nesse sentido, as pessoas são compelidas a adotarem comportamentos que podem conduzi-las a conflitos, c

### 2.6.2 Estrutura de valores para Schwartz

Para Schwartz (2001, p.58), “a chave para identificar a estrutura das relações entre valores é a premissa de que as ações empreendidas para realizar cada tipo de valor têm conseqüências que podem entrar em conflito ou serem compatíveis com a realização de outros tipos de valores”. Sua teoria especifica um conjunto de relações dinâmicas entre os tipos motivacionais de valores que permitem relacioná-los com outras variáveis de uma forma integrada, servindo como uma matriz onde se possam inserir todos os valores (Schwartz e Tamayo, 1993).

A organização e priorização de conjuntos opostos de valores são formuladas com base na premissa de que as pessoas estruturam seu sistema de valores conforme as conseqüências psicológicas, sociais e práticas, ou seja, à quais prioridades eles irão atender, evidenciando uma raiz motivacional que pode gerar compatibilidade ou conflito entre os valores (Schwartz e Bilsky, 1987).

Schwartz e Bilsky (1987) desenvolveram uma pesquisa a partir do trabalho de Rokeach e encontraram uma estrutura bidimensional e bipolar com as dimensões Autopromoção *versus* Autotranscendência e Abertura à Mudança *versus* Conservação, e um segundo nível, com os tipos motivacionais de valores pessoais que correspondem a cada uma dessas dimensões. A

ou 57 valores, conforme a amostra. Há uma importante diversidade de culturas, raças, religiões, idade, gênero e ocupação aos quais a pesquisa foi aplicada, em amostras de estudantes e professores de nível médio e estudantes de diversas áreas, além de 16 amostras representativas de nação e região. Os dados de cada amostra foram tratados por matriz de correlação e posteriormente pelo método SSA (Similarity Structure Analysis). Os resultados das análises foram submetidos a critérios que possibilitassem a discriminação de cada tipo motivacional de valor básico (SCHWARTZ, 2005a, P.32).

As metas motivacionais sofreram alterações à medida que as pesquisas foram realizadas. Em 1987, Schwartz e Bilsky, encontraram Benevolência, Conformidade, Segurança, Realização, Hedonismo, Maturidade e Autodireção. Depois, em 1990, os pesquisadores testaram a universalidade dos valores pessoais, em razão do trabalho anterior ter sido realizado apenas em dois países. Os resultados encontrados corroboraram a pesquisa anterior e produziram algumas mudanças nos tipos motivacionais. Maturidade deixou de ser incluída e foram acrescentados Universalismo, Espiritualismo, Tradição, Poder e Estimulação (SCHWARTZ e BILSKY, 1990, p.889). Assim, os pesquisadores passaram a relacionar onze tipos motivacionais: Autodireção, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Segurança, Conformidade, Tradição, Espiritualismo, Benevolência e Universalismo.

Finalmente, em 1992, Schwartz solidifica a estrutura bidimensional de valores, revendo uma vez mais as metas motivacionais de valores encontradas nas pesquisas de 1987 e 1990 e procede a ajustes que resultaram nos dez tipos motivacionais de valores da estrutura bidimensional e bipolar. O valor Espiritualismo deixou de incluído por não ter sido corroborado como valor universal.

Os tipos motivacionais encontrados são: Benevolência, Conformidade, Tradição, Segurança, Poder, Realização, Hedonismo, Estímulo, Autodireção e Universalismo. A pesquisa de 1992 também apontou o valor Espiritualidade, no entanto, esse é um valor que não foi corroborado, por causa da variedade dos tipos de espiritualidade, isto é, não existe um único tipo motivacional universal de espiritualidade. Portanto, deixou de ser incluído no conjunto dos tipos motivacionais de valores. Os dez tipos motivacionais estão descritos a seguir:

- a) Autodireção – 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. São exemplos os valores relativos a independência, criatividade e lógica.
- b) Benevolência – 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. O perdão, a esperança, o amor e igualdade são valores dessa categoria.
- c) Conformidade – 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 como conscientes. Exemplos dessa categoria são a obediência, a polidez e o autocontrole.
- d) Estímulo – 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.
- e) Hedonismo – 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.
  - f) Poder – 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.
  - g) Realização – vinculado à necessidade de desenvolvimento e obtenção de recursos para o crescimento. É imprescindível para obtenção de sucesso na atuação intersocial e no funcionamento institucional. São valores dessa área a ambição e reconhecimento social.
  - h) Segurança – valor que está 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. Neste valor estão a harmonia, segurança familiar e paz no mundo.
  - i) Tradição – conjunto de valores que se referem aos símbolos e práticas que representam os grupos e são compartilhados por seus membros, freqüentemente

representados nos ritos religiosos, crenças e normas de comportamento e vinculados a aceitação de costumes e idéias do grupo social impostas ao indivíduo.

- j) Universalismo – 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.

O Quadro 2 apresenta os tipos motivacionais de valores pessoais, associados a alguns dos valores que representam cada tipo, bem como as respectivas definições.



Quadro 2 – Tipos de valores, definição e valores representados

TIPOS DE VALORES E DEFINIÇÃO	VALORES REPRESENTADOS
Hedonismo: Prazer e senso de gratificação para si mesmo	Prazer: desejos gratificantes Gozo na vida: prazer na comida, sexo, lazer, etc.
Realização: Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência, de acordo com os padrões sociais	Sucesso: alcance de metas Capacidade: competência, efetividade, eficiência Ambição: trabalho duro, aspirações Influência: ter impacto nas pessoas e eventos
Poder: status social e prestígio, controle sobre as pessoas e os recursos	Poder social: controle sobre outros, domínio Autoridade: o direito de liderar e comandar Riqueza: posse material, dinheiro
Autodireção: Independência de pensamento, ação e opção	Criatividade: exclusividade, imaginação Liberdade: de ação e de pensamento Independência: auto-realização e auto-suficiência Curiosidade: interesse em todas as coisas, exploração Escolher as próprias metas: seleção dos próprios objetivos
Estimulação: Excitação, novidade, mudança, desafio	Vida variada: aventura, risco Vida excitante: preenchimento da vida com desafios, novidades, mudanças, experiências estimulantes
Conformidade: Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros	Polidez: cortesia, boas maneiras Obediência: cumprir obrigações Autodisciplina: resistência às tentações Honra aos pais e mais velhos: demonstrar respeito
Tradição: Respeito, concordância e aceitação dos ideais e costumes da sociedade ou religiosos que provêm o <i>eu</i>	Humildade: modéstia, auto-aniquilação Aceitação de sua parte na vida: submissão às circunstâncias da vida Devoção: fé e crença religiosa Respeito à tradição: preservação dos costumes consagrados Moderação: evitar extremos de sentimentos e ações
Benevolência: Promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Serviço (Auxílio): trabalho para o bem-estar de outros Honestidade: ingenuidade, sinceridade Capacidade de Perdoar: disposição para perdoar os outros Lealdade: fé nos amigos e no grupo Responsabilidade: confiável, realizador
Segurança: Integridade pessoal, harmonia, estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo	Um mundo em paz: livre de guerras e conflitos Segurança da família: cuidado com as pessoas amadas Segurança nacional: proteção da pátria Ordem social: estabilidade da sociedade Limpeza: ordem e asseio Reciprocidade de favores: retribuição
Universalismo: Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza	Mente aberta: tolerância a crenças e idéias diferentes Sabedoria: entendimento da vida com maturidade Justiça social: correção das injustiças, cuidados com os fracos Igualdade: oportunidades iguais para todos Um mundo de beleza: da natureza e das artes Unidade com a natureza: adaptação na natureza Proteção ao ambiente: preservação da natureza

Fonte: Rohan, 2000, p.261

A estrutura de valores desenvolvida por Schwartz (1992) apresenta áreas de compatibilidade e de conflito, em suas dimensões opostas entre os tipos motivacionais de valores e, ao comparar essa estrutura, a partir da teorização das compatibilidades e conflitos entre o que se considera ideal e o que é bom, elabora uma estrutura universal, cruzando os diversos valores conforme as amostras pesquisadas. Primeiramente, são verificadas quais são os interesses atendidos, se

universais, coletivos ou mistos. A hipótese é de que certo conjunto de valores atende a interesses individuais, tais como: Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação e Autodireção. Outro conjunto de valores atende a interesses coletivos, como: Benevolência, Tradição e Conformidade. E, Universalismo e Segurança, atendem a ambas as dimensões, ou seja, são mistos. Assim, “os interesses que os valores atendem são aparentemente um princípio universal que influencia a experiência das pessoas de compatibilidade e conflitos de valores” (SCHWARTZ, 1992, p.42).

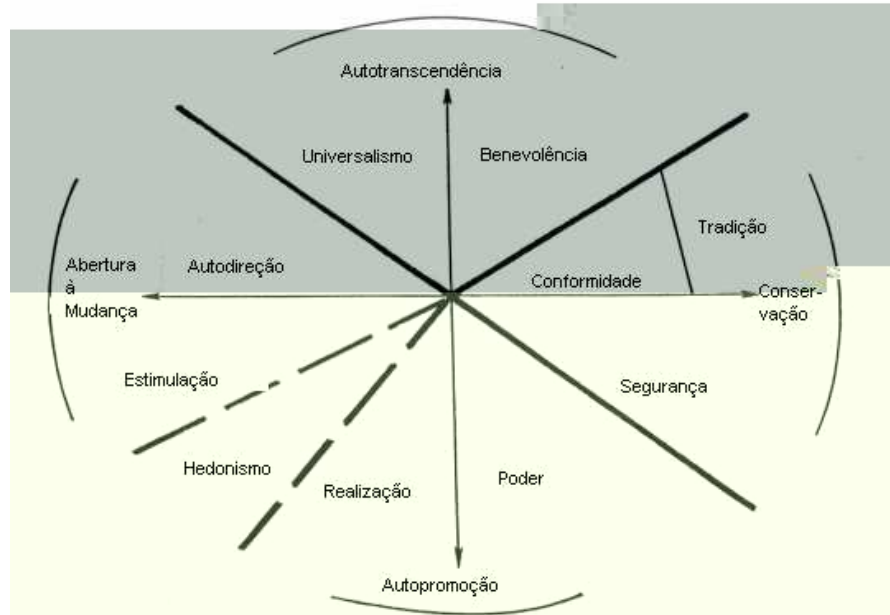
Schwartz (1991) relata que as compatibilidades foram encontradas entre os valores Segurança, Benevolência e Conformidade. Por outro lado, existem conflitos entre Autodireção *versus* Conformidade, Benevolência *versus* Realização, Prazer *versus* Benevolência, Realização *versus* Segurança e Conformidade *versus* Maturidade. Por outro lado, tais compatibilidades e conflitos são coerentes com os princípios de Universalismo e Coletivismo, na medida em que as pessoas têm a tendência de atribuir maior ou menor importância conforme a relação social dos valores, a expressão da experiência e capacidade, ou a promoção do auto-engrandecimento.

Schwartz (1999) detalha que as compatibilidades entre os valores são as que se encontram próximas (Figura 2) e em todas as culturas pesquisadas, de acordo com a hierarquia das prioridades, apontou que em 88% das amostras o compartilhamento dos tipos de valores, demonstrando: preocupação intensa com os outros e transcendência dos interesses egoístas, referente aos valores de Benevolência e Universalismo; confiança nos próprios julgamentos e conforto com a diversidade, quanto aos valores de Autodireção e Universalismo; motivação intrínseca para o domínio e inovação, nos valores de Autodireção e Estimulação; autodisciplina e submissão, para Tradição e Conformidade; proteção da ordem e harmonia nas

relações, referindo-se aos valores de Conformidade e Segurança; e desejo de superioridade social e ambição, vinculados a Poder e Realização. Embora presente em 70% das amostras, também são relacionados em grupos de pares os valores de: auto-indulgência egoísta com Hedonismo e Realização; desejo de aproveitar prazerosamente a vida, relacionado ao Hedonismo e Estimulação; e, controle da incerteza, vinculado à Segurança e Poder.

As compatibilidades e os conflitos podem ser rerepresentados em uma estrutura composta por quatro tipos de valores básicos, formando duas bases bipolares de dimensão conceitual, postuladas em nível básico e que formam um contínuo de motivações relacionadas, dando lugar a uma estrutura circular, conforme Schwartz (2001, p.59), relata e evidencia na figura 2.

A ênfase compartilhada é a seguinte: (a) poder e realização, ambos enfatizam a superioridade e o reconhecimento social; (b) realização e hedonismo, ambos se concentram na satisfação pessoal; (c) hedonismo e estimulação, ambos implicam no desejo de despertar afetivo; (d) estimulação e autodireção, compartilham o interesse intrínseco pela novidade e competência; (e) autodireção e universalismo, expressam confiança no próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência; (f) universalismo e benevolência, ocupam-se do bem estar dos outros e de transcender os interesses egoístas; (g) benevolência e conformidade, demandam comportamento coerente com as normas sociais e que promovem o bem estar de todos; (h) benevolência e tradição, ambos promovem a devoção ao próprio grupo, (i) conformidade e tradição, implicam na subordinação do ego em favor das expectativas sociais impostas; (j) tradição e segurança, destacam a preservação dos acordos sociais para dar segurança à vida; (k) conformidade e segurança, enfatizam a proteção da ordem e harmonia das relações; (l) segurança e poder, ambos buscam a superação do medo e das incertezas mediante o controle das relações e dos recursos.



**Figura 2 – Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores**  
(SCHWARTZ, 1992, p.45)

Essa estrutura circular forma as duas dimensões bipolares da estrutura dos tipos motivacionais de valores. A dimensão *Abertura à Mudança* (Autodireção, Estimulação e Hedonismo), se caracteriza por enfatizar a independência de julgamento e ação e favorecem a mudança, se opõem aos valores de *Conservação* (Tradição, Conformidade e Segurança), que dão ênfase na autopreservação submissa, na preservação das práticas tradicionais e na proteção da estabilidade. A segunda dimensão compreende os valores de *Autopromoção* (Realização e Poder), que dão destaque ao êxito pessoal e domínio sobre os outros, em oposição a *Autotranscendência* (Universalismo e Benevolência), que dá ênfase à igualdade e ao bem estar de todos. Nessa estrutura circular, o Hedonismo relaciona-se tanto com a *Abertura à Mudança* como com *Autopromoção*.

Comparando-se a estrutura de Schwartz (1992) com Rokeach (1973), a fundamentação da estrutura dos tipos motivacionais de valores pessoais e a estrutura de Rokeach, podem ser encontrados os valores terminais e instrumentais, entretanto sem a dinâmica da estrutura

bidimensional e bipolar dos valores. Associações podem ser elaboradas, tais como a Autopromoção, que contempla conjuntamente valores compatíveis com os valores terminais pessoais. Alguns valores instrumentais de competência se relacionam com Abertura à Mudança. Por outro lado, os valores terminais sociais e os instrumentais morais se relacionam com as dimensões de Autotranscendência e Conservação.

Sob essa ótica, é possível pensar que as duas estruturas são complementares entre si, por destacarem que as pessoas tendem a se expressar em termos de compatibilidade com os valores de uma das dimensões, ou seja, as atitudes e comportamentos de alguém aberto à mudança serão compatíveis com os valores de poder, realização, prazer, competência, autocontrole, etc. e que estão incluídos tanto nos valores terminais, quanto nos instrumentais e pertencem àquela dimensão.

Em pesquisa posterior, Schwartz (2005b) buscou dar mais solidez a teoria dos valores pessoais, por meio da elaboração de um novo instrumento de pesquisa, em razão das dificuldades de abstração para os respondentes refletirem sobre as assertivas do SVS e também devido ao impedimento para aplicação desse instrumento de pesquisa às crianças. Para o pesquisador, o período da infância à adolescência é, provavelmente, o período mais crítico para a formação de valores.

Schwartz (2005b) afirmou que o modelo de medição da teoria de valores era igual em todas as pesquisas e isso demandava a elaboração de outros métodos. Por essa razão, foi desenvolvido o Portrait Value Questionnaire (PQ), modelo que dá fundamentação ao IPVO de Oliveira e Tamayo (2004), cujo detalhamento está no item 2.12.3 deste trabalho. O PQ foi aplicado a uma amostra de 7.480 participantes, distribuídos em 14 países e, tanto o SVS quanto o PQ

podem medir os dez tipos motivacionais de valores. Os coeficientes de confiabilidade do teste-reteste variaram de 0,70 a 0,82 e indicaram que os resultados estão próximos ao recomendado. Quanto a confiabilidade interna, o valor Tradição apresentou o mais baixo coeficiente (0,60) o que, conforme destaca o autor, pode ser creditado a fatores diversos. A análise dos dados apontou dois traços distintos para esse fator: fé e auto-restrição. Os demais valores apresentaram elevado grau de confiabilidade, sugerindo que ambos os instrumentos de pesquisa medem os mesmos conteúdos dos tipos motivacionais da teoria de valores humanos (Schwartz, 2005b, p.61-65).

## **2.7 Contribuição de Schwartz ao estudo de valores**

Schwartz deu um novo sentido ao estudo de valores quando formulou a teoria dos tipos motivacionais de valores e a estrutura circular bidimensional, proporcionando aos estudiosos do tema uma ampla comparação, ao corroborar os aspectos universais dos valores humanos, apesar da diversidade na hierarquia e no sistema de valores pessoais. Com a ampliação do seu estudo foi possível a Schwartz estabelecer no nível de cada um dos tipos motivacionais o respectivo conjunto de valores que servem a interesses individuais, coletivos ou mistos, o que abriu novas perspectivas para o desenvolvimento da pesquisa nesse tema.

A estrutura de valores para Rokeach (1973), de valores terminais e instrumentais, é contestada por Schwartz (2001, p.71) devido à “demonstração de que todos os tipos de preocupações motivacionais tanto podem ser expressos em termos de [valores] terminais, quanto instrumentais”. Os valores terminais podem ser reescritos em termos instrumentais e isso pode mudar, em alguns aspectos, o significado do tipo de valor. Acrescenta que a definição de Rokeach em termos genéricos refere-se ao “modo preferido de comportamento ou estado final

da existência” e tem o mesmo significado de metas motivacionais (SCHWARTZ, 2001, p.71). A diferenciação entre valores terminais ou instrumentais foi apontada como discriminação empírica, podendo ser utilizada como artifício para elaborar uma série ordenada, onde se deve atribuir uma classificação diferente para cada valor na escala.

Para Schwartz (1992), a estrutura de valores não é uma coleção ou conjunto de valores, devidamente classificados e categorizados. Essa estrutura tem dinâmica e evidencia que os valores podem ser compatíveis ou entrar em conflito, como visto no item anterior.

Assim, os tipos de valores encontrados por Rokeach (1973) também podem ser associados à estrutura bidimensional de Schwartz, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Estrutura Bidimensional de Schwartz x Estrutura de Rokeach

ESTRUTURA BIDIMENSIONAL (SCHWARTZ)		ESTRUTURA (ROKEACH)		
D (*)	VALORES		VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
Auto transcendência	Universalismo	Mente aberta Sabedoria Justiça Social Igualdade Mundo de beleza Unidade com a Natureza Proteção ao meio ambiente Harmonia interna	- Mundo de beleza (da natureza e das artes) - Igualdade (irmandade, igualdade e oportunidade para todos) - Harmonia interna (livre de conflitos internos) - Sabedoria (maturidade para entender a vida)	Sociais Mente aberta
	Benevolência	Serviço (Auxílio) Honestidade Perdão Lealdade Responsabilidade Amor maduro Amizade verdadeira Sentido de vida Vida espiritual	- Amor maduro (intimidade sexual e espiritual) - Amizades verdadeiras (proximidade dos companheiros) - Salvação (vida eterna salva)	Morais - Perdão (querer perdoar os outros) - Ajuda (trabalho para o bem estar de outros) - Honestidade (sinceridade, confiança) - Amor (afetividade, ternura) - Responsabilidade (confiança / realização)
Conservação	Tradição	Humildade Aceitação de sua parte na vida Devoção Respeito à tradição moderação Cumplicidade		Morais
	Conformidade	Polidez Obediência Autodisciplina Honra aos pais e aos mais velhos		Sociais - Obediência (deveres, responsabilidade) - Polidez (cortesia, boas maneiras) - Autocontrole (autodisciplina, restrito)
	Segurança	Segurança da família Segurança nacional Ordem social Limpeza Reciprocidade de favores Sentido de pertencer Mundo de paz	- Segurança nacional (proteção contra ataques) - Segurança da família (cuidado com as pessoas amadas) - Mundo de paz (livre de guerras e conflitos)	Morais Limpeza (asseio, higiene)
Autopromoção	Poder	Poder social Autoridade Riqueza Reconhecimento social Preservação da imagem pública	Reconhecimento social (respeito, admiração)	Pessoais
	Realização	Sucesso Capacidade Ambição Influência Inteligência Saúde	- Vida confortável (vida próspera) - Senso de realização (contribuição duradoura)	Competência - Ambição (trabalho árduo, aspirações) - Capacidade (competência, efetividade) - Intelectualidade (inteligência, reflexão)
Abertura à Mudança	Hedonismo	Prazer Gozo na vida	- Felicidade (contentamento) - Prazer (vida com diversão e descanso)	Pessoais Divertimento (alegria, contentamento)
	Estimulação	Vida variada Vida excitante Ousadia	Vida excitante (vida ativa, estimulante)	Pessoais
	Autodireção	Criatividade Liberdade Independência Curiosidade Escolher as próprias metas Auto-respeito	- Liberdade (independência, liberdade de escolha) - Auto-respeito (auto-estima)	Competência - Coragem (defesa das próprias idéias) - Imaginação (criatividade, ousadia) - Independência (auto-realização, auto-suficiência) - Lógica (consistência, racionalidade)

(\*) D = Dimensão



A comparação entre os tipos de valores de Rokeach (1973) e de Schwartz (1992), apresentada no Quadro 3, indica que os valores terminais em relação a eles mesmos estão representados principalmente em Universalismo, uma vez que dos dezoito valores, quatro estão nesse fator motivacional. Os demais valores terminais estão distribuídos de forma mais equilibrada entre os fatores. Contudo, Tradição e Conformidade não contemplam nenhum valor terminal.

Os valores instrumentais são principalmente representados em Benevolência, Realização, Conformidade e Autodireção. Poder e Tradição não contemplam nenhum valor instrumental. Conformidade contempla exclusivamente valores instrumentais e Poder e Estimulação somente valores terminais. Tradição é um valor que não está contemplado em nenhum dos valores terminais ou instrumentais, ou seja, é um fator que Schwartz encontrou e que não consta da lista de valores de Rokeach.

Assim, é possível observar que Schwartz (1992), além de ampliar a lista de valores de Rokeach (1973), encontra outros tipos de valores não contemplados anteriormente e sistematiza a análise dos tipos motivacionais de valores que, distribuídos na estrutura bidimensional e bipolar, evidenciam a dinâmica do sistema de valores pessoais, com suas compatibilidades e conflitos.

## **2.8 Valores culturais: níveis de estudo**

As pesquisas sobre valores incluem os valores pessoais e culturais, entre outros, o que possibilita encontrar o que existe de comum entre esses dois grupos e possam comparar pessoas e sociedades. A literatura informa que, no nível cultural, os representantes das instituições são os responsáveis pela transmissão e atualização dos valores coletivos e, no

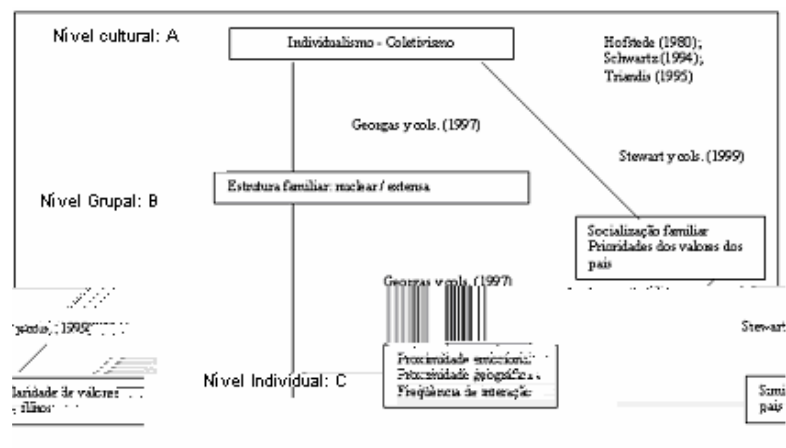
nível pessoal, os aspectos relativos às prioridades de valores e aos comportamentos das pessoas, ou seja, suas bases motivacionais são os traços que diferenciam os indivíduos. Assim e no contexto deste trabalho, os valores culturais constituem um outro aspecto na formação dos valores organizacionais, na medida em que se procura encontrar quais são as relações entre os valores organizacionais, com base nos valores pessoais e culturais.

Na análise elaborada por Ros (2001), existem três níveis do estudo de valores: o pessoal, o grupal e o cultural e, adicionalmente, a pesquisadora indica os estudiosos de cada um desses níveis.

As teorias de valores, no nível pessoal, segundo Ros (2001, p. 37-38) contribuem para “caracterizar as prioridades que orientam as pessoas, as bases motivacionais em que os valores se sustentam e que se usam para explicar as diferenças entre os indivíduos” e no nível cultural se “caracterizam por tratar de dar resposta a uma série de problemas básicos com que as sociedades se defrontam”.

Segundo Ros, (2001), o nível cultural afeta o nível grupal, como, por exemplo, a família, que afeta o nível pessoal, sendo que esse nível também é afetado pelo cultural. A família sofre a influência, entre outros fatores, das tendências mais coletivistas, ou mais individualistas da sociedade a que pertence. Se uma família é extensa, há proximidade geográfica e emocional e existe frequência de interação, haverá uma interdependência maior entre os membros do grupo, com prioridades dos valores familiares. Esses aspectos são encontrados em sociedades rurais ou agrárias, características da dimensão coletivista. Nas sociedades ocidentais, onde os valores pessoais são independentes em ambas as dimensões, a prevalência é maior do individualismo. Por outro lado, se as características são de independência e interdependência,

característica das sociedades coletivistas industrializadas, “implica independência na dimensão material e interdependência na emocional” (ROS, 2001, p.47). A importância da família na formação cultural da sociedade tem sido evidenciada nos estudos dos teóricos que destacam que as famílias mais extensas das sociedades coletivistas têm uma função mais afetiva que as famílias das sociedades individualistas. A interação entre o nível cultural, grupal e individual, tendo como exemplo o grupo familiar, pode ser analisada conforme mostrado na Figura 3.



**Figura 3 – Interação entre nível o cultural, grupal e individual**  
(ROS, 2001, p. 46)

Também os trabalhos de Hofstede (1991) e Triandis (1995) ressaltam os aspectos da estrutura social, familiar, do trabalho e o repasse dos valores culturais, sociais e pessoais, através da estrutura familiar e da transmissão de valores de pais para filhos. Esses aspectos foram corroborados por pesquisas transculturais realizadas pelos teóricos citados quanto aos valores sociais, assim como aos valores pessoais. Tais aspectos são fatores determinantes na formação social e cultural de uma sociedade, onde o princípio psicológico da motivação para interdependência ou autonomia é produto das expectativas culturais que os pais passam a seus filhos.

## 2.9 Valores culturais: elementos da cultura

Diversas pesquisas têm sido elaboradas para estudar os valores culturais, assim como a cultura também tem sido estudada por diversos teóricos, no entanto para a abordagem deste trabalho apenas alguns dos aspectos relativos aos valores culturais que servem de base aos valores organizacionais, apresentados na literatura, serão comentados.

Schein (1985, p.12) define cultura como "o conjunto de pressupostos básicos que o grupo aprendeu como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas".

Para Hofstede (1991, p.19), cultura significa “sempre um fenômeno coletivo, uma vez que, pelo menos em parte, é compartilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida, podendo defini-la como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”.

Ainda segundo Hofstede (1991), a cultura é adquirida e não é herdada, pois vem do ambiente social do indivíduo e não dos genes e isso significa que existe diferença entre cultura, natureza humana e a personalidade humana. A natureza humana representa o nível da programação mental que todos os seres humanos têm em comum, como capacidade de sentir medo, raiva, amor, alegria, embora o que cada um faça com os sentimentos, a forma como os expressa e como relaciona suas observações seja modificada pela cultura. A personalidade de um indivíduo, por sua vez, constitui o seu conjunto único de programas mentais e não é compartilhado com outro ser humano, ou seja, é o resultado do que é herdado adicionado ao

que é adquirido. Essa aquisição dá-se pela influência da programação coletiva com as experiências pessoais.

As diferenças culturais têm manifestações tão diversas quanto sejam as culturas estudadas, na medida em que são representadas pelos símbolos, heróis, rituais e valores. Os símbolos são palavras, gestos, figuras, ou objetos que transportam um significado particular somente reconhecido por aqueles que compartilham a cultura. Os heróis são pessoas, vivas ou não, reais ou imaginárias, com características muito valorizadas numa determinada cultura e que, por causa disso, servem de modelos de comportamento. Os rituais são atividades coletivas para atingir fins desejados e considerados essenciais numa determinada cultura. Os valores compõem o núcleo dessas manifestações, como demonstrado na Figura 4 (HOFSTEDE, 1991).



**Figura 4 – Diferentes níveis de manifestação de uma cultura**  
(HOFSTEDE, 1991 p. 23)

Os valores contidos nesses níveis podem entrar em conflito, dificultando a antecipação do comportamento da pessoa diante de novas situações. Os níveis de cultura citados por Hofstede (1991) são:

- Nacional – de acordo com um país;
- Afiliação regional, étnica, religiosa ou lingüística – a maioria das nações é composta por grupos culturalmente diferentes sob esses pontos de vista;
- Gênero – o fato de ter nascido homem ou mulher;
- Geração – separa avós dos pais e os pais dos filhos;
- Classe social – associado às oportunidades educacionais e à ocupação da pessoa;
- Para aqueles que estão empregados, um nível organizacional, de acordo com a forma de socialização na organização.

Segundo Triandis (1995), a dimensão da linguagem, do tempo e do local são variáveis que determinam a identificação cultural. Também outros fatores contribuem na formação da cultura e da comunicação da cultura: mesma vizinhança, raça, ocupação, etnia, etc. Essas são dimensões que proporcionam o desenvolvimento de cultura similar.

A proximidade cultural, portanto, proporciona percepção similar entre grupos, apesar da diversidade e, nesse sentido, os membros dos grupos podem aproximar-se por similaridade de linguagem, status, metas, etc. Os contatos são estabelecidos pela proximidade de recompensas das experiências intergrupos. Quanto mais recompensas, mais interação e menor distância.

## 2.10 Teorias transculturais de valores

Várias são as teorias de valores culturais utilizadas na compreensão das semelhanças e diferenças verificadas nas sociedades. Segundo Ros (2002, p. 1973), as teorias transculturais de Bond, Hofstede, Schwartz e Inglehart são as que representam na atualidade as formulações mais consistentes sobre as dimensões culturais dos valores. Neste momento, as teorias de Schwartz recebem uma abordagem mais extensa, na medida em que esta é a base deste trabalho.

Primeiramente, é importante lembrar que por valores transculturais compreende-se um conjunto de valores presentes em todas as culturas, ou seja, os países em que foram realizadas as pesquisas dos autores mencionados apresentaram valores que se repetem e os resultados foram corroborados pelos dados das dimensões culturais estudadas (ROS, 2002).

As pesquisas de Hofstede (1991) resultaram na identificação de quatro categorias de problemas com os quais todas as sociedades, modernas ou tradicionais, se defrontam, diferenciando-se somente nas respostas oferecidas e contribuiu para a compreensão das diferenças culturais. Essas categorias representam quatro fatores que diferenciam as culturas, numa pesquisa realizada em mais de 40 países, com 116.000 empregados de uma mesma empresa, sobre os valores associados ao trabalho. Os fatores são:

- Distância do poder – grau em que as pessoas aceitam a distribuição desigual de poder;
- Controle da incerteza – grau de tolerância ou intolerância e ambigüidade numa sociedade;
- Masculinidade / feminilidade – preferência entre relações pessoais em oposição a preferência pelo êxito material;

- Individualismo / coletivismo – preferência por relações sociais em que os indivíduos cuidam mais de si mesmos ou relações sociais mais harmônicas com o grupo social a que pertencem.

Desse conjunto, o nível Individualismo *versus* Coletivismo é o que mais tem despertado o interesse dos estudiosos e é considerado como uma dimensão bipolar, por ser definido como a valorização da independência emocional e a autonomia da pessoa, conforme destaca Ros (2001, p. 177).

Os conceitos de individualismo e coletivismo estão fortemente vinculados a variáveis sociais, políticas e econômicas, conforme Hofstede (1991) destaca quando compara a diferença entre as nações mais desenvolvidas com aquelas mais pobres. Há uma predominância da cultura individualista nos países mais ricos e coletivistas nos países mais pobres. O crescimento da riqueza estimula o crescimento do individualismo, mas isso não ocorre em situação contrária, ou seja, o aumento do individualismo não leva ao crescimento econômico., como é o caso da África do Sul, décima sexta colocada na classificação pelo índice de individualismo.

Os resultados da pesquisa de Hofstede (1991) indicam que o individualismo é o grau com que as pessoas preferem agir como indivíduos, ao invés de agirem como membros de um grupo, onde cada um deve ocupar-se de si próprio e da sua família mais próxima. O coletivismo, ao contrário, ocorre quando prevalecem sentimentos e preocupações em relação ao grupo, caracterizado pelas sociedades nas quais as pessoas são integradas e se protegem por toda a vida em troca de lealdade inquestionável. Nas sociedades coletivistas existe o hábito de se criarem laços pseudo-familiares para se integram ao grupo, apesar de não serem parentes biológicos.



Os resultados encontrados por Hofstede (1991) mostram que em algumas culturas há predominância do coletivo sobre o indivíduo, isto é, metas pessoais estão subordinadas ao grupo. Em outras culturas há predominância do indivíduo, as metas pessoais são prioritárias em relação às metas do grupo. As principais diferenças existentes na dimensão individualista *versus* coletivista são atribuídas por Hofstede (1991) a alguns fatores, como no Quadro 4.

**Quadro 4 – Fatores relativos ao individualismo e ao coletivismo**

Individualismo	Coletivismo
O tempo pessoal, a liberdade e o desafio pessoal enfatizam a independência do empregado em relação à organização.	A formação, as condições de trabalho e a utilização das competências são do domínio do que a organização pode proporcionar ao empregado.
A identidade está baseada no indivíduo.	A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.
A relação empregador-empregado constitui um contrato que se presume em vantagens mútuas.	A relação empregador-empregado é percebida em termos morais como um vínculo familiar.
A comunicação é de baixo contexto e o silêncio é considerado suspeito, ainda que as conversas sejam banais, são obrigatórias.	A comunicação é de elevado contexto, o fato de estar junto é suficiente e não existe obrigação de falar se não houver informação para transmitir.
As implicações de pertencer a uma determinada categoria são impostas pelo próprio indivíduo.	As implicações de pertencer a uma determinada categoria são impostas pelo grupo ou pela tradição.
Nas culturas individualistas, os pais sentem orgulho quando os filhos, ainda jovens, conseguem trabalho que lhe proporcione dinheiro.	As obrigações com a família coletivista vão além das questões financeiras e as celebrações familiares são de extrema importância.
Na escola a educação é aprender como aprender.	Na escola a educação é para aprender a fazer.

Fonte: Hofstede, 1991, p.104

Além disso, Hofstede (1991) lembra que nas relações comerciais das culturas individualistas todos devem ser tratados de forma igual, que “na linguagem sociológica se conhece como *universalismo* [...] e nas culturas coletivistas ocorre exatamente o contrário [...] que os sociólogos denominam de *particularismo*” (HOFSTEDDE, 1991, p.86). Em negócios, dar tratamento preferencial a um cliente em relação a outro é considerado uma péssima estratégia e falta de ética, para os individualistas. No entanto, na sociedade coletivista, a distinção entre

os grupos pertence à cultura e está enraizada nas pessoas, sendo considerada ética e uma boa estratégia de negócios.

Ros (2001) destaca uma discussão apresentada por Schwartz (1999) sobre os conceitos de individualismo e coletivismo, em razão das diferenças culturais, e argumenta que essa diferenciação torna os países mais ou menos predominantes nos valores que caracterizam esses dois tipos conceituais de valores que definem uma sociedade. No entanto, as sociedades podem possuir uma combinação desses valores de forma distinta de um país para outro sem a prevalência específica dos valores contidos nos perfis de coletivismo ou individualismo.

Ros (2001) também assinala que o individualismo pesquisado por Hofstede (1991) está relacionado ao desenvolvimento econômico e o individualismo, pesquisado por Schwartz (1999), tem seu vínculo com o desenvolvimento humano. Assim, lembra que “parecem existir distintos tipos de individualismo, um mais competitivo, o que mede Triandis e Hofstede, e outro mais afetivo e intelectual, que é o que mede Schwartz” (ROS, 2001, p.41).

Schwartz (2005) traz uma comparação entre as dimensões da sua teoria e a de Hofstede. Para o autor as quatro dimensões da cultura nacional podem ser associadas, em parte, às dimensões da teoria de valores culturais, conforme item 2.11 deste trabalho.

Assim, o grau de individualismo ou coletivismo de uma sociedade tem repercussões no conceito que essa sociedade tem sobre a natureza humana, o desenvolvimento econômico do país e o crescimento da população, dentre outros fatores destacados por Hofstede (1991). Nesse sentido, os países mais ricos são mais individualistas, enquanto que os mais pobres são mais coletivistas. De forma semelhante, também é nos países mais pobres e coletivistas onde

se encontram as maiores populações de famílias numerosas. Tais diferenças são cruciais para a formação dos valores de uma sociedade.

O trabalho de Inglehart (1997), por outro lado, partiu da teoria das necessidades humanas de Maslow para explicar como os valores políticos emergem das necessidades individuais durante o processo de socialização para desenvolver o conceito dos valores de materialismo e pós-materialismo. Conforme Ros (2002, p.14) ressalta, para Inglehart (1997) a dimensão bipolar cultural formada por esses pólos apontam na dimensão materialista e foram identificados valores relacionados a segurança, ordem social, estabilidade e também gestão política e econômica que crê nas ações e decisões tomadas com base na realidade e tais comportamentos são associados aos valores de segurança e poder. Os valores pós-materialistas, por outro lado, enfatizam a liberdade individual, a igualdade, a preocupação com o meio ambiente e a participação cidadã.

Para Inglehart (1997) a sociedade tem necessidades de ordem superior e, enquanto as necessidades de ordem inferior não são atendidas, as condições econômicas da sociedade são responsáveis por suas orientações de valor, por essa razão, a escassez gera insegurança e leva a priorização das necessidades materiais. A mudança de necessidades materiais para necessidades pós-materiais, segundo Inglehart (1997) é consequência da mudança nas condições socioeconômicas.

Inglehart (1997) encontrou também a dimensão Modernização e associou-a à teoria Weberiana para apontar a transição das sociedades tradicionais para sociedades modernas. Para o autor, essa dimensão significa a mudança da autoridade religiosa para a autoridade

estatal, através da secularização e burocratização e a teoria da modernização propõe que o desenvolvimento econômico está vinculado à cultura e à vida social e política.

Ros (2002, p. 15-16) destaca que para Inglehart (1997) o desenvolvimento econômico proporciona duas dimensões psicossociais das diferenças transculturais: “a primeira dimensão associada à industrialização recente e ao surgimento da classe trabalhadora, e a segunda dimensão que reflete as condições de bem estar econômico das sociedades industriais avançadas com aumento dos setores de serviços e de conhecimento”.

Inglehart (1997) sugere, portanto, que a teoria da modernização tem uma relação com o crescimento econômico durante o processo de industrialização, vinculado ao materialismo, e, a partir da satisfação das necessidades básicas, as sociedades avançam para os valores do Pós-materialismo, associado às necessidades de bem-estar.

Ros (2001, p.180) também aponta Bond como um dos estudiosos da teoria transcultural de valores, especificamente os da sociedade chinesa. Esse pesquisador enfatizou quatro fatores: Integração, Dinamismo de Trabalho Confuciano, Humanitarismo e Disciplina Moral. Tais resultados “revelam uma nova dimensão específica da sociedade chinesa e que, em princípio, é distinta das encontradas pelos teóricos precedentes de sociedades ocidentais” (ROS 2001, p. 181).

Para Ros (2001, p. 181) esses quatro modelos “se propõem a diferenciar as distintas culturas nacionais, e como tal, representam tipologias transculturais. Não se concentram em compreender culturas, concentram-se na diferenciação do padrão cultural”. Por outro lado,

“apesar de terem sido encontrados dados sobre o modelo teórico de Bond, não se corroboraram em análises mais recentes” (ROS 2001, p. 183).

Para a autora existem evidências suficientes da validade convergente entre o modelo de Hofstede e Bond com os valores de Rokeach, como por exemplo: Individualismo se correlacionando com os valores de Vida Excitante e Mundo de Beleza. Ros (2001 e 2002) associou as teorias de valores transculturais desses pesquisadores e encontrou evidências que corroboram similaridades conceituais entre as dimensões culturais dessas teorias.

Quanto ao modelo de Inglehart (1997), Ros (2001 e 2002, p.187) aponta a existência de evidências da validade convergente de materialismo / pós-materialismo com os fatores de Harmonia / Igualdade e Autonomia Afetiva / Igualitarismo de Schwartz (1999). Portanto, quando o conceito é Pós-materialismo, refere-se aos mesmos valores contidos nas dimensões culturais Autonomia Afetiva e Igualitarismo (ROS, 2002). Para a pesquisadora, os resultados do trabalho de Inglehart (1997) apresentam um padrão de convergência entre os valores mundo de beleza, sabedoria e harmonia interna, de Rokeach (1973) com os elementos pós-

Os estudos de Bond analisados por Ros (2001, p. 189) indicam que “Bond realizou um estudo entre as teorias transculturais de Hofstede (H), Bond (B) e Schwartz (S) e encontrou três dimensões bipolares e uma unipolar”. A dimensão unipolar é referente a Masculinidade e as dimensões bipolares são:

- Igualitarismo (S) e Individualismo (H) *versus* Conservação (S) e Hierarquia (S)
- Controle da Incerteza (H) e Autonomia Intelectual (S) *versus* Harmonia (S)
- Dinamismo do Trabalho Confuciano (B) e Disciplina Moral (B) *versus* Autonomia Afetiva (S) e Competência (S)

Para Ros (2001) os resultados das pesquisas de Hofstede (1991) são adequados, em particular para diferenciar organizações, tendo em vista que o estudo foi elaborado com os empregados de uma empresa multinacional e os valores encontrados podem ser associados aos valores do trabalho. O trabalho de Inglehart, por outro lado, que tem por base as necessidades humanas de Maslow, também reúne evidências da adequação dos conceitos de materialismo e pós-materialismo para comparar culturas. Entretanto, Ros (2001 e 2002) ressalta que a teoria de Schwartz (1994), apesar de ser a mais recente, é a que contém mais evidências de validade e robustez.

### **2.11 Valores culturais de acordo com Schwartz**

Schwartz (1999) buscou identificar o significado do trabalho na vida das pessoas e como tal significado influencia a prioridade dos valores culturais. Schwartz considera a dimensão cultural de valores mais adequada do que a dimensão individual para o entendimento do significado do trabalho, porque essa dimensão, por ser constituída pela sociedade ou grupo

cultural, não sofre os impactos das diferenças de prioridade de valores pessoais. Ademais, a prioridade de valores culturais e as regras de funcionamento das instituições sociais são compartilhadas, o que possibilita a seleção de comportamentos que justifiquem uma escolha em relação à outra. Também ajudam a sociedade a dar forma às adaptações necessárias que as pessoas precisam fazer quando estão nas instituições onde despendem seu tempo.

Para que pudesse comparar os valores culturais entre diversos países com base na teoria de valores pessoais, Schwartz (1999) agregou dados da pesquisa realizada em 49 países e formulou a teoria dos valores culturais. O autor alerta quanto a abrangência da pesquisa e da generalidade das afirmações, na medida em que a diferenciação cultural existente entre os países pesquisados permite apenas sugestões de como os valores culturais estão relacionados ao significado do trabalho.

Em 1999 Schwartz encontrou três dimensões de valores culturais que puderam ser comparados nos países onde as pesquisas foram desenvolvidas. A pesquisa abrangeu amostras de 63 países em todos os continentes, com aproximadamente 60.000 participantes, por meio dos dados coletados pelo SVS aplicado nas pesquisas que deram origem à teoria de valores humanos. Foram elaboradas análises multidimensionais para cada nação, de forma a obter a equivalência para os valores contidos nas pesquisas anteriores. Dos 56 ou 57 valores, apenas 46 valores foram incluídos na validação das dimensões culturais. As análises refletem a média das amostras e não são influenciadas pelas diferenças individuais, na medida em que utiliza os escores dos valores obtidos nos resultados anteriores (SCHWARTZ e SAVIG, 2005, p.208-209).

A primeira dessas dimensões descreve a polaridade entre Conservadorismo *versus* Autonomia. Essa dimensão está relacionada a um dos problemas com que as sociedades se confrontam, conforme relatado no item 2.2.2, que diz respeito à natureza da relação entre o indivíduo e o grupo.

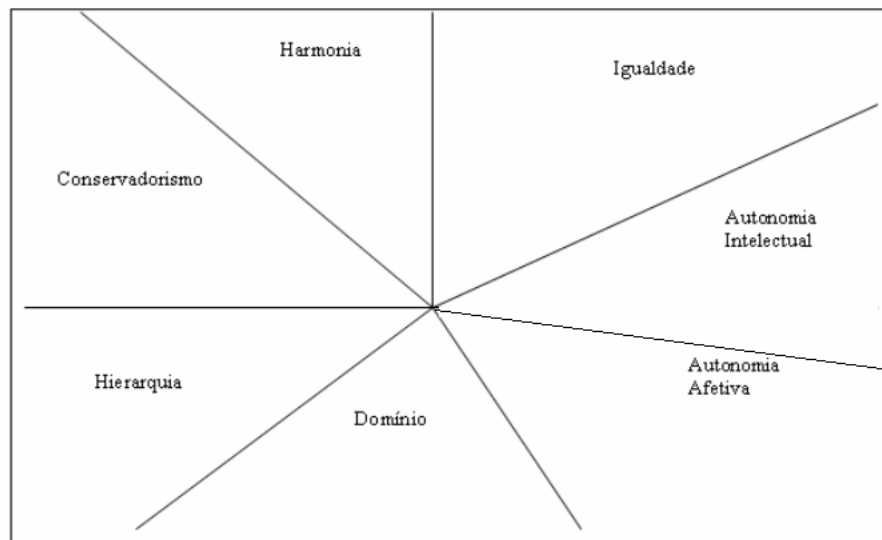
Em Conservadorismo encontram-se valores relativos à manutenção do *status quo*, ordem social, respeito às tradições, dentre outros valores. Por outro lado, a Autonomia está associada à exclusividade, esforço em expressar seus atributos, preferências, características pessoais, sentimentos e outros valores. A dimensão Autonomia é diferenciada em termos de Autonomia Intelectual, com ênfase na independência das idéias, e Autonomia Afetiva, com ênfase no anseio de independência individual e aspiração de experiências positivas.

A segunda dimensão “inclui os aspectos com que todas as sociedades se confrontam e que devem garantir comportamento responsável e que preservem o tecido social, a fim de preservar o tecido social” (SCHWARTZ, 1992, p. 27). Num ponto está a Hierarquia com ênfase aos valores que legitimam a distribuição desigual de poder, regras e recursos. Em outro ponto, está a Igualdade de direitos, enfatizando a transcendência dos interesses egoístas a favor do bem estar de outros.

A terceira dimensão apresenta Domínio *versus* Harmonia e está vinculado ao “terceiro problema social que é regular a relação humana com o mundo natural e social” (SCHWARTZ e SAVIG, 2005, p.205). É onde Domínio dá ênfase a autodireção, com valores relativos à ambição, ousadia, sucesso, competência, dentre outros. Harmonia busca a convivência harmoniosa, dando destaque à integração com a natureza, proteção ao meio ambiente, numa referência mais associada ao mundo natural, conforme ressalva de Schwartz (1999).



A estrutura da relação desses valores forma as três dimensões bipolares encontradas, ressalta as compatibilidades e conflitos entre elas, conforme Figura 5, de acordo com a teoria apresentada por Schwartz (1999).



**Figura 5 – Estrutura teórica dos tipos de valores culturais**  
(SCHWARTZ, 1999, p. 29)

Os valores relacionados a cada uma dessas categorias, conforme os resultados da pesquisa Schwartz (1999, p. 31) são:

- a) Igualitarismo – mundo de paz, justiça social, honestidade, responsabilidade, liberdade, aceitação da vida, lealdade, igualdade e auxílio.
- b) Autonomia intelectual – mente aberta, curiosidade e criatividade.
- c) Autonomia afetiva – prazer, vida variada, excitante e divertida.
- d) Domínio – capacidade, pleno sucesso, escolher as próprias metas, independência, ambição e ousadia.
- e) Hierarquia – humildade, autoridade, influência, riqueza e poder social.
- f) Conservadorismo – segurança familiar, respeito às tradições, ordem social, moderação, respeito pelos mais velhos, limpeza, perdão, polidez, proteção da imagem

pública, obediência, sabedoria, autodisciplina, reciprocidade de favores, devoção e segurança nacional.

g) Harmonia – unidade com a natureza, proteção ao meio ambiente e mundo de beleza.

A estrutura mostra que os tipos de valores são representados em direções opostas, aqueles compatíveis se posicionam mais próximos uns dos outros. As compatibilidades são observadas entre Hierarquia e Conservadorismo, que se relacionam positivamente, pela “percepção de que os indivíduos ou o grupo estão inseridos na coletividade, são interdependentes e tem obrigações mútuas entre si” (SCHWARTZ, 1999 p. 29). O segundo grupo bipolar é formado por Igualitarismo e Autonomia, que também se relacionam positivamente porque “os tipos de valores ressaltam a ação dos indivíduos ou grupo como entidades autônomas que apóiam a si mesmas e aos outros” (op.cit. p.29). O terceiro grupo de compatibilidades é constituído por Autonomia Intelectual que está mais próxima do Igualitarismo do que a Autonomia Afetiva, porque “é importante perceber os atores sociais como pessoas autônomas nos processos de decisão, onde podem escolher e tomar para si as responsabilidades sociais, além de a natureza dos relacionamentos humanos ser aceita como algo já estabelecido” (op. cit. p.29), premissa implícita no Igualitarismo, conforme sustenta Schwartz (1999).

Schwartz e Savig (2005) comparam as diferenças das dimensões da teoria de valores culturais com as dimensões da cultura nacional de Hofstede. Na dimensão Autonomia / Conservação há uma certa sobreposição com a dimensão Individualismo / Coletivismo, devido ao foco da relação do indivíduo com a sociedade. Entretanto, a dimensão Autonomia / Conservação é antagônica à Abertura à Mudança e manutenção do *status quo*, enquanto Individualismo / Coletivismo não apresenta esse antagonismo.

Os conflitos são encontrados em Domínio e Autonomia que, apesar de se relacionarem positivamente devido a “ambos os tipos pressuporem legitimidade da mudança de *status quo*, assim como enfatizarem atividades estimulantes” (SCHWARTZ, 1999, P.30), tem conflitos relativos aos interesses de afirmação e até mesmo atividades que se aproveitam de outras pessoas ou circunstâncias que são justificadas em Domínio e não são necessariamente os valores de Autonomia do indivíduo ou de outro ator social, na medida em que estes devem compartilhar interesses da coletividade dos grupos onde estão inseridos (tribo, família, grupo de trabalho). Por conseguinte, Domínio não se opõe a Conservadorismo e também está vinculado a Hierarquia, devido ao esforço do indivíduo ou grupo em seguir adiante e, com frequência, em detrimento de outros, o que resulta em desigualdade na alocação das regras e recursos, comportamentos justificados em sociedades onde as diferenças de hierarquia são vistas como legítimas. Mas Domínio é oposto a Igualdade porque o exercício da autoafirmação entra em conflito no relacionamento e tratamento com os outros indivíduos ou grupos como iguais.

Em continuação à comparação das dimensões da teoria de Hofstede e Schwartz, na dimensão Hierarquia / Igualitarismo os elementos principais de Igualitarismo estão ausentes na dimensão Distância do Poder, que ressalta a aceitação da desigualdade pelas pessoas com menos poder. Para Schwartz, essa dimensão direciona a questões diferentes: garantir comportamentos responsáveis e preservação do tecido social (SCHWARTZ e SAVIG, 2005).

Por outro lado, Harmonia é compatível com Conservadorismo por ambos compartilharem ênfase na unidade com o ser humano e com a natureza e por evitarem mudanças. Harmonia também é compatível com Igualitarismo porque ambos enfatizam relações de cooperação. A posição dessas categorias na estrutura também “reflete as contradições implícitas na

simultaneidade cultural e ênfase numa concordância velada com o mundo em Harmonia e a legitimação da experiência estimulante inerente a Autonomia Afetiva” (SCHWARTZ, 1999, p.30).

A diferença dessa dimensão com a de Hofstede reside na rejeição de aspectos de uma dimensão em relação a outro, a Masculinidade em contraste com a Feminilidade. Em Domínio / Harmonia há ênfase na assertividade e ambição, postura ativa, mas não egoísmo. Harmonia também dá ênfase a pouco controle, ou ausência deste, enquanto Evitar a Incerteza enfatiza o controle, pela crença que a segurança proporciona.

Schwartz (1999) ao desenvolver sua pesquisa, solicitou que cada amostra atribuísse o principal significado para a lista de valores apresentada e que representavam a cultura, ao invés de classificar os valores pelo nível individual. Os resultados produzidos pelas amostras originaram a fundamentação da estrutura, refletida na figura 5, onde os valores mais próximos desenham uma “região de formato triangular que emana do centro do círculo e representa cada tipo de valor” (SCHWARTZ, 1999, p. 30). Com base nos resultados obtidos, sugere que há uma justificação empírica para a utilização do nível cultural dos tipos de valores na teoria que compara as culturas dos países.

Os resultados encontrados levaram o pesquisador a propor que os tipos de valores e as dimensões que eles formam “podem ser utilizados para prever e entender as diferenças entre os países e também os assuntos relativos às relações de trabalho, tais como as diferenças entre ideologias e práticas de trabalho e prováveis ligações com os tipos de valores culturais” (SCHWARTZ, 1999, p.38).

Os valores contidos nas dimensões de valores culturais servem para ampliar o entendimento da importância atribuída pelos indivíduos ao trabalho e com quais outros valores existe competição, ou seja, compreender que para alguém o lazer é mais significativo do que a devoção à família ou à religião, implica em pressupor que Autonomia Afetiva tem prioridade sobre os valores contidos em Conservadorismo.

A teoria de valores culturais ainda proporciona uma reflexão a respeito das diferenças entre os países quanto aos valores ou metas da importância do trabalho, devido a mostrar que “os tipos de metas de trabalho de quem busca são encorajados e recompensados, ou são desencorajados e punidos, a depender da cultura que prevalece naquela sociedade” (SCHWARTZ, 1999, p. 43).

## **2.12 Valores organizacionais**

Os valores pessoais e culturais têm recebido a atenção de muitas pesquisas no mundo acadêmico e as definições encontradas na literatura retratam esses valores na sua forma mais ampla, isto é, dos grupos sociais em geral ou da sociedade de uma região ou uma nação. Entretanto, nações e organizações são tipos distintos e que não devem ser confundidos. Hofstede (1991, p.211) ressalta que “uma nação não é uma organização” e esses dois tipos são de natureza diferente quando de fala em cultura e valores. Para ele, a cultura das organizações inclui dois elementos: as *práticas*, que agrupam os símbolos, heróis e rituais, e os *valores*, conforme o modelo da figura 4. Ou seja, as *práticas* são as manifestações superficiais e os *valores* o nível mais profundo.

Para Hofstede (1991, p.212) os papéis dos valores e das práticas das nações e as organizações são inversos e, por meio de pesquisa do IRIC (Instituto de Investigação sobre Cooperação Intercultural), constatou que “pessoas semelhantes em diferentes organizações mostram consideráveis diferenças nas práticas, mas diferenças muito menores nos valores”.

Por outro lado, Tamayo et al (2000, p.291) apontam que a “ênfase na cultura em geral e na cultura organizacional em particular é crescente na literatura”, por isso a elaboração de teorias que promovam a compreensão dos perfis culturais das organizações, por meio do estudo dos valores organizacionais é de fundamental importância.

Tamayo et al (2000) reconhecem que Hofstede foi o pesquisador que realizou os maiores esforços na pesquisa de valores das organizações. Apesar dos importantes estudos que Tamayo e colaboradores desenvolveram em diferentes períodos, eles observam que as pesquisas sobre valores organizacionais devem ter continuidade e aprofundamento.

Nos estudos desenvolvidos por Tamayo e colaboradores em 1996, 2000 e 2004, dois deles têm por base a teoria de valores pessoais de Schwartz, e outro a de valores culturais. Os três estudos apontam a importância da pesquisa sobre valores organizacionais e estão relacionados ao que Katz e Kahn indicaram como um dos primeiros componentes de uma organização: os papéis, as normas e os valores (KATZ e KAHN, 1973, p.54) e descritos como:

[...] configurações padronizadas de comportamento requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional; as normas são as expectativas gerais com caráter de exigência atingindo a todos os incumbidos de um papel em um sistema ou subsistema e os valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.

Esses três trabalhos definem valores organizacionais “como princípios ou crenças, organizadas hierarquicamente, relativos a dados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO e GONDIM, 1996, p.63; TAMAYO e al, 2000, P.293; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p.130).

Essa descrição contém o *aspecto cognitivo* que corresponde as formas de conhecer a realidade organizacional e respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais e o *aspecto motivacional* que expressa interesses e desejos de alguém, tanto podem ser do indivíduo como do grupo. Também, são encontradas na definição a função e a hierarquização dos valores. Como função, os autores entendem que os valores organizacionais orientam a vida na empresa, guiam o comportamento das pessoas e as vinculam de modo que elas permaneçam no sistema, determinando a sua forma de pensar, agir e sentir. A função inclui as normas que estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como a operacionalização dos valores organizacionais, pois definem explicitamente as formas de comportamento esperadas pelos membros da organização. A função também é base para a construção da identidade da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

A hierarquia dos valores, por sua vez, implica necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Tal ordenação pressupõe que a organização tem papel atuante no relacionamento com o mundo físico e social. Essa idéia remete a uma escala de importância “com base na relação tempo, elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a missão e os objetivos da empresa, onde a importância e a especificidade impõem uma ordem de primazia, e com o esforço

realizado pela empresa e seus membros para obtenção das metas propostas” (TAMAYO e GONDIM, 1996, p.63).

### **2.12.1 Escala de Valores Organizacionais**

Tamayo e Gondim (1996) identificaram lacunas nos estudos de valores organizacionais, em razão de se estudar valores das organizações com o conteúdo dos valores pessoais, mas pouca referência aos valores dos gestores e os impactos na cultura e clima organizacionais.

Tamayo e Gondim (1996) desenvolveram pesquisa para diagnosticar e avaliar os valores organizacionais compartilhados, a partir da percepção das pessoas sobre os valores das organizações. Os resultados encontrados identificaram cinco fatores, cada um com alguns valores relacionados. Os fatores são:

- a) Eficiência / Eficácia – esse fator mede a percepção dos trabalhadores quanto a prioridade que a organização dá à eficiência e eficácia na produtividade e na qualidade do produto. Os valores nele contidos são: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação.
  
- b) Interação no trabalho – significa a valorização das interações no trabalho e, quanto mais elevado o escore obtido, mais importante para os empregados. Os valores relacionados são: abertura, coleguismo, amizade, cooperação, criatividade, democracia, benefícios, flexibilidade, competitividade e sociabilidade.



- c) Gestão – refere-se a percepção do tipo de gestão tradicional e hierárquica. Escores elevados revelam que os trabalhadores percebem a gestão da organização como tradicional, hierarquizada e com ênfase na supervisão. Os valores associados são: tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização (existência de normas claras e explícitas).
- d) Inovação – refere-se ao incentivo que a organização dá à pesquisa, integração interorganizacional e a modernização dos recursos materiais. Esse fator contém os valores: incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização dos recursos materiais e probidade.
- e) Respeito ao servidor – está relacionado à meta de valorização dos trabalhadores. Esse fator contém os valores: respeito, reconhecimento, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

Os fatores da Escala de Valores Organizacionais, conforme sugestão de Tamayo e Gondim (1996), foram desenvolvidos a partir de uma lista de valores apresentados pelos participantes da pesquisa e recebeu apenas tratamento estatístico para sua validação, sem outras evidências teóricas que fundamentassem o modelo apresentado.

### **2.12.2 Inventário de Valores Organizacionais**

Tamayo et al (2000) apresentam uma preocupação quanto a premência de se desenvolverem estudos e teorias a respeito da cultura organizacional que permitam a elaboração dos perfis culturais das organizações e consideram que o estudo dos valores organizacionais contribuirá

significativamente para esses estudos, na medida em que os valores organizacionais são considerados o núcleo da cultura organizacional e essa é definida pelos valores compartilhados pelos membros da organização.

Os autores adotaram as premissas de Schwartz (1994 e 1999) ao considerarem que os valores pessoais tanto podem ser analisados no nível pessoal quanto no nível cultural e que apresentam três tipos de problemas com os quais todas as organizações de deparam (TAMAYO et al 2000, p. 298):

- A relação entre o indivíduo e o grupo será sempre conflitua, em razão das dificuldades de conciliar os interesses de ambos.
- A necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização, com a definição de papéis, normas, subsistemas, etc.
- A relação da organização com o meio ambiente natural e social, interagindo com o meio físico, com a sociedade e com outras organizações.

Segundo Tamayo et al (2000, p. 298) “ao tentar dar respostas a essas exigências básicas, a organização cria padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que orientam a sua vida cotidiana”, com isso tanto a organização quanto seus membros representam essas necessidades como metas.

A escala de valores organizacionais foi o ponto de partida de Tamayo et al. (2000) na construção dos itens do IVO, resultando em 48 valores, expressos em diversos itens. Esses autores argumentavam que os valores organizacionais podiam ser representados por seis tipos motivacionais, com base na estrutura dos valores organizacionais (TAMAYO et al., 2000, p.

302-303), utilizada na construção do IVO. Entretanto, a escala de valores não representava adequadamente os tipos motivacionais (Figura 6), porque alguns tipos “propostos teoricamente estavam sub-representados e que se poderia aprimorar a medida de valores organizacionais por meio de uma abordagem teórica” (PORTO, 2005 p.114). Para os pesquisadores, os pólos Igualitarismo e Autonomia eram os que mais careciam de representação na escala de Tamayo e Gondim (1996).

Por outro lado, a construção dos itens do IVO foi elaborada a partir da percepção que 113 empregados em diferentes empresas tinham para cinco valores das suas respectivas organizações. Adicionalmente, eles deviam acrescentar o significado para cada um dos cinco valores apontados. A lista ficou, ao final da análise de conteúdo, com 48 valores e a escala de 0 a 6 (TAMAYO e GONDIM, 1996, p.64-65).

Novos itens foram elaborados e submetidos a processos de análise: instruções detalhadas e análise semântica dos itens para apuração da compreensão das instruções e percepção dos itens. Os itens foram aplicados a três grupos de 6 a 8 empregados, sem informarem o tipo de organização desses empregados. O IVO, depois de depurado pela análise semântica, foi aplicado posteriormente nas organizações, com a ajuda de auxiliares de pesquisa, e os dados submetidos à “análise multidimensional ALSCAL (*algorithmic Scaling*), com duas dimensões e, posteriormente, com três dimensões, utilizando o modelo euclidiano” (TAMAYO et al., 2000, p.303), que resultou no modelo utilizado neste trabalho, composto de uma escala de 7 pontos (de 0 a 6).

Com base nesse trabalho, os pesquisadores estruturam o IVO, conforme as dimensões de valores culturais: Autonomia *versus* Conservadorismo que diz respeito a relação do indivíduo

com o grupo formado pela própria organização; Hierarquia *versus* Igualitarismo que tem como características a forma como as organizações tratam da sua estrutura, definem seu sistema social, as funções que devem ser executadas e as relações entre as diversas unidades e os membros da organização; e, Harmonia *versus* Domínio que se refere a forma como a organização define seu tipo de relacionamento com o meio físico e social. Os resultados do trabalho apontaram que os valores organizacionais podem ser classificados nesses seis tipos motivacionais definidos pelos pólos das três dimensões.

Os resultados das análises corroboraram que é possível representar os valores organizacionais nas três dimensões dos valores culturais (Figura 6) e indicaram que se ordenaram em torno das três dimensões bipolares de valores culturais de Schwartz (1999). No entanto, o antagonismo somente foi corroborado na dimensão Hierarquia *versus* Igualitarismo. As dimensões Autonomia *versus* Conservadorismo e Domínio *versus*

Os tipos motivacionais dos valores, ao serem avaliados pelo Inventário de Valores Organizacionais, expressam as crenças fundamentais da organização, a partir dos aspectos mais importantes da vida organizacional (TAMAYO et al 2000, p. 310), em consonância com os seis tipos de valores culturais:

(1) a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade e de independência na execução do trabalho (Autonomia); (2) a ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo); (3) a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia); (4) a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo); (5) a importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio) e (6) o respeito à natureza e a procura de complementaridade organizacional (Harmonia).

Para os pesquisadores o Inventário de Valores organizacionais permite avaliar as prioridades da organização a partir dos seis tipos de valores culturais.

### **2.12.3 Inventário de Perfis de Valores Organizacionais**

Em continuidade à pesquisa de valores organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004) sugerem que existe algum tipo de correspondência entre os valores organizacionais e valores pessoais, em razão dos valores pessoais indicarem as motivações dos indivíduos e, tanto gestores como trabalhadores, levarem consigo seus valores pessoais quando ingressam numa organização.

Para Oliveira e Tamayo (2004, p. 130) “a coexistência cotidiana no ambiente organizacional de valores pessoais e organizacionais constitui um elemento suficiente para justificar a

relevância da pesquisa”. Assim, elaboram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), com base no conteúdo motivacional dos valores pessoais de Schwartz (1992).

Oliveira e Tamayo (2004, p. 134) destacam que “do ponto de vista conceitual, tanto os valores pessoais quanto os organizacionais apresentam os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social semelhantes: os valores pessoais guiam a vida das pessoas e, os valores organizacionais, guiam a vida das organizações”. Além disso, os valores organizacionais têm em sua origem nos valores das pessoas. Para os autores, valores pessoais e organizacionais compartilham características universais de valores e, ao menos parte dos valores organizacionais, são transferência de princípios e metas do indivíduo para a organização. Portanto, o estudo de valores organizacionais pode adotar como referência os valores pessoais e é essa similaridade que constitui a base para a construção do IPVO. Com isso, os dez tipos motivacionais de valores pessoais de Schwartz (1992) servem à hipótese de Oliveira e Tamayo (2004) para construir e validar uma escala de medida de valores organizacionais.

Oliveira e Tamayo (2004, p.134-135) desenvolveram o IPVO em quatro etapas: a primeira consistiu na elaboração de definições para os tipos motivacionais, com base nos valores humanos encontrados na literatura. Em seguida, foram desenvolvidos itens que pudessem representar os dez tipos motivacionais de valores da estrutura de Schwartz (1992). Cada item propunha uma pergunta relativa ao quanto a organização descrita se parecia com a do respondente. A segunda fase, consistiu na classificação dos itens e foi feita por juízes. A terceira fase contemplou a validação semântica, tanto das instruções, quanto dos itens do instrumento. Essa etapa se diferenciou pelo tipo de respondente: um grupo foi composto por empregados com segundo grau completo de escolaridade e o outro grupo por empregados com primeiro grau completo ou incompleto de escolaridade. Ambos os grupos de

participantes responderam ao IPVO individualmente. Por meio de entrevista coletiva, os pesquisadores avaliaram a linguagem e, depois, procederam alguns ajustes. Finalmente, o IPVO dessa fase resultou em um questionário contendo 120 itens.

Esse primeiro IPVO foi aplicado a respondentes de instituições de ensino de todos os níveis e também a empregados de organizações públicas e privadas e os dados foram analisados por técnicas de análise fatorial, que resultou no instrumento aplicado por este estudo, contendo 48 itens, numa escala não numérica e distribuídos em 8 fatores (Quadro 5).

**Quadro 5 – Fatores do IPVO**

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

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004, p.137)

Esses fatores representam cada um dos pólos da estrutura bidimensional de valores pessoais de Schwartz (1992) e Oliveira e Tamayo (2004, p. 138) identificam como:

A dimensão Abertura à Mudança *versus* Conservação está representada pelos tipos motivacionais Autonomia e Bem-estar num pólo e, Tradição e Conformidade, no outro. O tipo motivacional Autonomia congrega valores relativos a Estimulação e Autodeterminação. Na dimensão Autopromoção *versus* Autotranscendência, observa-se que o primeiro pólo é representado pelos tipos motivacionais Domínio, Prestígio e

Realização. No pólo oposto dessa dimensão encontra-se o fator Preocupação com a Coletividade, cuja composição abrange os tipos Universalismo e Benevolência.

Os trabalhos de Tamayo et al (2000) e Oliveira e Tamayo (2004) apontam que a Escala de Valores Organizacionais, desenvolvida no trabalho de Tamayo e Gondim (1996), foi construída com base exclusivamente empírica, isto é, sem uma teoria que justificasse a sua estrutura, já que ela foi construída unicamente a partir de um levantamento de valores organizacionais realizado em várias empresas. Por outro lado, os resultados das pesquisas de 2000 e 2004 indicaram robustez para as hipóteses formuladas, tanto para o Inventário de Valores Organizacionais (TAMAYO et al. 2000) quanto para o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004) Portanto, os modelos teóricos apontam caminhos que, embora diferentes, contribuem na identificação e avaliação dos valores organizacionais.



### **3 PROBLEMA, OBJETIVOS HIPÓTESES DE PESQUISA**

#### **3.1 Problema de pesquisa**

Os estudos dos valores organizacionais levados a efeito por Tamayo et al (2000) e Oliveira e Tamayo (2004), com base respectivamente em valores culturais e pessoais contemplados pela teoria de valores de Schwartz (1992 e 1999), sugere, inicialmente, que os valores organizacionais devem ser analisados sob a perspectiva de cada dessas abordagens separadamente. Com isso, olhar a organização sob a ótica dos valores pessoais mostra um caminho para a compreensão do ambiente organizacional. E olhar sob a ótica dos valores culturais, mostra um outro caminho, podendo levar a conclusões diferentes.

No entanto, os valores culturais propostos por Schwartz (1999) decorrem dos valores pessoais. Isto posto e tendo em vista os estudos de Tamayo et al (2000) e Oliveira e Tamayo (2004), propôs-se como problema de pesquisa para este trabalho, a seguinte questão:

Existe relação entre os valores organizacionais, com base nos valores pessoais, e entre os valores organizacionais com base nos valores culturais?

Entende-se por valores organizacionais os “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos, mistos” (Tamayo et al., 2000)

Os valores pessoais que embasam os valores organizacionais são: Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Tradição, Conformidade, Benevolência e Universalismo.

Os valores culturais que embasam os valores organizacionais são: Harmonia, Domínio, Conservação, Autonomia, Igualitarismo e Hierarquia.

### **3.2 Objetivos**

O objetivo geral alcançado consistiu em analisar as relações entre os valores organizacionais com base nos com base nos valores pessoais, e entre os valores organizacionais com base nos valores culturais.

Para o alcance do objetivo geral fez-se necessário o alcance dos seguintes objetivos específicos:

- Identificação dos valores organizacionais com base nos valores culturais.
- Identificação dos valores organizacionais com base nos valores pessoais.
- Correlacionamento entre os valores organizacionais com base nos valores culturais e os valores organizacionais com base nos valores pessoais.

### **3.3 Hipóteses**

As hipóteses estabelecidas para este estudo dizem respeito à correlação entre valores organizacionais com base nos valores pessoais e os valores organizacionais com base nos valores culturais.

Foram formuladas hipóteses tendo como ponto de partida as dimensões bipolares propostas por Schwartz (1992 e 1999): *Autotranscendência versus Autopromoção e Abertura à mudança versus Conservação* e os valores a cada uma correspondentes, conforme segue:

Valores organizacionais com base em valores culturais:

- Autotranscendência – Harmonia e Igualitarismo
- Autopromoção – Hierarquia e Domínio
- Abertura à Mudança – Autonomia
- Conservação – Hierarquia

Valores organizacionais com base em valores pessoais:

- Autotranscendência – Preocupação com a Coletividade
- Autopromoção – Realização, Domínio e Prestígio
- Abertura à Mudança – Autonomia e Bem-estar do Empregado
- Conservação – Tradição e Conformidade

As hipóteses de pesquisa formuladas foram as seguintes:

- a) Os valores organizacionais com base em valores culturais que correspondem a cada uma das dimensões bipolares correlacionam-se positivamente com os valores organizacionais com base em valores pessoais correspondentes a cada uma das mesmas dimensões.
- b) Os valores organizacionais com base em valores culturais que correspondem a cada uma das dimensões bipolares correlacionam-se negativamente com os valores organizacionais com base em valores pessoais correspondentes a cada uma das mesmas dimensões opostas.

#### 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para Creswell (2003), ao longo do século XIX e também século XX as estratégias de questionamento associadas à pesquisa quantitativa foram aquelas que incluíram experimentos, quase-experimentos e estudos de correlação. Mais recentemente, as pesquisas quantitativas incluíram experimentos complexos com diversas variáveis e tratamento estatístico dessas variáveis.

Ainda segundo Creswell (2003), a pesquisa científica apresenta diversas formas de abordagem e o conhecimento nasce da ação, situação e suas conseqüências, ao invés das condições precedentes ao problema, na preocupação quanto aos requisitos para solução de problemas, ou seja, a ênfase não é no método de tratar o problema e sim no problema. Assim, sob essa perspectiva, o entendimento do problema é o centro da pesquisa.

Também conforme Demo (1994 e 2000) indica, é possível distinguir, pelo menos, quatro gêneros dentre as diversas linhas de pesquisa científica, no entanto, ressalta que nenhum tipo de pesquisa é auto-suficiente, pois "na prática, mesclamos todos acentuando mais este ou aquele tipo de pesquisa" (DEMO, 2000, p. 22). Os quatro tipos são:

- a) **Pesquisa teórica** – trata-se de pesquisa "dedicada a reconstruir teoria, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos" (DEMO, 2000, p. 20). É orientado para a re-construção de teorias, quadro de referência, condições explicativas da realidade, polêmicas e outras discussões pertinentes. A pesquisa teórica não implica imediata intervenção na realidade, mas nem por isso deixa de ser importante, pois seu papel é decisivo na criação de condições para a intervenção. "O conhecimento teórico adequado acarreta

rigor conceitual, análise acurada, desempenho lógico, argumentação diversificada, capacidade explicativa" (DEMO, 1994, p. 36).

- b) **Pesquisa metodológica** – refere-se ao tipo de pesquisa voltada para a investigação de métodos e procedimentos adotados como científicos. "Faz parte da pesquisa metodológica o estudo dos paradigmas, as crises da ciência, os métodos e as técnicas dominantes da produção científica" (DEMO, 1994, p. 37).
- c) **Pesquisa empírica** – dedicada ao tratamento da "face empírica e factual da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e factual" (DEMO, 2000, p. 21). A valorização desse tipo de pesquisa é pela oportunidade em oferecer maior firmeza às argumentações, por mais tênue que possa ser a base factual. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, principalmente no sentido de facilitarem a aproximação prática (DEMO, 1994, p. 37).
- d) **Pesquisa prática** – trata-se da pesquisa associada à práxis, ou seja, à prática histórica em termos de conhecimento científico para fins explícitos de intervenção, que não afasta a ideologia, mas não perde o rigor metodológico. Alguns métodos qualitativos seguem esta direção, como, por exemplo, pesquisa participante, pesquisa-ação, onde o pesquisador faz a devolução dos dados à comunidade estudada para as possíveis intervenções (DEMO, 2000, p. 22).

Gil (1999), assim como Demo (1994 e 2000), também apresenta classificação das pesquisas, no entanto adota classificação diferente daquele autor:

- **Classificação com base nos objetivos – três grandes grupos:** *pesquisas exploratórias*: tem por objetivo proporcionar uma visão geral sobre determinado fato; *pesquisas descritivas*: o principal objetivo desse tipo de pesquisa é a descrição das características sobre determinada população ou fenômeno ou ainda estabelecer relações entre variáveis; e *pesquisas explicativas*: esse tipo de pesquisa tem por objetivo a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para que o fenômeno ocorra, com aprofundamento do conhecimento da realidade.
  
- **Classificação com base nos procedimentos técnicos adotados** – para analisar os fatos do ponto de vista empírico, confrontar a visão teórica com os dados da realidade é necessário traçar o modelo conceitual e também o operatório: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa ex-pós-facto, levantamento, estudo de caso e pesquisa-ação.

Santos (1999) acrescenta à classificação apresentada por Gil (1999), a pesquisa de campo, a pesquisa de laboratório e a pesquisa bibliográfica e dá destaque a caracterização das pesquisas segundo as fontes de informação.

O método da pesquisa em ciências sociais ainda se divide em métodos quantitativos e qualitativos e, para alguns tipos de pesquisa o método quantitativo é melhor, para outros o método qualitativo é mais adequado e, para outros, o uso dos dois métodos é mais recomendável. A forma como se pretende analisar o problema é o principal fator a ser considerado para definir qual metodologia a ser utilizada.

O método qualitativo tem como objeto de pesquisa situações complexas ou particulares, com abordagem analítica da interação de certas variáveis dos processos dinâmicos dos grupos sociais, contém aspectos subjetivos, culturais, psicossociais, dentre outros, para a compreensão do fenômeno social (RICHARDSON, 1999). Além disso, o método qualitativo não utiliza instrumentos estatísticos para analisar o problema, ou seja, não busca medir unidades ou categorias homogêneas. Pertencem ao método qualitativo pesquisas classificadas como história oral, observação *in loco* do objeto de pesquisa, levantamentos feitos com questionários abertos ou gravados, dentre outras formas de análise do fenômeno social (DEMO, 2000).

O método quantitativo, segundo Richardson (1999, p. 70) “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”, em razão de se buscar resultados com mais precisão e evitar interpretações equivocadas. O método quantitativo é indicado, conforme destaca Richardson (1999), quando se deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos fatores que influenciam o fenômeno. Pesquisas classificadas como descritivas e estudos experimentais, dentre outros, são exemplos de metodologias que privilegiam o método quantitativo.

Com base nas abordagens apresentadas, a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho foi do tipo empírica, segundo a distinção atribuída por Demo (2000). Tendo em vista a classificação feita por Gil (1999), pode ser considerada descritiva quanto aos objetivos do estudo e de levantamento, quanto aos procedimentos técnicos, adotando o método quantitativo.

Por outro lado, não foram aplicadas metodologias qualitativas de entrevistas, uma vez que se buscava encontrar prováveis relações entre os valores organizacionais, com base nos valores pessoais e culturais pesquisados por Tamayo e colaboradores e medidos exclusivamente por meio de escalas numéricas, em instrumentos de pesquisa já validados.

#### **4.1 Instrumento para coleta de dados: procedimentos para seleção**

Os instrumentos de pesquisa utilizados inicialmente foram os questionários elaborados e aplicados nos trabalhos de Tamayo e Gondim (1996), Tamayo et al (2000) e Oliveira e Tamayo (2004), que deram origem à Escala de Valores Organizacionais, ao Inventário de Valores Organizacionais (**IVO**) e ao Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (**IPVO**), respectivamente.

Deve-se destacar que a publicação do IVO está incompleta, tanto no formato eletrônico, por meio da base Scielo de pesquisa eletrônica (<http://www.scielo.br>), quanto no formato gráfico, publicação da Editora Estudos de Psicologia volume 5 (2), p. 289-315, 2000. O questionário completo foi obtido mediante contato com os autores e a ausência dessas assertivas permitiu uma análise apenas parcial, na amostra da empresa A, da relação do fator Domínio no IVO e IPVO.

Além dos dados originais das variáveis dos instrumentos de pesquisa, também variáveis de controle foram acrescentadas aos questionários, essas variáveis são: (a) tempo de serviço; (b) sexo; (c) idade; (d) atividade; (e) setor de trabalho; (f) relação de trabalho; e (g) grau de hierarquia.



Uma avaliação inicial da quantidade de itens em cada instrumento de pesquisa, tempo demandado para respondê-los e orientações quanto ao correto preenchimento de cada bloco dos questionários, levou à necessidade de testes piloto para garantir respostas consistentes com os objetivos do estudo e utilização correta dos instrumentos de pesquisa. Além desses aspectos, procurava-se reduzir possíveis resistências dos respondentes no processo, uma vez que a participação na pesquisa foi voluntária.

Adicionalmente, também foi analisada a estrutura dos três instrumentos de pesquisa. Quanto ao instrumento da pesquisa de 2004, decidiu-se pela não utilização da coluna “*DESEJÁVEL*” (TAMAYO et al, 2000, p. 315), em razão dessa estrutura não ter correspondente nos demais instrumentos utilizados nos estudos.

Como primeira etapa, foram elaboradas listas preliminares contendo o nome dos prováveis respondentes, indicando também a área de trabalho de cada um. Depois disso e com base nessa lista, foi feito contato telefônico com cada uma dessas pessoas, pedindo a participação e explicando os motivos da pesquisa. Além disso, pediu-se que a pessoa solicitasse a outras pessoas que também respondessem os questionários, devido a necessidade de se conseguir uma quantidade mínima de respondentes para o teste piloto.

O processo de convencimento para participar na pesquisa incluiu detalhes quanto ao compromisso de um número mínimo de respondentes, da não necessidade de responder imediatamente aos questionários, em razão do prazo do projeto de trabalho, e da ênfase nas respostas em papel. Ou seja, apesar de alguns questionários seguirem por meio eletrônico, deveriam ser impressos e devolvidos pelos correios no formato de papel, com objetivo de

preservar a identificação dos respondentes de um lado e, de outro, garantir respostas mais verdadeiras.

As primeiras remessas totalizaram 31 respondentes, que corresponde a um grupo de empregados da empresa do teste piloto. Os dados foram digitados em planilha Excel e foram observadas as seguintes características e problemas:

- Alguns respondentes não perceberam a existência de assertivas contraditórias e deram respostas onde uma opção exclui a outra.
- As páginas dos questionários não foram numeradas e, com isso, a impressão sofreu distorções com mistura das folhas.
- O **IPVO** é extenso e ocupa mais de uma página e não foi reproduzido o cabeçalho com o significado de cada coluna. Essa falha foi percebida nas respostas de alguns respondentes por haverem invertido os valores atribuídos na página anterior, ou seja, a seqüência dos valores não se assemelhava aos itens constantes da página anterior.
- As instruções de preenchimento de cada instrumento podem ter sido ignoradas, ou não foram suficientemente claras, pois foram encontradas inversões nas respostas do questionário **IPVO**.
- Os casos de respostas em branco em alguns itens do **IPVO** podem ter sido por causa da formatação do instrumento, uma vez que a diferenciação de um item para outro não

foi destacada adequadamente e o processo de impressão tanto pôde se dar por uso de máquina copiadora como de impressora.

- Nas instruções do questionário da Escala de Valores Organizacionais, alguns respondentes usaram apenas os valores citados no exemplo das instruções.
- A possibilidade de os respondentes não terem lido as instruções, ou não entendido os itens, foi levantada porque, apesar da orientação de que apenas um ou dois itens são os valores supremos de uma organização, alguns respondentes usaram a pontuação máxima para várias assertivas.
- Outros respondentes utilizaram apenas três pontuações para atribuir a importância dos valores no instrumento da Escala de Valores Organizacionais.
- Somente os itens do instrumento de Escala de Valores Organizacionais estavam numerados de forma seqüenciada.
- Alguns respondentes deixaram vários itens em branco ou não responderam a todos os instrumentos de pesquisa, especialmente os da Escala de Valores Organizacionais.
- Durante a fase de digitação, foram percebidos alguns *outliers* sem testes estatísticos, na medida em que a pontuação atribuída aos itens nos instrumentos de pesquisa foi igual em todos os itens.

- Na devolução das respostas, um grupo de respondentes enviou uma mensagem manuscrita informando não haverem gostado dos instrumentos e, por meio de contato telefônico, confirmaram que os instrumentos são longos, cansativos, confusos e que responderam apenas por terem assumido o compromisso.

Assim, foi realizada a primeira análise de *outliers*, a qual resultou em seis casos que deveriam ser excluídos da amostra inicial dos 31 respondentes. Além disso, diversas alterações de formatação foram procedidas, tais como: paginação dos instrumentos; numeração de todos os itens dos questionários, formatação com realce para cada item dos instrumentos; cabeçalho em todas as páginas; instruções detalhadas de cada instrumento, com a retirada dos exemplos, para evitar que os respondentes pudessem ser sugestionados.

Depois dessas alterações, foram distribuídos questionários entre 20 respondentes a diferentes grupos de trabalho da mesma organização do teste piloto, com esclarecimentos quanto aos objetivos da pesquisa, mas sem acrescentar detalhes quanto ao processo anterior.

Os dados desse segundo grupo foram adicionados aos dados do primeiro grupo e, novamente, foram encontrados problemas semelhantes quanto a distribuição de pontuação no instrumento da Escala de Valores Organizacionais. Com isso, calculou-se a quantidade de *outliers* com a inclusão e a exclusão desse instrumento de pesquisa. Os resultados apontaram que a manutenção do instrumento Escala de Valores Organizacionais, aumentava os casos *outliers*, tendo-se optado por excluí-la da pesquisa.

Essa decisão encontra apoio no trabalho de Porto (2005, p.99 e 106) ao considerar que “é difícil e entediante para os respondentes” e que “os indivíduos podem responder

uniformemente a um grande número de valores” o que exige cuidado especial na elaboração das instruções. Tal cuidado foi seguido, mas não foi capaz de reduzir as dificuldades. Ademais, esse instrumento de pesquisa demanda um elevado grau de abstração, dificuldade extra relatada pelos respondentes.

Assim e conforme recomendação de Becker (1999) para que os pesquisadores usem instrumentos válidos e já aplicados com sucesso no passado, como demonstrado nas pesquisas de Tamayo et al (2000) e Oliveira e Tamayo (2004), bem como diante dos resultados do teste piloto, decidiu-se trabalhar apenas com o Inventário de Valores Organizacionais (**IVO**) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (**IPVO**).

Deve-se ressaltar que os próprios autores da Escala de Valores Organizacionais destacam que ela foi desenvolvida em base exclusivamente empírica, sem uma teoria que justificasse a sua estrutura (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p.133), por ter sido construída unicamente a partir de um levantamento de valores. Os demais instrumentos de pesquisa têm fundamentação na teoria de valores culturais e na teoria de valores pessoais. Esse aspecto também contribuiu para a decisão de não empregá-la neste trabalho.

## **4.2 População e amostra**

A população desta pesquisa consistiu em empregados da área administrativa de uma empresa estatal, aqui denominada “A” e uma pública, “B”. A empresa A atua em atividades na geração de produtos e a empresa B atua exclusivamente na prestação de serviços ao público. Deve-se ressaltar que a identificação das organizações não foi autorizada.

O método de escolha da amostragem foi o não probabilístico por conveniência (GIL, 1999, p. 101) e o critério de escolha dessa amostra foi o de acessibilidade. Tal opção implica que os resultados não poderão ser generalizados, dada a não representatividade da amostra em relação à população-alvo.

Para a empresa A, após explicações sobre a pesquisa e o objeto de estudo do trabalho, solicitou-se que os questionários fossem distribuídos entre pessoas próximas, estimando-se um mínimo de 10 respondentes por cada indivíduo a que se teve acesso. Os respondentes com proximidade física receberam os questionários já impressos e foram orientados exclusivamente quanto ao prazo de devolução. Para os respondentes que se encontravam distantes, cujo contato foi telefônico, os questionários foram enviados, por meio de correio eletrônico. Nesse sentido, alertou-se sobre a necessidade de impressão dos questionários, de modo a garantir os padrões de aplicação dos instrumentos de pesquisa. Também foram orientados quanto ao prazo da devolução dos mesmos. A forma de obtenção de respondentes não permitiu estimar a quantidade de questionários distribuídos. O grupo de respondentes da empresa A está distribuído principalmente nas atividades administrativas (Tabela 1):

**Tabela 1 – Área de atividades – Empresa A**

<b>GRUPO</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
PRODUÇÃO	56	21,88%
ADMINISTRATIVA	167	65,23%
OUTRAS	33	12,89%
<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100,00%</b>

A amostra da empresa B também foi obtida por acesso, todos os questionários foram entregues previamente impressos, de modo a proporcionar os mesmos critérios de aplicação da pesquisa. Foram entregues 420 questionários e retornaram 364, o que representa 86,7% do total distribuído.

O grupo de respondentes da empresa B representa um segmento da organização e a distribuição desse grupo foi considerada em relação à população do segmento da amostra, que conta com aproximadamente 600 indivíduos, alocados em 4 grupos de trabalho na atividade de atendimento e 150 de indivíduos na atividade de suporte ao atendimento (Tabela 2):

**Tabela 2 – Área de atividade – Empresa B**

<b>ÁREA DE ATIVIDADE NA EMPRESA</b>		
<b>INTERVALO</b>	<b>AMOSTRA B</b>	
	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
SISTEMAS	106	32,72%
OPERADOR A	45	13,89%
OPERADOR B	67	20,68%
OPERADOR C	54	16,67%
OPERADOR D	52	16,05%
<b>TOTAL</b>	324	100,00%

Os questionários recebidos das duas amostras foram tratados com técnicas estatísticas para verificação da limpeza de dados, digitação correta dos mesmos, casos extremos e outros cuidados próprios e imprescindíveis para uma correta e adequada análise, conforme detalhado no item 5.1 deste trabalho.

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo empírico, iniciando-se pelo detalhamento da preparação dos dados. A partir da depuração da amostra, foram aplicadas técnicas estatísticas para tratamento dos dados e atendimento aos objetivos propostos para o estudo.

### 5.1 Preparação dos dados da amostra

Para Tinsley e Brown (2000, p.8) os dados de qualquer amostra devem ser revisados com prudência antes da sua preparação e da distribuição de frequência (relativos aos dados demográficos), quanto aos casos de respostas repetidas, valores faltantes, dentre outros elementos que possam afetar a qualidade da amostra.

Também Hair et al (1998) destacam que a ocorrência de inconsistências nas respostas, elevado número de respostas em branco, entendimento incorreto dos itens dos questionários, duplicidade de marcação para o mesmo item, são aspectos relevantes para a preparação dos dados. Entretanto, os maiores problemas residem nos valores faltantes e nos casos *outliers*.

Primeiramente, procedeu-se a análise de incidência de respostas repetidas, por linha e, em seguida, a mesma avaliação por coluna, nesta, conforme sugere Schwartz (1992, p.20), considerou-se como ponto de corte 62%. Nesse aspecto, 3 respondentes na amostra A e 4 na amostra B apresentaram as mesmas respostas em todos os itens dos dois blocos de questionários.



Além dos casos de respostas repetidas em todos os itens também foram identificados 6 questionários com duplicidade de respostas na amostra A e 11 na amostra B, respectivamente. Portanto, também esses casos foram rejeitados no conjunto das amostras antes mesmo da digitação dos dados, o que resultou em 262 e 349 respondentes para as amostras A e B, respectivamente.

### **5.1.1 Valores faltantes**

Para Hair et al. (1998, p.229-230) os valores faltantes fazem parte das pesquisas, pois são um fato que raramente o pesquisador consegue evitar, no entanto podem causar impacto na pesquisa e os problemas devem ser identificados e resolvidos, de forma a proporcionar a validade da pesquisa.

Também Tinsley e Brown (2000, p.10-11) relatam sobre a importância dos valores faltantes em uma pesquisa e dão destaque ao fato de que tais incidências podem ser devido à ocorrência de variáveis que incluem informações conflitantes para os respondentes.

Esses autores ressaltam que o surgimento de valores faltantes pode originar-se em eventos externos aos respondentes, tais como erros de preenchimento, como verificado no teste piloto, ou a recusa do respondente em atender a algum item.

#### **5.1.1.1 Valores faltantes – respondentes**

Conforme relatado no item 3.3, o teste piloto realizado e contato com diversos respondentes durante a aplicação dos questionários, identificou-se problemas com o preenchimento dos

blocos, devido a dificuldades relacionadas com a quantidade de itens por questionário, longo tempo de resposta para alguns desses respondentes e cansaço ao final do preenchimento. Esses relatos podem indicar algumas das causas que levaram diversos respondentes, especialmente da amostra B, ao não preenchimento do bloco IVO.

Antes mesmo de digitar os dados, verificou-se que na amostra A, 2 respondentes enviaram sem responder o bloco do questionário correspondente ao IVO. Na amostra B, 1 questionário foi devolvido sem respostas ao bloco IPVO e 15 deixaram de responder o bloco IVO, totalizando 16 questionários sem respostas, portanto, também foram rejeitados.

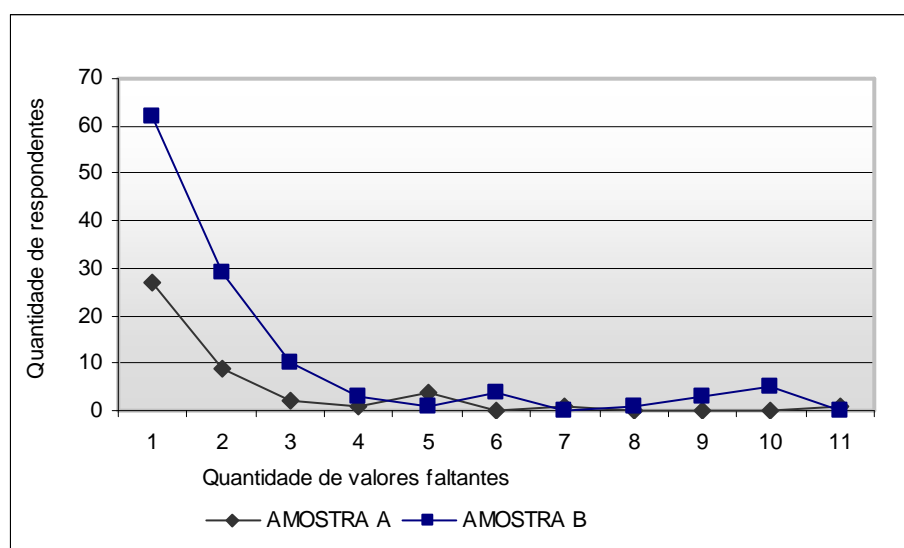
Nesta pesquisa, considerando-se os questionários que adentraram a digitação, 260 na amostra A e 333 na amostra B, a quantidade de casos de valores faltantes por respondente corresponde ao resumo dos dados da Tabela 3:

**Tabela 3 – Quantidade de valores faltantes – Respondentes**

QUANTIDADE	FREQÜÊNCIA				TOTAL	%
	AMOSTRA A	%	AMOSTRA B	%		
0	215	82,69%	215	64,56%	430	72,51%
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>215</b>	<b>82,69%</b>	<b>215</b>	<b>64,56%</b>	<b>430</b>	<b>72,51%</b>
1	27	10,38%	62	18,62%	89	15,01%
2	9	3,46%	29	8,71%	38	6,41%
3	2	0,77%	10	3,00%	12	2,02%
<b>SUBTOTAL (2)</b>	<b>38</b>	<b>14,62%</b>	<b>101</b>	<b>30,33%</b>	<b>139</b>	<b>23,44%</b>
4	1	0,38%	3	0,90%	4	0,67%
5	4	1,54%	1	0,30%	5	0,84%
6	0	0,00%	4	1,20%	4	0,67%
7	1	0,38%	0	0,00%	1	0,17%
13	0	0,00%	1	0,30%	1	0,17%
14	0	0,00%	3	0,90%	3	0,51%
17	0	0,00%	5	1,50%	5	0,84%
23	1	0,38%	0	0,00%	1	0,17%
<b>SUBTOTAL (3)</b>	<b>7</b>	<b>2,69%</b>	<b>17</b>	<b>5,11%</b>	<b>24</b>	<b>4,05%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100,00%</b>	<b>333</b>	<b>100,00%</b>	<b>593</b>	<b>100,00%</b>

Chama à atenção a diferença entre a Amostra A e a Amostra B. Primeiramente, na Amostra A 82,69% dos respondentes não apresentaram ausência de valor, enquanto na amostra B, esse total representa 64,56%, ou seja, há uma diferença de 18,13% entre as duas amostras. Em seguida, também se observa que 30,33% dos respondentes da amostra B apresentaram valores faltantes entre 1 e 3, enquanto na amostra A, foram 14,62% apenas. Apesar dessas diferenças gerais, em ambas as amostras mais de 97,31%, na amostra A, e 94,89%, na amostra B, os respondentes apresentaram valores faltantes de, no máximo 3 por questionário. As diferenças entre as amostras são ilustradas no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Respondentes com valores faltantes – Amostra A e Amostra B**



Após análise do resultado das quantidades de valores faltantes em ambas as mostras, optou-se pela rejeição dos questionários com incidências superiores a 13 itens sem respostas, por representarem mais de 15% do total de itens dos dois blocos de questionários, conforme Quadro 6. Com a retirada desses casos, a amostra A (1) ficou com 259 respondentes e a Amostra B (9) com 324, respectivamente.

**Quadro 6 – Quantidade valores faltantes x Total de itens**

AMOSTRA	QUANTIDADE	% DO TOTAL DE ITENS
B	13	15,29%
B	14	16,47%
B	17	20,00%
A	23	29,49%

Concluída a análise dos valores faltantes por respondentes de ambas as amostras, foram verificadas as incidências de valores faltantes de cada um dos blocos dos questionários IPVO e IVO.

### 5.1.1.2 Valores faltantes – Bloco IPVO

Para o bloco do instrumento de pesquisa IPVO, a análise da tabela 4, indica que na amostra A existem 21 variáveis com 1 ou 2 valores faltantes. Esse total representa 43,75% do total de variáveis. Por outro lado, duas variáveis, V17 e V19, detalhadas no Quadro 7, apresentaram a maior quantidade de valores faltantes, nessa amostra. Observou-se também que não existe predominância de valores faltantes em alguma das variáveis, além dos citados.

**Tabela 4 – Variáveis com valores faltantes – IPVO**

QUANTIDADE VALORES FALTANTES	FREQÜÊNCIA			
	AMOSTRA A QUANTIDADE VARIÁVEIS	%	AMOSTRA B QUANTIDADE VARIÁVEIS	%
0	17	35,42%	0	0,00%
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>17</b>	<b>35,42%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
1	11	22,92%	0	0,00%
2	10	20,83%	9	18,75%
3	7	14,58%	8	16,67%
4	1	2,08%	14	29,17%
5	0	0,00%	5	10,42%
6	0	0,00%	4	8,33%
7	1	2,08%	5	10,42%
8	1	2,08%	0	0,00%
11	0	0,00%	1	2,08%
12	0	0,00%	2	4,17%
<b>SUBTOTAL (3)</b>	<b>31</b>	<b>64,58%</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>

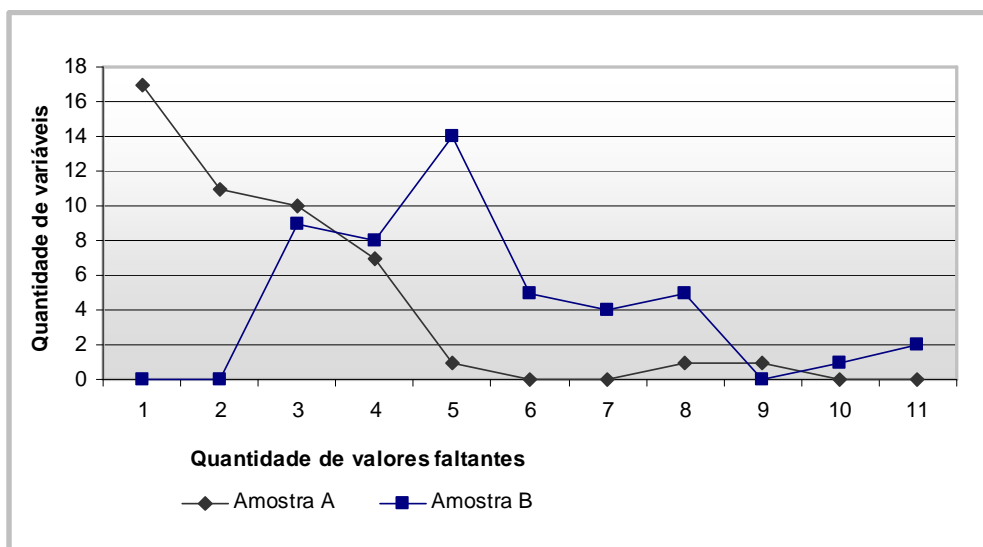
A análise da amostra da empresa B apresenta situação distinta. Todas as variáveis apresentaram valores faltantes de pelo menos dois. As variáveis V14, V17 e V37 têm a maior quantidade de valores faltantes, como se pode verificar no Quadro 7:

**Quadro 7 – Variáveis com valores faltantes – IPVO**

<b>Variável – IPVO</b>		<b>A</b>	<b>B</b>
<b>V14</b>	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	<b>11</b>	
<b>V17</b>	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.	<b>07</b>	<b>7</b>
<b>V19</b>	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição	<b>12</b>	<b>8</b>
<b>V37</b>	Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.	<b>12</b>	

Além das diferenças já citadas, também se ressalta o fato de não existir nenhuma variável do IPVO que não apresente algum valor faltante na Amostra B. Tal resultado pode indicar que essa amostra tem comportamento mais sujeito a conflitos de entendimentos, conforme sugerem Tinsley e Brown (2000), do que a Amostra A. A ausência de respostas representa 83,33% da amostra, situados na faixa de um a seis valores faltantes por variável, para a amostra B. Na Amostra A, esse percentual é de 60,42% de valores faltantes. O Gráfico 2 ilustra as diferenças entre as amostras A e B:

Gráfico 2 – Variáveis com valores faltantes IPVO – Amostra A e Amostra B



### 5.1.1.3 Valores faltantes – Bloco IVO

Análise semelhante também foi procedida quanto ao questionário IVO e o comportamento desse bloco do instrumento de pesquisa está na Tabela 5:

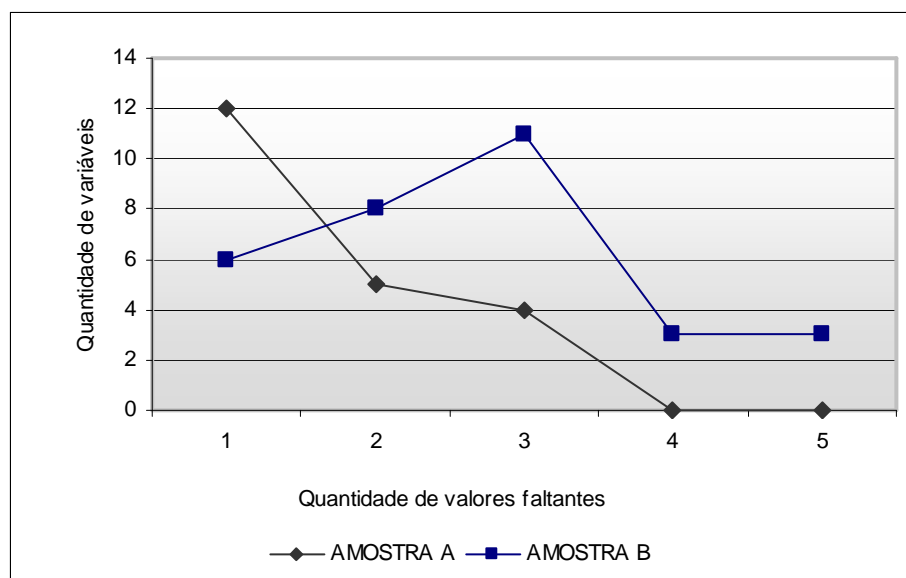
Tabela 5 – Valores faltantes IVO

QUANTIDADE VALORES FALTANTES	FREQUÊNCIA			
	AMOSTRA A QUANTIDADE VARIÁVEIS	%	AMOSTRA B QUANTIDADE VARIÁVEIS	%
0	9	30,00%	5	13,89%
<b>SUBTOTAL (1)</b>	9	30,00%	5	13,89%
1	12	40,00%	6	16,67%
2	5	16,67%	8	22,22%
3	4	13,33%	11	30,56%
4	0	0,00%	3	8,33%
5	0	0,00%	3	8,33%
<b>SUBTOTAL</b>	21	70,00%	31	86,11%
<b>TOTAL</b>	30	100,00%	36	100,00%

Diferentemente do bloco IPVO, o IVO apresenta uma quantidade de valores faltantes de, no máximo 3 para a amostra A e 5 para a amostra B. Também no IVO se verificam diferenças

entre a Amostra A e B, apesar de o IVO ter valores faltantes, porém em nenhuma das amostras esse total ultrapassou 5, também não foi verificada a predominância de valores faltantes em alguma das variáveis. O gráfico 3 ilustra as diferenças entre as amostras:

**Gráfico 3 – Variáveis com valores faltantes IVO – Amostra A e Amostra B**



Uma análise das diferenças entre as duas amostras nos valores faltantes das variáveis (Tabelas 6 e 7) pode sinalizar que os questionários utilizados nesta pesquisa são instrumentos complexos e que demandam algumas ações para que as respostas apresentem quantidade mais reduzida de valores faltantes. Dentre as razões mais prováveis dessa elevada incidência de valores faltantes, associada aos questionários que sequer foram incluídos na digitação dos dados, apontam que a aplicação desses questionários requer explicações mais detalhadas aos respondentes, por ocasião da coleta de dados, o que foi possível ocorrer com vários respondentes da amostra A, mas não aconteceu na amostra B.

Tabela 6 – Variáveis faltantes IVO e IPVO – Amostra A

IVO			IPVO		
QUANTIDADE VALORES FALTANTES	FREQÜÊNCIA	%	QUANTIDADE VALORES FALTANTES	FREQÜÊNCIA	%
0	9	30,00%	0	17	35,42%
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>9</b>	<b>30,00%</b>	<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>17</b>	<b>35,42%</b>
1	12	40,00%	1	11	22,92%
2	5	16,67%	2	10	20,83%
3	4	13,33%	3	7	14,58%
4	0	0,00%	4	1	2,08%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>21</b>	<b>70,00%</b>	<b>SUBTOTAL (2)</b>	<b>29</b>	<b>60,42%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	7	1	2,08%
			8	1	2,08%
			<b>SUBTOTAL (3)</b>	<b>2</b>	<b>4,17%</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 7 – Variáveis faltantes IPVO E IVO – Amostra B

IVO			IPVO		
QUANTIDADE VALORES FALTANTES	FREQÜÊNCIA	%	QUANTIDADE VALORES FALTANTES	FREQÜÊNCIA	%
0	5	13,89%	0	0	0,00%
<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>5</b>	<b>13,89%</b>	<b>SUBTOTAL (1)</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
1	6	16,67%	1	0	0,00%
2	8	22,22%	2	9	18,75%
3	11	30,56%	3	8	16,67%
4	3	8,33%	4	14	29,17%
5	3	8,33%	5	5	10,42%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>31</b>	<b>86,11%</b>	<b>SUBTOTAL (2)</b>	<b>40</b>	<b>83,33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>	7	5	10,42%
			11	1	2,08%
			12	2	4,17%
			<b>SUBTOTAL (3)</b>	<b>8</b>	<b>16,67%</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>

Os problemas de valores faltantes podem ser solucionados por meio de técnicas de imputação ou rejeição dos casos onde ocorram tais situações.



valores, ou ainda pela média das respostas válidas. Hair et al. (1998) apresentam alternativas semelhantes para resolução dos casos.

Dentre os métodos sugeridos por Tinsley e Brown (2000, p.179) e Hair et al (1998, p.52), para este trabalho optou-se pela técnica da imputação de dados com utilização da média dos valores válidos, após a apuração dos valores faltantes, com a utilização do arredondamento da média para um valor inteiro. O objetivo do arredondamento foi para evitar distorções na análise da amostra, uma vez que todas as variáveis dos questionários são medidas em escala do tipo Likert de 6 pontos, para o IPVO, e de 7 pontos, para o IVO.

### **5.1.2 Casos *Outliers***

Assim como os valores faltantes, os casos *outliers* podem impactar nos resultados da pesquisa. Para Hair et al. (1998, p.245), *outliers* são “observações com uma combinação única de características que podem ser identificadas como distintamente diferentes das demais observações” e a origem tanto pode ocorrer nos erros na entrada de dados, quanto nas respostas dadas que, apesar de verdadeiras, podem distorcer os resultados.

Também Tinsley e Brown (2000, p.12-13), apontam que os casos *outliers* significam a ocorrência de valores que exercem uma influência discrepante na análise dos dados da amostra. Podem ser univariados, casos extremos para uma variável, ou multivariados, casos com combinações incongruentes de escores em duas ou mais variáveis.

Para esses autores, os casos *outliers* devem ser considerados dentro do contexto da análise, não podendo ser considerados benéficos ou prejudiciais e devem ser submetidos a avaliações

que considerem a manutenção ou retirada dos casos. Nesse sentido e para proporcionar maior segurança no tratamento dos dados, Tinsley e Brown (2000, p.14) sugerem que os casos somente devem ser retirados da amostra se as duas avaliações revelarem diferenças importantes entre elas.

Tinsley e Brown (2000, p.13) e Hair et al (1998, p.64) descrevem as situações que podem ocasionar a ocorrência de casos outliers, classificando-as em:

- Entrada de dados com erro no arquivo de dados ou na codificação por erro na programação que transforme variáveis não numéricas em escalas intervalares. Esses casos devem ser identificados e corrigidos durante o processo da edição dos dados;
- A presença de valores válidos, porém extremos, devido a evento externo que justifique tal discrepância e para as quais não se conhece ou se obtém explicação, mas que são verdadeiros, apesar de distorcerem a amostra;
- Casos em que a percepção não é possível, devido ao fato de o respondente indicar um ou mais valores que são únicos, mas não possíveis de determinar se são válidos para a população pesquisada.

Para tratar desses casos, Tinsley e Brown (2000, p.190) e Hair et al (1998, p.245) sugerem algumas alternativas de procedimentos e, dentre elas, pode-se tratar os *outliers* pelo cálculo do desvio padrão, para identificação univariada de *outliers*. Neste estudo, decidiu-se pelo cálculo do desvio padrão e, segundo os autores, os casos com valores padronizados compreendidos entre +2,5 e -2,5 são aplicados a mostras com até 80 observações. Como a amostra desta pesquisa é superior a esse parâmetro, utilizou-se a faixa entre +3 e -3 para identificação dos casos *outliers*, também sugerida pelos autores, e que corresponde ao desvio padrão de uma curva normal.

A verificação dos casos *outliers* foi procedida tanto para os respondentes, quanto para as variáveis dos dois blocos do instrumento de pesquisa. Os resultados referentes aos respondentes encontram-se na Tabela 8:

**Tabela 8 – Resumo da análise de respondentes *outliers***

TOTAL POR CASO	AMOSTRA A		AMOSTRA B	
	FREQÜÊNCIA	%	FREQÜÊNCIA	%
0	205	79,15%	275	84,88%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>205</b>	<b>79,15%</b>	<b>275</b>	<b>84,88%</b>
1	19	7,34%	30	9,26%
2	11	4,25%	9	2,78%
3	5	1,93%	6	1,85%
4	8	3,09%	2	0,62%
5	2	0,77%	2	0,62%
7	3	1,16%	0	0,00%
6	1	0,39%	0	0,00%
8	2	0,77%	0	0,00%
11	1	0,39%	0	0,00%
14	1	0,39%	0	0,00%
21	1	0,39%	0	0,00%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>54</b>	<b>20,85%</b>	<b>49</b>	<b>15,12%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>259</b>	<b>100,00%</b>	<b>324</b>	<b>100,00%</b>

Legenda:

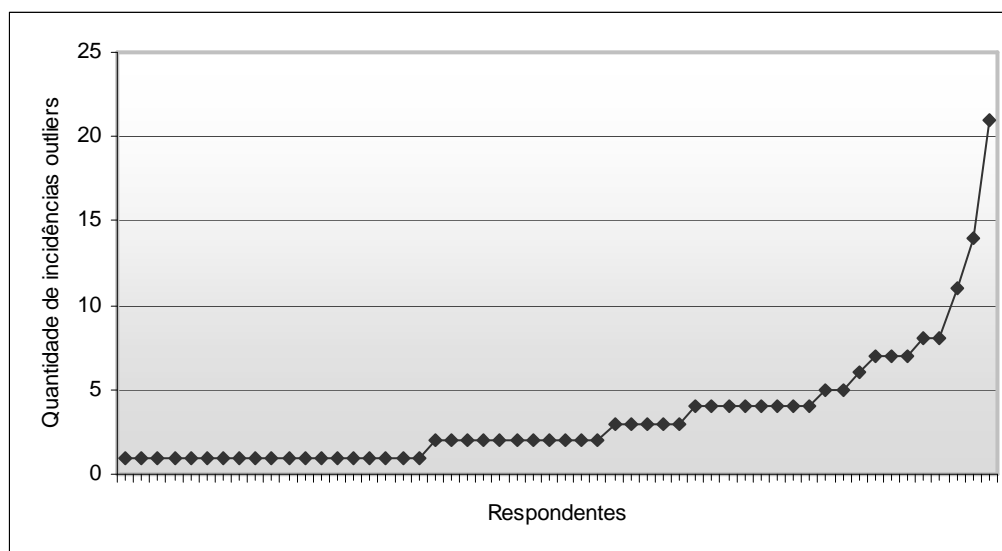
- (a) Relação entre o total de variáveis *outliers* por caso (a) e o total de variáveis dos questionários
- (b) Relação entre a freqüência de questionários com variáveis *outliers* e o total da amostra

A análise da Amostra A e da observação da Tabela 8 é possível verificar que 54 dos 259 questionários considerados nessa amostra, até o momento, apresentaram algum caso *outlier*, o que representa 20,85% da amostra com casos *outliers*.

Os questionários que apresentaram o maior número de variáveis com valores considerados *outliers* tiveram 11, 14 e 21 ocorrências, respectivamente, de um total de 78 variáveis, nos dois blocos de questionários (Gráfico 4). Como sugerido por Tinsley e Brown (2000, p.190), procedeu-se uma análise nos dados da amostra para embasar a decisão de manutenção ou retirada desses três casos. Optou-se pela retirada dos três questionários da amostra. Com isso,

o total de respondentes, ao final das análises ficou em 256 questionários de um total inicial de 271 recebidos, correspondendo a uma redução de 4,43% do total de questionários recebidos.

**Gráfico 4 – Respondentes *Outliers* – Amostra A**



Ainda da observação da Tabela 8 é possível verificar que 49 dos 324 questionários considerados na amostra B apresentaram algum caso *outlier*, de no máximo 5 incidências por caso, o que representa 15,12% da amostra. Devido a esse resultado e com base nas sugestões de Tinsley e Brown (2000, p.190), não foram retirados respondentes da amostra B.

Diferentemente da Amostra A, a Amostra B apresentou quantidade de *outliers* inexpressiva de casos. Ademais, 84,88% da amostra não apresentou nenhum caso *outlier*, o que na Amostra A é de 79,15%. Além disso, a Amostra A apresenta três questionários que foram retirados da amostra por problemas de *outliers*, o que não ocorreu na Amostra B.

Após analisar os casos *outliers* por respondentes, passou-se à verificação das variáveis dos instrumentos de pesquisa. Essa análise foi realizada em ambos os questionários e os resultados estão na Tabela 9:

Tabela 9 – Resumo da análise de *outliers* por variáveis IPVO

QUANTIDADE	FREQUÊNCIA			
	AMOSTRA A	% (a)	AMOSTRA B	% (a)
0	17	0,00%	36	0,00%
1	2	0,39%	2	0,31%
2	4	0,77%	1	0,62%
3	8	1,16%	0	0,93%
4	3	1,54%	0	1,23%
5	6	1,93%	1	1,54%
6	4	2,32%	2	1,85%
7	1	2,70%	2	2,16%
8	1	3,09%	1	2,47%
9	0	0,00%	1	2,78%
10	1	3,86%	1	3,09%
11	1	4,25%	0	0,00%
12	0	0,00%	1	3,70%
<b>SUBTOTAL (b)</b>	31	64,58%	12	25,00%
<b>TOTAL</b>	48		48	

Legenda:

(a) Relação entre o total de variáveis *outliers* e o total de respondentes.

(b) Relação entre o total de variáveis com incidência *outliers* e o total de variáveis

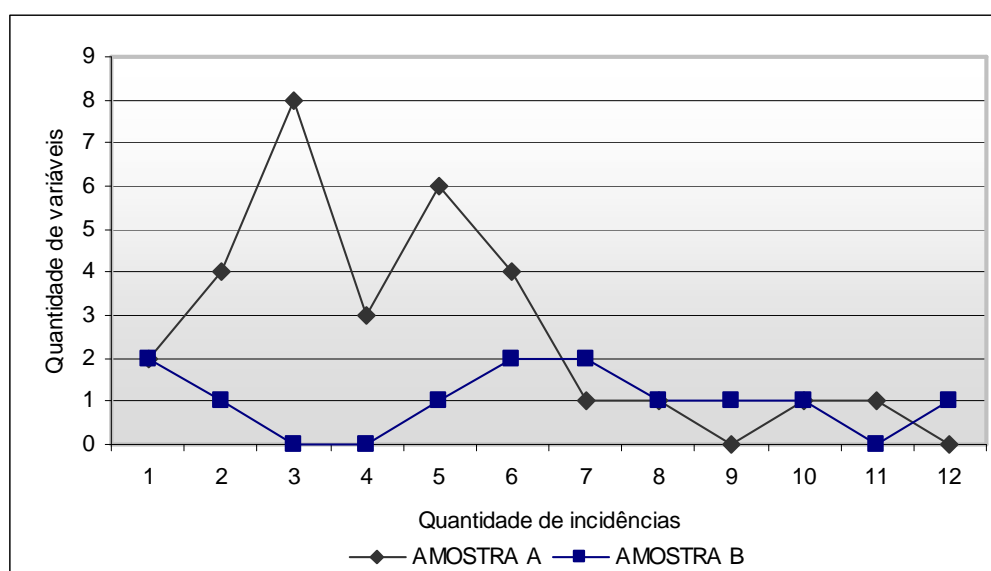
A análise da Tabela 9 indica que a amostra A apresenta 64,58% das variáveis com incidência de *outliers*, enquanto na amostra B esse percentual cai para 25%. O limite do desvio padrão em 3%, para mais ou para menos, tem sido considerado como valor de corte, em algumas pesquisas, para remoção de variável na análise de *outliers* (HAIR et al, 1998). Caso este limite seja considerado, verifica-se que as variáveis encontradas acima desse valor deveriam ser retiradas do questionário. Essas variáveis estão no Quadro 8:

Quadro 8 – Variáveis outliers – IPVO

VARIÁVEIS		QUANTI-DADE	AMOSTRA A	AMOSTRA B
V14	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	11	4,25%	
V22	Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	08	3,09%	
V24	Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	12		3,70%
V33	Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	10	3,86%	
V35	O respeito a hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	10		3,09%

O Gráfico 5 ilustra as diferenças entre as amostras A e B para as variáveis com *outliers*. Entretanto, destaca-se que não ocorreram *outliers* simultaneamente nas mesmas variáveis em ambas as amostras.

Gráfico 5 – Variáveis outliers – Amostra A e Amostra B

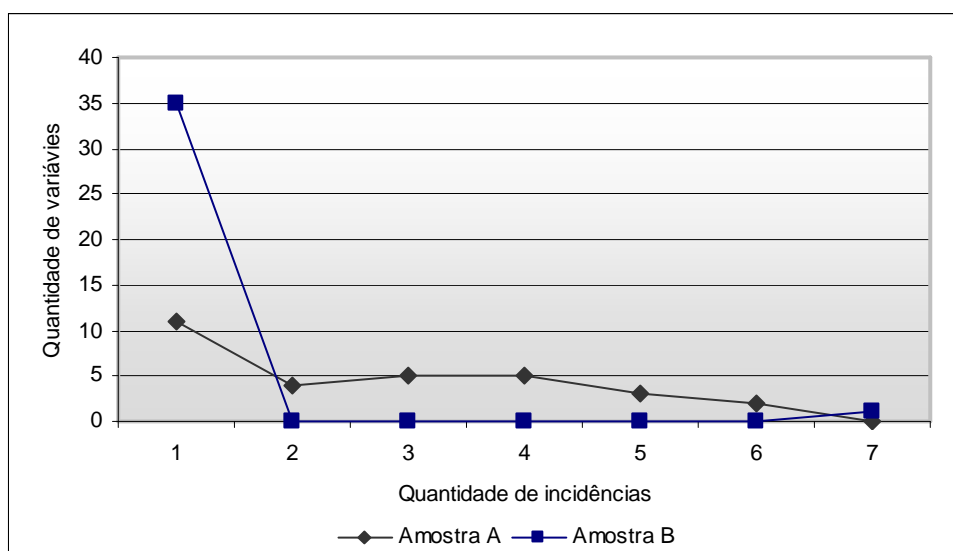


A análise das variáveis *outliers* por instrumento de pesquisa também foi aplicada ao IVO e a Tabela 10 aponta as respectivas ocorrências:

Tabela 10 – Resumo da análise de *outliers* por variáveis – IVO

QUANTIDADE	FREQUÊNCIA			
	AMOSTRA A	%	AMOSTRA B	%
0	11	36,67%	35	97,22%
1	4	13,33%	0	0,00%
2	5	16,67%	0	0,00%
3	5	16,67%	0	0,00%
4	3	10,00%	0	0,00%
5	2	6,67%	0	0,00%
10	0	0,00%	1	2,78%
<b>TOTAL</b>	30	100,00%	36	100,00%

Existe uma diferença entre as duas amostras que chama a atenção. Primeiramente, na Amostra B apenas uma variável foi apontada como *outlier*, a V77, que significa: *Preocupação com o cumprimento dos horários e compromissos*. Enquanto na amostra A, 36,67% das variáveis apresentam algum tipo *outlier*. O Gráfico 6 ilustra essa diferença:

Gráfico 6 – Variáveis do IVO *outliers* – Amostra A e Amostra B

A análise da Tabela 10 e do Gráfico 6 também indica que os casos encontrados não apresentaram situação que pudesse recomendar a rejeição de alguma das variáveis.

As análises das variáveis com valores percentuais consideradas *outliers* sugeriam a retirada das variáveis apenas no IPVO, entretanto, optou-se pela manutenção de todas as variáveis, em razão de pertencerem a instrumentos de pesquisa validados e que não foram desenvolvidos para este estudo. No entanto, a manutenção recomenda uma análise posterior dessas variáveis no contexto da amostra, a fim de se verificar possíveis entendimentos conflituosos na amostra pesquisada.

Concluído o tratamento dos dados, quanto aos aspectos que possam impactar na qualidade da amostra, o total de questionários restantes submetidos à análise e tratamento dos dados está resumido na Tabela 11:

**Tabela 11 – Resumo do total de respondentes**

<b>MOTIVOS</b>	<b>AMOSTRA A</b>	<b>AMOSTRA B</b>
<b>RESPONDENTES</b>	<b>271</b>	<b>364</b>
RESPOSTAS REPETIDAS	3	4
DUPLICIDADE DE RESPOSTAS	6	11
<b>SUBTOTAL</b>	<b>262</b>	<b>349</b>
BLOCO IPVO / IVO EM BRANCO	2	16
<b>SUBTOTAL</b>	<b>260</b>	<b>333</b>
VALORES FALTANTES	1	9
<i>OUTLIERS</i>	3	0
<b>RESTANTES</b>	<b>256</b>	<b>324</b>

É importante observar que as amostras têm origem em empresas com interferência do governo, uma é estatal e a outra é uma empresa pública, fato que em princípio as torna similares, apesar da diferença de atividades. Contudo, em ambas as amostras a variável V14 (*Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.*) apresentou elevado casos de valores faltantes e também foi considerada *outlier*. O contexto da amostra sugere que os instrumentos de pesquisa possam ser adaptados antes de submetidos aos



respondentes, de acordo com cada tipo de organização, quando o objetivo do trabalho for o estudo de uma ou mais organizações específicas.

Também a frequência de valores faltantes e *outliers* sugerem que a aplicação dos questionários merece tratamento diverso daquele em que foram obtidos os dados das amostras. Em outras palavras, apesar do teste piloto, não foi possível reduzir de maneira expressiva os casos de valores faltantes e *outliers*, para a amostra A.

Adicionalmente, a forma com que os questionários foram distribuídos e aplicados na amostra B, conforme informações obtidas junto ao gestor do respectivo setor da empresa B, pode ter influenciado na qualidade das respostas. Inicialmente, foram entregues questionários sem explicações adicionais quantos aos objetivos da pesquisa e com prazo de devolução para o dia seguinte, conforme orientações do gestor. Entretanto, a devolução de questionários respondidos foi inferior ao esperado por esse gestor. No segundo momento, os questionários foram entregues aos supervisores de cada grupo de trabalho, com breves explicações sobre os objetivos da pesquisa, mas com prazo de devolução para o final do turno de cada operador.

Essa nova forma de distribuir e recolher os questionários provavelmente influenciou na qualidade das respostas, na medida em que os respondentes trabalham em turnos com intervalos de descanso rígido e foi durante esses intervalos que os questionários foram respondidos. Nas palavras do gestor “as pessoas responderam à pesquisa sob condições de pressão, devido ao curto intervalo de tempo do descanso e o compromisso de devolução ao final do expediente”. O tipo de trabalho dos respondentes pode ser comparado ao trabalho de operadores de *telemarketing* ou caixas de supermercado, com horários rígidos, tanto de trabalho quanto de descanso.

Assim, pode-se dizer que as condições sob as quais os questionários são aplicados aos respondentes também podem influenciar na qualidade das respostas, considerando-se que as assertivas dos questionários requerem reflexão e demandam tempo para serem respondidas.

## 5.2 Características da amostra final

A pesquisa deste trabalho contou com um total de 271 questionários recebidos da amostra A e 364 da amostra B que resultaram em 256 e 324, respectivamente, como mencionado nos itens 4.1.1 e 4.1.2, ao final da análise da preparação dos dados. Assim, são observadas as seguintes características demográficas nos respondentes de ambas as amostras:

- a) Com relação à idade, a maioria dos respondentes situa-se na faixa de 31 a 50 anos, na amostra A e, na amostra B, há uma relativa concentração dos respondentes na faixa de 41 a 50 anos, o que pode indicar maturidade maior dessa amostra (Tabela 12):

**Tabela 12 – Variáveis demográficas - Idade**

INTERVALO	AMOSTRA A		AMOSTRA B	
	FREQÜÊNCIA	%	FREQÜÊNCIA	%
DE 21 A 25 ANOS	21	8,20%	11	3,40%
DE 26 A 30 ANOS	27	10,55%	51	15,74%
DE 31 A 45 ANOS	58	22,66%	59	18,21%
DE 41 A 45 ANOS	46	17,97%	135	41,67%
DE 46 A 50 ANOS	66	25,78%	50	15,43%
DE 51 A 55 ANOS	31	12,11%	14	4,32%
MAIS DE 55 ANOS	7	2,73%	1	0,31%
			1	0,31%
<b>SUBTOTAL</b>	256	100,00%	322	99,38%
<b>EM BRANCO</b>	0	0,00%	2	0,62%
<b>TOTAL</b>	256	100,00%	324	100,00%

- b) Com relação ao gênero, pode-se observar uma predominância dos respondentes como do sexo masculino (Tabela 13):

Tabela 13 – Variáveis demográficas - Gênero

<b>GÊNERO</b>				
<b>INTERVALO</b>	<b>AMOSTRA A</b>		<b>AMOSTRA B</b>	
	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
FEMININO	110	42,97%	116	35,80%
MASCULINO	146	57,03%	206	63,58%
<b>SUBTOTAL</b>	256	100,00%	322	99,38%
<b>EM BRANCO</b>	0	0,00%	2	0,62%
<b>TOTAL</b>	256	100,00%	324	100,00%

- c) Quanto ao tempo de trabalho nas empresas, observa-se uma leve concentração na faixa acima de 16 anos de serviço, na amostra A, e de 1 a 10 anos na amostra B. Esses dados revelam uma relativa distorção na distribuição de frequência, entretanto a organização pesquisada sofreu interferência de políticas públicas que a impediram de promover o ingresso de novos trabalhadores por dois diferentes longos períodos. Isso pode ser verificado pelas diferenças de respondentes nos intervalos de 1 a 5 anos, de 16 a 20 anos e mais de 25 anos de serviço. O tempo decorrido entre essas faixas de tempo corresponde aos períodos de impedimento de ingressos. O detalhamento dessa variável está na Tabela 14:

Tabela 14 – Variáveis demográficas – Tempo de Serviço

<b>TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA</b>				
<b>INTERVALO</b>	<b>AMOSTRA A</b>		<b>AMOSTRA B</b>	
	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
ATÉ 6 MESES	7	2,73%	9	2,78%
DE 6 MESES A 1 ANO	28	10,94%	19	5,86%
DE 1 A 5 ANOS	67	26,17%	89	27,47%
DE 6 A 10 ANOS	6	2,34%	70	21,60%
DE 11 A 15 ANOS	11	4,30%	29	8,95%
DE 16 A 20 ANOS	57	22,27%	62	19,14%
DE 21 A 25 ANOS	24	9,38%	23	7,10%
MAIS DE 25 ANOS	56	21,88%	19	5,86%
<b>SUBTOTAL</b>	256	100,00%	320	98,77%
<b>EM BRANCO</b>	0	0,00%	4	1,23%
<b>TOTAL</b>	256	100,00%	324	100,00%

- d) Na distribuição dos respondentes por área de trabalho, verifica-se que os respondentes da amostra A concentram-se nas atividades administrativas (Tabela 15) enquanto que os respondentes da amostra B têm concentração nas atividades operacionais. Isso pode ser devido ao segmento pesquisado na amostra B, cuja característica é atendimento. Por outro lado, a existência de parcela relevante no item “outros” indica que esse tipo de abordagem deve ser evitado em pesquisas posteriores.

**Tabela 15 – Variáveis demográficas – Área de Atividade**

<b>ÁREA DE ATIVIDADE NA EMPRESA</b>				
<b>INTERVALO</b>	<b>AMOSTRA A</b>		<b>AMOSTRA B</b>	
	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
ADMINISTRATIVA	119	46,48%	79	24,38%
RECURSOS HUMANOS	30	11,72%	4	1,23%
SISTEMAS	5	1,95%	35	10,80%
FINANCEIRA	53	20,70%	3	0,93%
COMERCIAL	15	5,86%	10	3,09%
INDUSTRIAL/ OPERACIONAL	7	2,73%	113	34,88%
OUTRAS	27	10,55%	67	20,68%
<b>SUBTOTAL</b>	256	100,00%	311	95,99%
<b>EM BRANCO</b>	0		13	4,01%
<b>TOTAL</b>	256	100,00%	324	100,00%

- e) Quanto ao nível na hierarquia (Tabela 16) a grande maioria dos respondentes não tem responsabilidade de supervisão de pessoas e tarefas..

**Tabela 16 – Variáveis demográficas – Nível na Hierarquia**

<b>NÍVEL NA HIERARQUIA</b>				
<b>INTERVALO</b>	<b>AMOSTRA A</b>		<b>AMOSTRA B</b>	
	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
SIM	46	17,97%	91	28,09%
NÃO	210	82,03%	228	70,37%
<b>SUBTOTAL</b>	256	100,00%	319	98,46%
<b>EM BRANCO</b>	0	0,00%	5	1,54%
<b>TOTAL</b>	256	100,00%	324	100,00%

- f) Os questionários também foram distribuídos a trabalhadores terceirizados e apenas 20,7% confirmaram essa condição na amostra A. Na amostra B, o número de respondentes terceirizados é irrelevante para a pesquisa, conforme se pode verificar na Tabela 17:

**Tabela 17 – Variáveis demográficas – Tipo de Vínculo Empregatício**

<b>TIPO DE VÍNCULO COM A EMPRESA</b>				
<b>INTERVALO</b>	<b>AMOSTRA A</b>		<b>AMOSTRA B</b>	
	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
<b>FUNCIONÁRIO</b>	203	79,30%	313	96,60%
<b>TERCEIRIZADO</b>	53	20,70%	5	1,54%
<b>SUBTOTAL</b>	256	100,00%	318	98,15%
<b>EM BRANCO</b>	0	0,00%	6	1,85%
<b>TOTAL</b>	256	100,00%	324	100,00%

### **5.3 Análise de correlações**

Com o objetivo de avaliar as relações entre os valores organizacionais com base nos valores culturais e nos valores pessoais foi elaborada uma análise de correlação bivariada entre os fatores de cada grupo de valores

#### **5.3.1 Amostra A: correlação entre os valores**

Nesta etapa, realizou-se análise das correlações referentes à amostra A, cujos resultados estão na Tabela 18:

Tabela 18 – Correlação de fatores – Amostra A

FATORES	AUTOPROMOÇÃO			AUTOTRANS	CONSERVAÇÃO		AB.MUDANÇA	
	REAL	PREST	DOM	PR.COL	CONF	TRAD	B.BEST	AUTO
AUTONOMIA	0,534(**)	0,211(**)	0,333(**)	0,471(**)	0,279(**)	-0,045	0,391(**)	0,575(**)
CONSERVADORISMO	0,540(**)	0,223(**)	0,269(**)	0,590(**)	0,436(**)	0,044	0,395(**)	0,566(**)
HIERARQUIA	0,401(**)	0,166(**)	0,307(**)	0,479(**)	0,596(**)	0,237(**)	0,346(**)	0,393(**)
IGUALITARISMO	0,506(**)	0,126(*)	0,266(**)	0,568(**)	0,365(**)	0,025	0,411(**)	0,575(**)
DOMÍNIO	0,144(*)	0,152(*)	0,150(*)	0,221(**)	0,249(**)	0,204(**)	0,180(**)	0,173(**)
HARMONIA	0,392(**)	0,277(**)	0,375(**)	0,342(**)	0,360(**)	0,059	0,337(**)	0,371(**)
<b>SEM CORRELAÇÃO</b>								
<b>CORRELAÇÕES ACIMA DE 0,500</b>								
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,300 E 0,499</b>								
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,100 ou E 0,299</b>								
(*) nível de significância de 1%								
(**) nível de significância de 5%								

Os resultados da amostra A apresentaram a existência de relações positivas entre a maioria dos fatores, excetuando-se o valor Tradição (IPVO).

O valor Tradição (IPVO) apresenta correlação positiva apenas com o valor Hierarquia e Domínio (IVO), indicando que na empresa A o significado de tradição está associado positivamente ao significado de Hierarquia e Domínio, isto é quanto mais as pessoas valorizam o respeito aos costumes da organização e a manutenção da tradição, tanto mais valorizam hierarquia como forma de garantir o comprometimento dos membros da organização com a missão da mesma e vice-versa. Quanto ao valor Domínio é importante ressaltar que devido a ausência de algumas das assertivas do fator, aquelas que foram respondidas podem ser associadas à Tradição ou Hierarquia. Essas assertivas são: *Capacidade de influenciar pessoas na organização* e *Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização*, sendo talvez este um dos motivos da correlação positiva encontrada.

O valor Tradição (IPVO) diferentemente do esperado não apresentou correlação com Conservadorismo do IVO, que também ressalta a necessidade de conservação dos usos

costumes e estruturas de poder, dentre outras características. Para entender melhor este resultado procedeu-se a análise das correlações das assertivas que compõem ambos os fatores (Tabela 19):

**Tabela 19 – Correlação entre as assertivas de Conservadorismo e Tradição – Amostra A**

CONSERVADORISMO IVO	TRADIÇÃO – IPVO				
	V13	V19	V26	V38	V54
V57	0,040	-0,046	-0,122	<b>- 0,119</b>	0,025
V62	0,287(**)	0,143(*)	-0,083	<b>0,044</b>	0,260(**)
V63	0,188(**)	0,192(**)	-0,129(*)	<b>0,008</b>	0,150(*)
V66	0,100	0,088	-0,173(**)	<b>- 0,043</b>	0,068
V71	0,087	0,049	-0,146(*)	<b>- 0,032</b>	0,100
<b>SEM CORRELAÇÃO</b>					
<b>CORRELAÇÕES NEGATIVAS</b>					
<b>CORRELAÇÕES POSITIVAS</b>					
(*) nível de significância de 1%					
(**) nível de significância de 5%					

Os resultados indicaram que a variável 38 do IPVO - *Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo* - não foi relacionada pelos respondentes da empresa A ao valor Conservadorismo do IVO; da mesma forma a variável 57 do fator Conservadorismo (IVO) – *Capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão constante* não apresentou correlação com o fator Tradição (IPVO). Pode-se dizer que, nos limites dos instrumentos IPVO e IVO, a manutenção de práticas consagradas dentro da organização não é vista como um indício de conservadorismo, assim como a capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão não é percebida como indício de motivação para a tradição.

É interessante notar-se que a variável 26 (IPVO) - *Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar* surgiu com correlação negativa com as variáveis 63, 66 e 71 (IVO), respectivamente: *segurança de pessoas e bens; clima de ajuda mútua; e clima de relacionamento amistoso entre os empregados*, indicando que quanto mais o clima de

ajuda mútua, de relacionamento amistoso e a segurança são valorizados menos a empresa procura evitar mudanças e vice-versa.

As variáveis 13, 19 e 54 do IPVO apareceram correlacionadas positivamente às variáveis 62 e 63 indicando que a valorização das práticas que dão continuidade aos costumes, preservando-os, reforça a fidelização do empregado e o clima de ajuda mútua e vice-versa. Pode-se dizer que apenas nestes aspectos o valor Tradição e Conservadorismo se conectam entre si. Na empresa A, evitar mudanças ou manter práticas consagradas não apareceram como valores associados ao Conservadorismo.

Este pode ter sido um comportamento específico das variáveis relativas ao valor Tradição e Conservadorismo apenas para a empresa A, devendo-se fazer a mesma análise para a empresa B.

O valor Prestígio (IPVO) foi o valor que apresentou o maior número de correlações de menor valor com os demais valores do IVO, sugerindo que o Prestígio como é entendido nessa escala, isto é a motivação da organização para ser reconhecida e admirada por todos, não está fortemente associado aos valores medidos pelo IVO.

Da mesma forma na amostra A, o valor Domínio medido pelo IVO é que o que apresenta as menores correlações com os valores mensurados pelo IPVO, inclusive com o valor Domínio mensurado por este instrumento. O fator Domínio no IPVO significa que a organização almeja a obtenção de lucros, ser competitiva e dominar o mercado. No entanto como já foi dito anteriormente, no caso da pesquisa na empresa A, este fator foi composto de apenas duas assertivas já mencionadas anteriormente, o que pode justificar esses resultados encontrados.



Os valores organizacionais com base nos valores pessoais (IPVO) que mais apresentam pontos em comum com os valores organizacionais com base nos valores culturais (IVO), tendo em vista as correlações encontradas (mais elevadas), são: Realização, que ressalta a valorização da competência e o sucesso dos trabalhadores; Autonomia, que ressalta o indivíduo como autônomo, preparado para perseguir seus próprios interesses e fixar suas metas em harmonia com as metas e normas da organização; e Preocupação com a Coletividade que significa a promoção da justiça, igualdade, a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Realização (IPVO) apresentou as maiores correlações positivas com Autonomia, Conservadorismo e Igualitarismo, sugerindo que tanto a valorização da competência e do sucesso dos trabalhadores, quanto a manutenção do *status quo* na organização e a capacidade do indivíduo para perseguir suas metas em consonância com as metas da organização, transcendendo interesses egoístas, são vistos como fonte de realização, comprometimento com a organização e bem-estar dos outros e da organização em geral, e vice-versa.

Autonomia (IPVO) aparece associada principalmente também a Autonomia, Conservadorismo e Igualitarismo mensurados pelo IVO, sugerindo haver correlação positiva entre Autonomia (IPVO) e Realização (IPVO), uma vez que ambos os valores apresentam correlações com os mesmos valores do IVO, de fato a correlação encontrada foi de 0,534.

Preocupação com a Coletividade (IPVO) aparece correlacionado principalmente a Conservadorismo e Igualitarismo (IVO), indicando que a promoção da justiça e igualdade na organização são relacionados positivamente com os valores que caracterizam Conservadorismo: necessidade de conservação dos usos, costumes e estrutura de poder e os

valores que enfatizam a preocupação com o bem-estar das outras pessoas. A correlação entre Conservadorismo e Preocupação com a Coletividade foi 0,590.

A análise das correlações entre as dimensões bipolares tanto relativas aos valores organizacionais que têm por base os valores pessoais (IPVO), quanto os que têm por base os valores culturais (IVO) indica que na empresa A a dimensão Conservação foi a que apresentou o menor número de correlações e as menos elevadas. Por outro lado, chama atenção correlações positivas entre dimensões opostas entre os dois instrumentos: Abertura à Mudança (IPVO) e Conservação (IVO); Autopromoção (IPVO) e Auto-transcendência (IVO) (Tabela 20):

**Tabela 20 – Correlações entre as dimensões bipolares – Amostra A**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>AM (IPVO)</b>	<b>C (IPVO)</b>	<b>AP (IPVO)</b>	<b>AT (IPVO)</b>
<b>AM (IVO)</b>	0,522(**)	0,121	0,483(**)	0,471(**)
<b>C (IVO)</b>	0,512(**)	0,266(**)	0,464(**)	0,590(**)
<b>AP (IVO)</b>	0,331(**)	0,432(**)	0,330(**)	0,400(**)
<b>AT (IVO)</b>	0,512(**)	0,261(**)	0,503(**)	0,524(**)
<b>SEM CORRELAÇÃO</b>				
<b>CORRELAÇÕES ACIMA DE 0,500</b>				
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,300 E 0,499</b>				
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,100 ou E 0,299</b>				
(*) nível de significância de 1%				
(**) nível de significância de 5%				

Este tipo de resultado – correlação entre dimensões opostas – também pode ser notado na correlação entre os valores do IPVO e do IVO (Tabela 18), em que são encontradas correlações positivas entre valores opostos: Realização e Domínio com Igualitarismo e Harmonia; Preocupação com a Coletividade com Hierarquia; Bem-estar com Conservadorismo e Hierarquia; Autonomia com Conservadorismo, Hierarquia e Igualitarismo. Abertura à Mudança (IPVO) e Conservação (IVO) também apresentam

correlações positivas, assim como Autopromoção (IPVO) com Autotranscendência (IVO). Essas correlações podem indicar que as metas desses valores organizacionais “permitem a convivência pacífica de elementos antagônicos”, característica segundo Tamayo et al. (2000, p.309) da cultura brasileira. Por outro lado, na pesquisa de 2000, Tamayo et al. confirmaram a oposição entre os pólos de valores organizacionais baseados em valores culturais (IVO) apenas parcialmente, isto é para a dimensão Hierarquia *versus* Igualitarismo.

### 5.3.2 Amostra B: correlação entre os valores

Também na amostra B (Tabela 21) observa-se esse resultado, ou seja, Realização se correlaciona positivamente com Conservadorismo e Igualitarismo, apesar de, com base na teoria de valores postulada por Schwartz (1992) e nos trabalhos de Tamayo et al (2000) e Oliveira e Tamayo (2004), poder-se esperar o oposto.

**Tabela 21 – Correlação de fatores – Amostra B**

FATORES	AUTOPROMOÇÃO			AUTOTR	CONSERVAÇÃO		AB.MUDANÇA	
	REAL	PREST	DOM	PR.COL	CONF	TRAD	B.BEST	AUTO
AUTONOMIA	0,448(**)	0,266(**)	0,284(**)	0,320(**)	0,220(**)	0,003	0,396(**)	0,459(**)
CONSERVADORISMO	0,502(**)	0,393(**)	0,144(**)	0,508(**)	0,365(**)	0,177(**)	0,371(**)	0,459(**)
HIERARQUIA	0,356(**)	0,326(**)	0,005	0,467(**)	0,518(**)	0,348(**)	0,182(**)	0,317(**)
IGUALITARISMO	0,505(**)	0,350(**)	0,216(**)	0,434(**)	0,274(**)	0,082	0,434(**)	0,473(**)
DOMÍNIO	0,392(**)	0,314(**)	0,447(**)	0,308(**)	0,289(**)	0,135(*)	0,332(**)	0,443(**)
HARMONIA	0,375(**)	0,279(**)	0,213(**)	0,337(**)	0,291(**)	0,140(*)	0,305(**)	0,359(**)
<b>SEM CORRELAÇÃO</b>								
<b>CORRELAÇÕES ACIMA DE 0,500</b>								
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,300 E 0,499</b>								
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,100 ou E 0,299</b>								
(*) nível de significância de 1%								
(**) nível de significância de 5%								

Os resultados da amostra B apresentaram a existência de relações positivas entre a maioria dos fatores, sendo que o valor Tradição (IPVO) não apresentou correlação com os valores Autonomia e Igualitarismo (IVO) e o valor Domínio (IPVO) não se correlacionou com

Hierarquia (IVO). Note-se que, diferentemente da Amostra A, o valor Domínio (IVO) apresentava todas as assertivas que lhe são pertinentes.

Na amostra A tinha chamado a atenção o fato do Valor Tradição (IPVO) não ter apresentado correlação positiva com o valor Conservadorismo (IVO). Na amostra B, apesar de ter sido encontrada correlação, o índice é baixo (0,177), de tal forma que se optou por investigar as correlações entre as assertivas dos dois fatores (Tabela 22).

**Tabela 22 – Correlação entre as assertivas de Conservadorismo e Tradição – Amostra B**

CONSERVADORISMO IVO	TRADIÇÃO- IPVO				
	V13	V19	V26	V38	V54
V57	0,085	0,054	-0,034	-0,019	-0,028
V62	0,304**	0,255**	0,094	0,198**	0,254**
V63	0,220**	0,209**	-0,061	0,098	0,144**
V66	0,146**	0,134*	-0,071	0,006	-0,036
V71	0,166**	0,109*	-0,020	0,055	0,065
<b>SEM CORRELAÇÃO</b>					
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,300 E 0,499</b>					
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,100 ou E 0,299</b>					
(*) nível de significância de 1%					
(**) nível de significância de 5%					

De forma parecida com a amostra A, os resultados indicaram que a variável 38 do IPVO – *Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo* – não foi relacionada pelos respondentes da amostra B ao valor Conservadorismo do IVO, com exceção da variável 62, que diz respeito a *Fidelidade à organização*; da mesma forma que na amostra A, a variável 57 do fator Conservadorismo (IVO) – *Capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão constante* não apresentou correlação com o fator Tradição (IPVO). Pode-se dizer, que também para a amostra B, dentro dos limites dos instrumentos IPVO e IVO, a manutenção de práticas consagradas dentro da organização não é vista como um indício de conservadorismo, assim

como a capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão não é percebida como indício de motivação para a tradição.

Na amostra B, diferentemente da amostra A, a variável 26 (IPVO) – *Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar* não apareceu correlacionada a nenhuma assertiva de Conservadorismo (IVO). No entanto, chama a atenção que da mesma forma que na A, a correlação encontrada, embora não-significativa, aparece com o sinal negativo. Seria a presença deste sinal nas duas amostras algum indício da existência de correlação negativa entre as assertivas? Acredita-se que valha a pena investigar este aspecto em outros estudos futuros.

Diferentemente da amostra A, não houve nenhum valor que tenha se destacado pela presença de menores índices de correlação. Todos de uma escala apresentaram algum índice de correlação que os associa mais fortemente a pelo menos um outro fator da outra escala, com exceção do valor Tradição, conforme já foi explicitado.

O fator Domínio (IVO), nesta amostra com todas as suas assertivas, aparece correlacionado principalmente aos valores Domínio e Autonomia (IPVO). Agora, sim, encontrou-se uma correlação entre os valores Domínio de ambas as escalas (Tabela 23), no entanto, esse índice é de apenas 0,447.

Tabela 23 – Correlação entre as assertivas de Domínio IPVO e IVO – Amostra B

DOMÍNIO IVO	DOMÍNIO – IPVO					
	V17	V25	V44	V46	V49	V52
V76	0,058	0,123(*)	0,171(**)	0,024	0,205(**)	0,214(**)
V78	-0,066	0,031	-0,045	-0,095	0,038	-0,023
V86	0,156(**)	0,229(**)	0,371(**)	0,257(**)	0,388(**)	0,355(**)
V87	0,192(**)	0,314(**)	0,374(**)	0,335(**)	0,313(**)	0,321(**)
V88	0,202(**)	0,259(**)	0,321(**)	0,261(**)	0,307(**)	0,333(**)
V89	0,062	0,158(**)	0,186(**)	0,083	0,193(**)	0,191(**)
V90	0,164(**)	0,225(**)	0,251(**)	0,159(**)	0,279(**)	0,276(**)
V91	0,168(**)	0,260(**)	0,300(**)	0,247(**)	0,338(**)	0,404(**)
<b>SEM CORRELAÇÃO</b>						
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,300 E 0,499</b>						
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,100 ou E 0,299</b>						
(*) nível de significância de 1%						
(**) nível de significância de 5%						

A variável 78 (IVO) – *dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização* não apareceu correlacionada a nenhuma outra variável do valor Domínio do IPVO. Já a variável 87 (IVO) foi a que apresentou o maior número de correlações com índices mais elevados com as variáveis V25, V44, V46, V49, V52.

Nota-se que as variáveis V86, V87, V88 e V91 (IVO) são as que apresentam o maior número de correlações mais elevadas com as variáveis do IPVO: V44, V49 e V52. As primeiras (IVO) dizem respeito à conquista e manutenção de posições de superioridade no mercado enquanto que as segundas (IPVO) também dizem respeito à competitividade da organização, ao estar atenta às ameaças de mercado, ao estímulo a que os clientes adquiram novos produtos e serviços, ao agir de forma arrojada em relação a outras empresas. Portanto, pode-se dizer que as correlações encontradas dizem respeito à conquista de mercado, aspecto presente nos dois valores de Domínio, quer de um instrumento, quer do outro.

Assim como a amostra A, na amostra B, os valores organizacionais com base nos valores pessoais (IPVO) que mais apresentam pontos em comum com os valores organizacionais com

base nos valores culturais (IVO), tendo em vista as correlações encontradas (mais elevadas), são: Realização, que ressalta a valorização da competência e o sucesso dos trabalhadores, Autonomia, que ressalta o indivíduo como autônomo, preparado para perseguir seus próprios interesses e fixar suas metas em harmonia com as metas e normas da organização; e Preocupação com a Coletividade.

Também na amostra B, a Realização (IPVO) apresentou as maiores correlações positivas com Autonomia, Conservadorismo e Igualitarismo.

Autonomia (IPVO) aparece associada principalmente também a Autonomia, Conservadorismo, Igualitarismo e, diferentemente da amostra A, a Domínio, mensurados pelo IVO. É possível que na amostra A não tenha ocorrido a correlação com o valor Domínio, pelo fato de que, como já foi explicitado, nessa amostra não foram aplicadas todas as assertivas do questionário.

Preocupação com a Coletividade apareceu correlacionado em primeiro lugar com Conservadorismo, seguindo-se Hierarquia e Igualitarismo, sendo que na amostra A verificaram-se os mesmos valores correlacionados.

Pode-se dizer que tanto para amostra A, quanto para a amostra B os valores do IVO que apresentaram as correlações mais expressivas com os valores mensurados pelo IPVO foram Autonomia, Conservadorismo e Igualitarismo, e do IPVO, foram Realização, Autonomia e Preocupação com a Coletividade,

A análise das correlações entre as dimensões bipolares indica que na amostra B, assim como na A, a dimensão Conservação foi a que apresentou o menor número de correlações e as menos elevadas. Também na amostra B ocorreram correlações positivas entre dimensões opostas entre os dois instrumentos: Abertura à Mudança (IPVO) e Conservação (IVO); Autopromoção (IPVO) e Autotranscendência (IVO), Tabela 24.

**Tabela 24 – Correlação dimensões IPVO e IVO – Amostra B**

DIMENSÕES	AM (IPVO)	C (IPVO)	AP (IPVO)	AT (IPVO)
AM (IVO)	0,457(**)	0,116(*)	0,430(**)	0,351(**)
C (IVO)	0,441(**)	0,295(**)	0,454(**)	0,535(**)
AP (IVO)	0,390(**)	0,395(**)	0,463(**)	0,419(**)
AT (IVO)	0,263(**)	0,092	0,260(**)	0,291(**)
<b>SEM CORRELAÇÃO</b>				
<b>CORRELAÇÕES ACIMA DE 0,500</b>				
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,300 E 0,499</b>				
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,100 ou E 0,299</b>				
(*) nível de significância de 1%				
(**) nível de significância de 5%				

Este tipo de resultado - correlação entre dimensões opostas – também pode ser notado na correlação entre os valores do IPVO e do IVO (Tabela 21), em que: Realização apresenta correlação positiva com Igualitarismo e Conservadorismo; Preocupação com a Coletividade com Hierarquia e Domínio; Bem-estar com Conservadorismo e Domínio; Autonomia com Conservadorismo, Hierarquia e Igualitarismo. Abertura à Mudança (IPVO) e Conservação (IVO) também apresentam correlações positivas na amostra B, assim como Autotranscendência (IVO) com Autopromoção (IVO). Da mesma forma, essas correlações podem indicar coexistência não conflituosa entre esses aspectos.

As correlações entre dimensões opostas dos dois instrumentos sugerem que, apesar de teoricamente não serem esperadas, na realidade empírica da empresa A e da empresa B, mantêm entre si uma relação de complementaridade e não de oposição.



De uma forma geral os resultados encontrados para as amostras sugerem que, considerando os índices de correlação inferiores a 0,7, que ambos os instrumentos não medem exatamente os mesmos valores.

### 5.3.3 Análise da correlação reunindo as duas amostras

Continuando a investigar as correlações entre os fatores dos dois instrumentos, reuniram-se os dados das duas amostras (Tabela 25), sendo que o valor Domínio não foi contemplado, uma vez que somente na empresa B foi aplicado na íntegra, conforme já foi mencionado.

**Tabela 25 – Correlações – Amostra A e B**

AMOSTRA A+B	REAL	CONS	DOM	BEM EST	TRAD	PREST	AUT	PREOC
AUTONOMIA	0,572(**)	0,225(**)	0,507(**)	0,557(**)	-0,113(**)	0,403(**)	0,611(**)	0,477(**)
CONSERVADORISMO	0,573(**)	0,382(**)	0,388(**)	0,508(**)	0,027	0,467(**)	0,571(**)	0,577(**)
HIERARQUIA	0,349(**)	0,504(**)	0,131(**)	0,250(**)	0,247(**)	0,280(**)	0,311(**)	0,432(**)
IGUALITARISMO	0,538(**)	0,323(**)	0,354(**)	0,491(**)	-0,01	0,383(**)	0,535(**)	0,531(**)
HARMONIA	0,469(**)	0,295(**)	0,407(**)	0,447(**)	0,01	0,390(**)	0,471(**)	0,425(**)
<b>SEM CORRELAÇÃO</b>								
<b>CORRELAÇÕES NEGATIVAS</b>								
<b>CORRELAÇÕES ACIMA DE 0,500</b>								
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,300 E 0,499</b>								
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,100 ou E 0,299</b>								
(*) nível de significância de 1%								
(**) nível de significância de 5%								

Mais uma vez é possível notar que os valores Autonomia, Conservadorismo e Igualitarismo do instrumento IVO são os que apresentam as correlações mais elevadas com os fatores do IPVO, assim como os valores Realização e Autonomia (IPVO) foram os que melhor se correlacionaram com os fatores do IVO.

Também foi calculada a correlação entre as dimensões bipolares do IPVO e IVO, desta vez com os fatores de ambas as amostras (Tabela 26), porém devido a ausência como explicitado

de assertivas do fator Domínio, quando de sua aplicação na empresa A, optou-se por excluir do tratamento a dimensão Auto-promoção, da qual o fator Domínio faz parte.

**Tabela 26 – Correlação das dimensões bipolares – Amostra A e B**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>AM – IPVO</b>	<b>C – IPVO</b>	<b>AP - IPVO</b>	<b>AT – IPVO</b>
<b>AM – IVO</b>	<b>0,621(**)</b>	<b>0,046</b>	<b>0,599(**)</b>	<b>0,492(**)</b>
<b>C – IVO</b>	<b>0,570(**)</b>	<b>0,215(**)</b>	<b>0,566(**)</b>	<b>0,615(**)</b>
<b>AT – IVO</b>	<b>0,448(**)</b>	<b>0,097(*)</b>	<b>0,435(**)</b>	<b>0,438(**)</b>
<b>SEM CORRELAÇÃO</b>				
<b>CORRELAÇÕES ACIMA DE 0,500</b>				
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,300 E 0,499</b>				
<b>CORRELAÇÕES ENTRE 0,100 ou E 0,299</b>				
<b>(*) nível de significância de 1%</b>				
<b>(**) nível de significância de 5%</b>				

A análise das correlações entre as dimensões bipolares indica, reunindo os dados duas amostras, assim como ocorreu nas amostras A e B, quando tratadas separadamente, a dimensão Conservação (IPVO) foi a que apresentou o menor número de correlações com as dimensões do IVO, e as menos elevadas.

Neste caso, também se verificam correlações positivas entre Abertura à Mudança do IPVO com Conservação (IVO). Correlações entre esses pólos opostos da dimensão também foram apontadas nas Tabelas 25 e 26, quando as ambas as amostras foram tratadas separadamente.

Os resultados das correlações corroboram a hipótese de que os valores organizacionais com base em valores culturais que correspondem a cada uma das dimensões bipolares correlacionam-se positivamente com os valores organizacionais com base em valores pessoais correspondentes a cada uma das mesmas dimensões. E contrariaram a hipótese de que os valores organizacionais com base em valores culturais que correspondem a cada uma das

dimensões bipolares correlacionam-se negativamente com os valores organizacionais com

#### 5.4.1 Análise fatorial – amostra A

A primeira rodada da análise fatorial com rotação Varimax e extração dos componentes principais apresentou 9 fatores, com variância explicada de 65,125 e 5 variáveis com MSA abaixo de 0,8. Portanto, procedeu-se a outras análises com a retirada de algumas variáveis do conjunto, para se chegar a decisão da solução final, como resumido na Tabela 27:

**Tabela 27 – Processo de cálculo da análise fatorial IPVO – Amostra A**

SEQ	Nº FAT.	KMO	VARIÂNCIA	VARIÁVEIS RETIRADAS	MOTIVO
1	9	0,922	65,125	TODAS AS VARIÁVEIS	PRIMEIRA RODADA
2	9	0,922	65,125	V19, V25, V38, V46 e V50	MSA < 0,8
3	9	0,930	62,912	V19, V25, V38, V46 e V50	ALFA DE UM FATOR 0,294
4	7	0,932	63,544	V19, V25, V38, V46 e V50 + V13, V26 e V52	MELHORA DO ALFA
5	7	0,932	63,795	V19, V25, V38, V46 e V50 + V26	MELHORA DO ALFA
5	7	0,932	63,795	<b>SOLUÇÃO FINAL</b>	

Na amostra A os resultados indicaram 9 fatores, ao invés dos 8 fatores que Oliveira e Tamayo (2004) apresentaram em seu trabalho. O KMO foi 0,922. Após a retirada das variáveis com MSA inferior a 0,8, refez-se o cálculo da análise fatorial e, novamente, não foram encontrados 8 fatores, tendo-se encontrado sete fatores, após terem sido excluídas as variáveis que, sem elas, algum dos fatores tinham seu índice alpha melhorado. A distribuição das variáveis pelos fatores encontrados também diferem dos resultados dos pesquisadores (Tabela 28):

Tabela 28 – Fatores do IPVO – Amostra A

DESCRIÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	FATORES (TAMAYO)	FATORES	VAR
Empregados que mostram suas habilidades ...	0,792							F7		V41
Empregados que discutem suas ideias no trabalho ...	0,765							F8		V36
Atividade ...	0,759							F8		V21
Empregados concordam com o trabalho que fazem ...	0,747							F1		V27
Empregados e seu objetivo ...	0,722							F4		V63
Empregados ...	0,717							F6		V38
Emprego profissional dos empregados ...	0,716							F6	REALIZAÇÃO	V28
Empregados ...	0,675							F1	(1)	V09
Empregados criativos ...	0,672							F4		V39
Empregados têm ideias profissionais, variadas ...	0,657							F3		V47
Empregados criativos ...	0,628							F2		V37
Empregados com ideias boas ...	0,626							F7		V10
Empregados criativos ...	0,616							F7		V21
Empregados e seus empregados e clientes ...	0,607							F8		V28
Empregados são competentes ...	0,6							F8		V45
Empregados ...		0,701						F2		V22
Empregados seguem padrões de qualidade para ...		0,667						F1		V23
Empregados honestos em qualquer situação ...		0,657						F8	CONFORMIDADE	V45
Empregados e seu modo de comportamento definidos ...		0,676						F4	(2)	V24
Empregados importantes ...		0,631						F7		V61
Empregados é importante ...		0,626						F1		V41
Empregados se comportam de forma correta ...		0,6						F6		V18
Empregados ...			0,82					F7		V40
Empregados ...			0,818					F2	PRESTÍGIO	V42
Empregados ...			0,772					F2	(3)	V32
Empregados ...			0,666					F7		V14
Empregados ...			0,453					F7		V33
Empregados no trabalho dos empregados ...				0,881				F4		V29
Empregados de diversidade aos empregados ...				0,768				F6	BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS	V16
Empregados a qualidade de vida dos empregados ...				0,783				F2	(4)	V39
Empregados que são bons no trabalho ...				0,65				F6		V65
Empregados ...				0,46				F1		V12
Empregados muito importantes ...					0,618			F3		V19
Empregados, e desejo de adquirir conhecimentos ...					0,607			F8	DOMÍNIO	V62
Empregados e seu competitiva ...					0,597			F7	(5)	V42
Empregados é essencial ...					0,449			F2		V43
Empregados tradições desta organização ...						0,788		F3		V35
Empregados são importantes ...						0,652		F8	TRADIÇÃO	V34
Empregados, deve mostrar respeito aos costumes ...						0,58		F3	(6)	V54
Empregados consideramos importantes ...						0,47		F7		V48
Empregados não se riu ...							0,636	F8	PRESTÍGIO	V17
Empregados ...							0,547	F4	(7)	V13
Empregados ...	0,922	0,885	0,829	0,812	0,762	0,731	0,458			ALFA

O fator 1 indica o relacionamento entre a empresa e os empregados, pela predominância de assertivas referentes a valorização que a empresa dá aos empregados que buscam realização no trabalho, ao incentivo à criatividade, a competência dos empregados e à sinceridade entre as pessoas, dentre outros, em um ambiente criativo e, ao mesmo tempo, de igualdade entre as pessoas. A esse fator denominou-se Realização.

O fator 2 aponta principalmente os aspectos relativos ao conteúdo de Conformidade, enfatizando valores de honestidade e modelos de comportamento definidos. Esse fator denomina-se Conformidade.

O fator 3 e 7 acentuam as características de Prestígio, especialmente junto à sociedade e às outras organizações. Esse resultado se destaca pelo agrupamento de variáveis em diferentes fatores de conteúdo similar. Entretanto, o fator 7 tem alfa 0,468. A esses fatores denominou-se Prestígio.

O fator 4 está associado ao Bem-estar dos Empregados pela ênfase nas atividades de lazer, oportunidades de diversão e preocupação com a qualidade de vida dos empregados. Optou-se por manter a mesma denominação dada pelos pesquisadores a esse fator – Bem-estar dos Empregados.

O fator 5 foi agrupado próximo ao encontrado pelos pesquisadores, ao enfatizarem a segurança dos negócios e o estímulo aos clientes na aquisição de novos produtos ou serviços, denotando uma preocupação com domínio do mercado de atuação da organização. Também se manteve a denominação Domínio para esse fator.

No fator 6 prevaleceram os aspectos ressaltados pela tradição, onde a hierarquia e a aceitação das regras são aspectos relevantes na organização, apesar de apenas uma das assertivas apontar para o fator Tradição no IPVO, conforme Oliveira e Tamayo (2004) indicaram. Esse fator denomina-se Tradição.

Da análise fatorial também se observa que não foram associadas assertivas aos fatores Preocupação com a Coletividade e Autonomia, conforme Oliveira e Tamayo (2004) encontraram em seus estudos. Essas assertivas foram distribuídas entre os demais fatores e podem sugerir que, para a empresa A, o significado desses valores está associado ao significado de Realização, Conformidade com a Coletividade e Prestígio.

## 5.4.2 Análise fatorial – amostra B

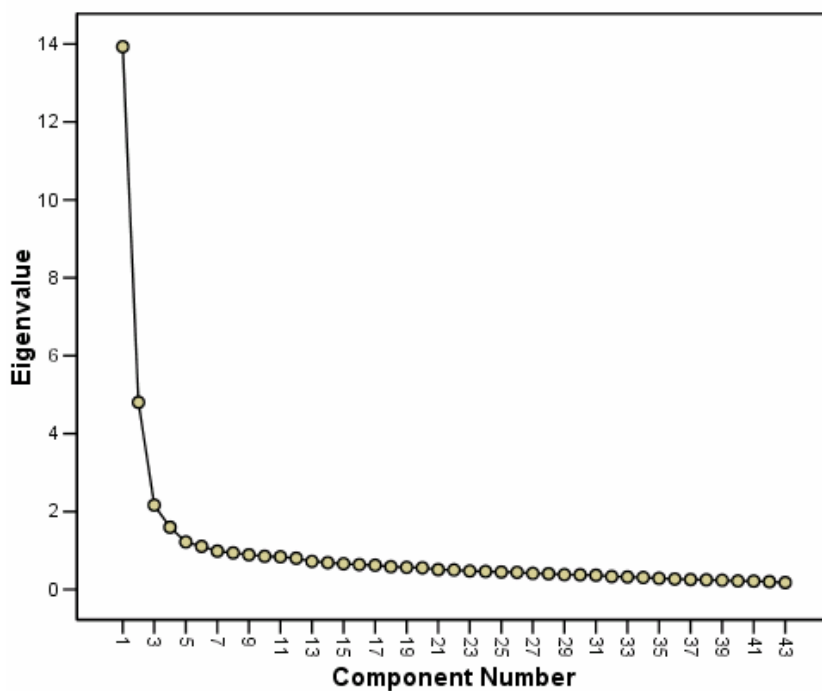
Para a amostra B, os resultados da análise fatorial tiveram comportamento diferente da Amostra A, pois nos primeiros cálculos, conforme tabela 29, foram encontrados 8 fatores no IPVO, porém com distribuição das variáveis de forma diferente da encontrada por Oliveira e Tamayo (2004).

### 5.4.2.1 Análise fatorial - IPVO

A primeira rodada da análise fatorial, com rotação Varimax apresentou 8 fatores extraídos pelo critério de componentes principais, com uma variância explicada de 60,176 e 4 variáveis com MSA abaixo de 0,8. Portanto, procedeu-se a outras análises com a retirada de algumas variáveis do conjunto, para se chegar à decisão da solução final (Tabela 29). O critério de decisão foi do *scree plot* (Gráfico 7)

**Tabela 29 – Processo de cálculo da análise fatorial IPVO – Amostra B**

SEQ	Nº FAT.	KMO	VARIÂNCIA	VARIÁVEIS RETIRADAS	MOTIVO
1	8	0,923	60,176	TODAS AS VARIÁVEIS	PRIMEIRA RODADA
2	8	0,927	65,017	V17, V25, V26 e V46 + V19 e V33	MSA < 0,8
3	8	0,930	62,181	V17, V25, V26 e V46 + V19, V33 e V38	MELHORA NO ALFA
4	7	0,932	63,544	V19, V25, V38, V46 e V50 + V13, V26 e V52	MELHORA NO ALFA
5	7	0,928	63,724	V17, V25, V26 e V46 + V19, V33 e V44	MELHORA NO ALFA
6	5	0,936	57,739	V17, V25, V26 e V46 e V38	PELO CRITÉRIO DO <i>SCREE PLOT</i>
6	5	0,929	57,739	<b>SOLUÇÃO FINAL</b>	

**Gráfico 7 – Scree plot IPVO – Amostra B**

Na amostra B os resultados indicaram 8 fatores, como Oliveira e Tamayo (2004) apresentaram em seu trabalho. O KMO foi 0,930. Após a retirada das variáveis com MSA inferior a 0,8, refez-se o cálculo da análise fatorial e, desta vez, não foram encontrados os 8 fatores, tendo-se encontrado 5 fatores, diferentemente do esperado. A distribuição das variáveis pelos fatores encontrados também difere dos resultados dos pesquisadores e, desta vez, os fatores Domínio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade não estão presentes na Amostra da empresa B (Tabela 30):



Tabela 30 – Fatores do IPVO – Amostra B

VAR	DESCRIÇÃO	1	2	3	4	5	FATORES (TAMAYO)	FATORES
V23	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa ...	0,793					F8	
V31	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades ...	0,786					F1	
V11	Esta organização valoriza a competência ...	0,783					F1	
V36	Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho ...	0,776					F7	
V20	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados ...	0,748					F7	
V09	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização ...	0,732					F8	
V10	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade ...	0,723					F8	
V27	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem ...	0,719					F1	
V08	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios ...	0,68					F7	
V53	Esta organização incentiva o empregado a ser criativo ...	0,678					F7	
V30	Esta organização valoriza empregados curiosos ...	0,675					F7	REALIZAÇÃO
V21	Nesta organização, os empregados são orientados ...	0,651					F7	(1)
V22	Esta organização acredita no valor da honestidade ...	0,622					F8	
V35	Esta organização acredita que as pessoas são capazes de muito mais do que se imagina ...	0,615					F8	
V37	Para esta organização, é importante que os empregados tenham um bom desempenho ...	0,609					F7	
V70	Esta organização é aquela que os empregados tem em mente quando procuram emprego ...	0,593					F7	
V51	Esta organização é considerada a melhor empregadora ...	0,569					F6	
V13	É muito importante, para esta organização, oferecer um emprego ...	0,560					F7	
V28	Esta organização busca melhorar os serviços aos empregados e clientes ...	0,551					F8	
V48	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes ...	0,45					F2	
V43	Para esta organização, participar nunca é essencial ...	0,432					F3	
V15	Esta organização busca que o trabalho seja sempre interessante ...	0,424					F1	
V49	Esta organização tem uma política de diversidade ...	0,394					F4	
V46	Esta organização tem prestígio ...	0,379					F6	
V32	Esta organização tem prestígio na sociedade ...	0,354					F6	PRESTÍGIO
V14	Esta organização é diferente das outras organizações ...	0,325					F6	(2)
V44	Esta organização busca melhorar os serviços aos empregados e clientes ...	0,264					F3	
V33	Esta organização procura se especializar em determinados serviços ...	0,215					F7	
V34	Esta organização acredita que as regras são importantes ...	0,187					F2	
V45	Esta organização acredita que as regras são importantes ...	0,185					F2	
V47	Esta organização acredita que as regras são importantes ...	0,159					F2	
V50	Para esta organização, é importante que os empregados se comprometam com o trabalho ...	0,156					F2	CONFORMIDADE
V18	Para esta organização, é importante que os empregados se comprometam com o trabalho ...	0,106					F2	(3)
V10	Esta organização acredita que a honestidade é importante ...	0,050					F3	
V52	Esta organização estimula, nas reuniões, a busca por soluções inovadoras ...	0,443					F3	
V49	Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante ...	0,394					F3	
V29	Para esta organização, é importante manter altas as expectativas dos empregados ...	0,796					F4	BEM-ESTAR
V16	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados ...	0,743					F4	DOS
V39	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados ...	0,67					F4	EMPREGADOS
V55	Esta organização oferece atividades que são prazerosas para os empregados ...	0,596					F4	(4)
V13	A tradição é uma marca desta organização ...	0,703					F5	TRADIÇÃO
V19	Esta organização preserva as estruturas antigas ...	0,696					F5	(5)
V54	O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito às estruturas ...	0,555					F5	
ALPHA		0,9541	0,9411	0,7991	0,8331	0,7591		

O fator 1 indica que o relacionamento entre a empresa e os empregados ocorre pela predominância de assertivas referentes à valorização que a empresa dá ao tratamento justo às pessoas, à demonstração de habilidades e competência, à realização e ao sucesso dos empregados no trabalho. Também incluem assertivas relacionadas ao incentivo à criatividade, ao enfrentamento de desafios, curiosidade, em um ambiente criativo e, ao mesmo tempo, onde as regras de convivência, lealdade e de igualdade entre as pessoas são importantes na organização. A esse fator denominou-se Realização.

O fator 2 aponta principalmente os aspectos relativos a Prestígio, enfatizando a influência e prestígio que a organização tem na sociedade e nas demais organizações e, também a busca

por aperfeiçoamento constante. Esse valor apresenta resultados que incluem a maioria das assertivas do trabalho de Oliveira e Tamayo (2004). Denomina-se Prestígio.

O fator 3 aponta principalmente os aspectos relativos ao conteúdo de Conformidade, enfatizando a importância das regras, o respeito à hierarquia como parte das tradições e modelos de comportamento definidos. Esse fator denomina-se Conformidade.

O fator 4 está associado ao Bem-estar dos Empregados, reunindo apenas assertivas com ênfase nas atividades de lazer, oportunidades de diversão e preocupação com a qualidade de vida dos empregados. Optou-se por manter a mesma denominação dada pelos pesquisadores a esse fator – Bem-estar dos Empregados.

O fator 5 reuniu exclusivamente assertivas associadas aos aspectos ressaltados pela Tradição, onde a tradição, a preservação e o respeito dos costumes da hierarquia são uma marca da organização. Esse fator denomina-se Tradição.

Da análise fatorial também se observa que não foram associadas assertivas aos fatores Domínio, Autonomia e Preocupação com a Coletividade, conforme Oliveira e Tamayo (2004) encontraram em seus estudos. Essas assertivas foram distribuídas, principalmente, entre o fator Realização e podem sugerir que, para a empresa B, o significado desses valores está associado ao significado de Realização.

Uma possível justificativa para a diferença observada entre os resultados das duas amostras talvez possa ser o fato de que a amostra A pertence a uma empresa estatal e a B a uma empresa pública. A pesquisa de Oliveira e Tamayo (2004) foi aplicada a 833 participantes de

empresas privadas e empresas públicas, entretanto esse tipo representa uma pequena parcela da amostra, 15,6%. Também não há informação quanto ao tipo de empresa pública, se nesse percentual estão incluídos empregados de empresas estatais e funcionários públicos, ou se somente de um grupo de trabalhadores.

#### 5.4.2.2 Análise fatorial - IVO

Nesta etapa do trabalho e em continuidade aos procedimentos de análise, preparou-se a análise fatorial do IVO aplicada apenas na amostra B, porque na amostra A o questionário não contemplou todas as assertivas relativas ao fator Domínio daquele instrumento.

A primeira rodada da análise fatorial, com rotação Varimax apresentou 8 fatores extraídos pelo critério de componentes principais, com uma variância explicada de 68,274 e duas variáveis com MSA abaixo de 0,8. Portanto, procedeu-se a outras análises com a retirada de algumas variáveis do conjunto, para se chegar à decisão da solução final (Tabela 31):

**Tabela 31 – Processo de cálculo da análise fatorial IVO – Amostra B**

SEQ	Nº FAT.	KMO	VARIÂNCIA	VARIÁVEIS RETIRADAS	MOTIVO
1	8	0,916	68,274	TODAS AS VARIÁVEIS	PRIMEIRA RODADA
2	7	0,920	67,681	V57 V78	MSA < 0,8
3	6	0,930	66,683	V57	MELHORA NO ALPHA
4	6	0,920	67,681	V78	MELHORA NO ALPHA
4	6	0,920	67,681	<b>SOLUÇÃO FINAL</b>	

Na amostra B os resultados indicaram 8 fatores, diferentemente como Tamayo et al. (2000) apresentou em seu trabalho. O KMO foi 0,920 e variância explicada 67,681. Após a retirada da variável com MSA inferior a 0,8, refez-se o cálculo da análise fatorial e, desta vez, não foram encontrados os 8 fatores, tendo-se encontrado 6 fatores, como esperado. A distribuição

das variáveis pelos fatores encontrados também difere dos resultados de Tamayo et al. (2000) e, desta vez, todos os fatores estão presentes na amostra da empresa B (Tabela 32):

**Tabela 32 – Fatores IVO – Amostra B**

VAR	DESCRIÇÃO	1	2	3	4	5	6	FATORES (TAMAYO)	FATORES
V66	Clima de ajuda mútua	0,77						F2	IGUALITARISMO (1)
V68	Tratamento proporcional ao mérito	0,75						F4	
V69	Oportunidades iguais para todos os empregados	0,71						F4	
V70	Imparcialidade nas decisões administrativas	0,69						F4	
V71	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0,69						F2	
V59	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0,68						F1	
V60	Busca constante de informação e novidades	0,62						F1	
V67	Distribuição de poder pelos diversos níveis	0,61						F4	
V61	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	0,59						F4	
V58	Introdução de novidades no trabalho	0,57						F1	
V63	Segurança de pessoas e bens	0,53						F2	
V80	Ambiente de relacionamento inter-organizacional adequado	0,51						F4	CONSERVADORISMO (2)
V65	Tradição de respeito às ordens		0,81					F3	
V64	Preservação dos costumes vigentes da organização		0,77					F3	
V73	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização		0,75					F3	
V75	Respeito aos níveis de autoridade		0,75					F3	
V62	Fidelidade à organização		0,61					F2	
V74	Controle do serviço executado		0,58					F3	
V77	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos		0,58					F3	
V72	Respeito às pessoas com cargo de chefia		0,55					F3	DOMÍNIO (3)
V76	Capacidade de influenciar pessoas na organização		0,43					F5	
V88	Manutenção da superioridade em relação ao mercado			0,828				F5	
V87	Conquista de clientes em relação a concorrência			0,825				F5	
V86	Busca de melhor posição no mercado			0,811				F5	
V91	Agr. de forma arrojada em relação às outras empresas			0,671				F5	
V85	Atuação conjunta com outras empresas			0,564				F6	
V90	Êxito nos empreendimentos organizacionais			0,557				F5	
V89	Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços			0,543				F5	HARMONIA (4)
V84	Intercâmbio com outras organizações			0,481				F6	
V83	Proteção ao meio ambiente				0,784			F3	AUTONOMIA (5)
V82	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente				0,769			F3	
V57	Capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão constante					0,73		F2	HIERARQUIA (6)
V56	Capacidade de inovar na organização					0,57		F1	
V79	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas						0,75	F3	
V81	Complementaridade de papéis entre organizações						0,66	F4	
ALPHA		0,92	0,88	0,898	0,829	0,75	0,67		

O fator 1 agrupou assertivas de alguns dos fatores que Tamayo et al. (2000) encontraram, sendo que as cargas fatoriais acima de 0,700 estão distribuídas em dois diferentes fatores. Entretanto, as assertivas ressaltam clima de ajuda mútua e relacionamento amistoso entre os empregados, oportunidades iguais para todos, abertura à sugestões e opiniões sobre o trabalho, dentre outras. Portanto, optou-se por denominar esse fator Igualitarismo.

O fator 2 agrupou a maioria das assertivas do fator Hierarquia. Entretanto, esse fator tem as cargas fatoriais mais elevadas associadas ao Conservadorismo, pela tradição de respeito às ordens, preservação dos costumes e fidelidade à organização. Portanto, optou-se por denominá-lo Conservadorismo.

O fator 3 agrega principalmente as assertivas relativas a Domínio, pela ênfase na manutenção da superioridade em relação ao mercado, à concorrência e melhor posicionamento da organização, com atuação arrojada em relação às outras empresas. Esse fator, nos resultados dos pesquisadores está associado à Hierarquia, para este trabalho utilizou-se a denominação Domínio.

O fator 4 apresentou assertivas com ênfase na proteção ao meio ambiente e utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente. Note-se que a associação desse fator nos resultados de Tamayo et al. (2000) foi relacionada à Hierarquia. Para este trabalho, decidiu-se associa-lo ao fator Harmonia.

O fator 5 reuniu assertivas associadas à Autonomia, pela capacidade da realização de tarefas sem supervisão constante e capacidade de inovação na organização. Denomina-se Autonomia.

O fator 6 ressalta o acompanhamento e avaliação contínua das tarefas e também a complementaridade de papéis entre as organizações. Optou-se por associar esse fator à Hierarquia.

A pesquisa desenvolvida por Tamayo et al (2000) foi aplicada a 1010 sujeitos empregados de diferentes organizações. Não foram dadas informações quanto ao tipo de organização desses empregados.

### **5.4.3 Análise fatorial das assertivas do IPVO e do IVO**

A existência de correlações entre os fatores do IPVO e do IVO sugeriu a possibilidade de haver fatores comuns, reunindo variáveis dos fatores dos dois instrumentos. No entanto, conforme afirma Tinsley e Brown (2000, p.40) os cálculos estatísticos multivariados, em especial a análise fatorial que tem sofrido inúmeros abusos, não faz sentido se não houver uma teoria que a sustente.

Neste caso, optou-se pela análise fatorial, não apenas porque tenham sido verificadas correlações entre os fatores de cada um dos instrumentos, mas porque ambos estão apoiados na mesma teoria de valores, a teoria das dimensões bipolares de Schwartz (1992), apesar de um (IVO) ter como base os valores culturais e outro (IPVO), os valores pessoais.

Outro motivo que levou a tecer considerações favoráveis à aplicação da análise fatorial diz respeito aos procedimentos adotados para a construção dos itens dos dois instrumentos: ambos partiram de itens apontados empiricamente e com base em referencial teórico direcionados aos fatores de valores culturais no caso do IVO e de valores pessoais, no caso do IPVO.

A amostra desta pesquisa, para a empresa A é composta de 256 casos e para a empresa B de 324 casos. Esses números atendem, em termos de tamanho, para fins de análise fatorial, ao

critério sugerido por Hair et al (1998), uma vez que as escalas possuem um número de variáveis de 48 e 36 respectivamente para o IPVO e IVO, o que resulta em uma relação superior a 5 casos por variável.

Para o desenvolvimento da análise fatorial, segundo Hair et al (1998), cálculo da MSA da matriz de correlação de anti-imagem, tendo-se considerado apenas as variáveis com MSA igual ou superior a 0,8.

Tendo em vista a quantidade de variáveis 84 (48 IPVO + 36 IVO) optou-se pela extração dos componentes principais e pela rotação ortogonal Varimax, que tem como objetivo a redução do número de variáveis.

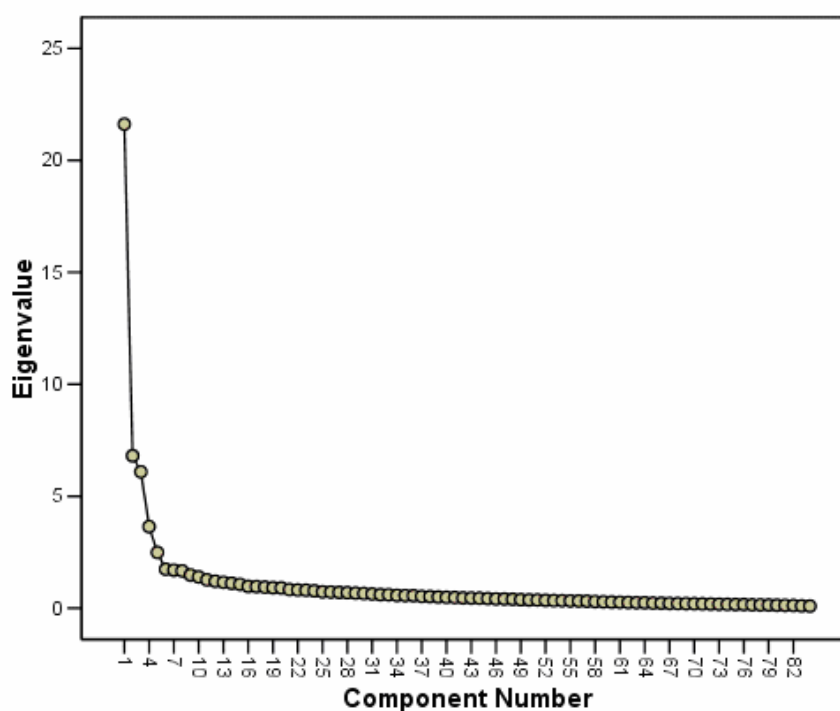
A exemplo dos diversos cálculos elaborados para os questionários IPVO e IVO separadamente, também foram procedidos vários cálculos, como mostrados na Tabela 33.

**Tabela 33 – Processo de cálculo da análise fatorial IPVO e IVO – Amostra B**

SEQ	Nº FAT.	KMO	VARIÂNCIA	VARIÁVEIS RETIRADAS	MOTIVO
1	14	0,917	64,818	TODAS AS VARIÁVEIS	PRIMEIRA
2	14	0,927	65,503	V17, V25, V26 V38 V44 V46 e V78 + V19 E V33	MSA < 0,8
3	13	0,920	64,991	V17, V25, V26 V38 V44 V46 e V78 + V19, V33 + V47 V48 V57	MELHORA NO ALFA
4	11	0,932	63,544	V17, V25, V26 V38 V44 V46 e V78 + V47 V48 V57 +V49 V43 V52	MELHORA NO ALFA
5	11	0,933	63,813	V17, V25, V26 V38 V44 V46 e V78 + V47 V48 V57 +V49 V43 V52 + V32 V42	MELHORA NO ALFA
6	11	0,934	64,145	V17, V25, V26 V38 V44 V46 e V78 + V47 V48 V57 +V49 V43 V52 + V32 V42 + V45	MELHORA NO ALFA
7	7	0,931	55,093	V17, V25, V26 V38 V44 V46 e V78 + V79	FORÇADO A 7 FATORES PELO CRITÉRIO SCREE PLOT
7	7	0,931	55,093	<b>SOLUÇÃO FINAL</b>	

A estrutura fatorial foi validada pela Rotação oblíqua Promax e extração dos *Principal Axis factoring*, que visa encontrar uma estrutura subjacente de fatores. Excetuando-se as variáveis 23 e 51, do fator Preocupação com a Coletividade, e 33 do fator Autonomia que se agruparam no fator 6, ao invés de permanecerem no fator 1. Este procedimento é sugerido por Hair et al (1998). Entende-se que tendo reduzido o número de variáveis e encontrado uma estrutura de fatores, e a mesma confirmada pela rotação oblíqua, significa que a estrutura subjacente de fatores é também aquela que possui o menor de variáveis. O número de fatores foi decidido pelo critério do *Scree plot*. (Gráfico 8).

**Gráfico 8 – Scree plot IPVO + IVO**



A análise fatorial que reuniu as assertivas do IPVO e do IVO resultou em 7 fatores e esses fatores não se misturaram, com exceção do fator 6 – Domínio, que reuniu assertivas de ambos os instrumentos, com índices Alfa dos fatores são acima de 0,8 o que evidencia confiabilidade dos resultados encontrados, conforme orienta Hair (1998), como nas Tabelas 34 a 40:



Os valores organizacionais do IPVO e IVO juntos medem as dimensões bipolares da teoria de valores de Schwartz e Autopromoção é o que mais se evidencia, fato natural, pois as organizações se preocupam com sua própria sobrevivência.

O fator 1 (Tabela 34) reuniu assertivas exclusivamente do IPVO, dos fatores Bem-estar do Empregado, Autonomia, Realização e Preocupação com a Coletividade, que são relativas ao relacionamento entre a empresa e os empregados, através da preocupação com a qualidade de vida dos empregados, a realização no trabalho, demonstração das habilidades dos empregados, assim como o sucesso e o incentivo a atividades que dão prazer aos empregados. Este fator está relacionado à dimensão Autopromoção e foi denominado de Bem-estar do Empregado.

**Tabela 34 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 1**

<b>VAR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CF(*)</b>	<b>IPVO</b>
<b>V39</b>	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados ...	<b>0,744</b>	<b>F4</b>
<b>V36</b>	Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho ...	<b>0,742</b>	<b>F7</b>
<b>V31</b>	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades ...	<b>0,710</b>	<b>F1</b>
<b>V12</b>	É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados ...	<b>0,704</b>	<b>F4</b>
<b>V55</b>	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado ...	<b>0,701</b>	<b>F4</b>
<b>V29</b>	Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados ...	<b>0,701</b>	<b>F4</b>
<b>V53</b>	Esta organização incentiva o empregado a ser criativo ...	<b>0,695</b>	<b>F7</b>
<b>V21</b>	Nesta organização, os empregados são premiados ...	<b>0,692</b>	<b>F4</b>
<b>V20</b>	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados ...	<b>0,684</b>	<b>F7</b>
<b>V16</b>	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados ...	<b>0,671</b>	<b>F4</b>
<b>V10</b>	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade ...	<b>0,616</b>	<b>F8</b>
<b>V30</b>	Esta organização valoriza empregados curiosos ...	<b>0,598</b>	<b>F7</b>
<b>V27</b>	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem ...	<b>0,596</b>	<b>F1</b>
<b>V37</b>	Para esta organização, é importante ser criativa ...	<b>0,566</b>	<b>F7</b>
<b>V28</b>	Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes ...	<b>0,554</b>	<b>F8</b>
<b>V47</b>	Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada ...	<b>0,521</b>	<b>F7</b>
<b>V23</b>	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa ...	<b>0,512</b>	<b>F8</b>
<b>V08</b>	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios ...	<b>0,505</b>	<b>F7</b>
<b>V33</b>	Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente ...	<b>0,447</b>	<b>F7</b>
<b>V51</b>	Esta organização considera a lealdade importante ...	<b>0,397</b>	<b>F8</b>
	<b>ALFA</b>	<b>0,940</b>	

(\*) CF – Carga Fatorial

O fator 2 (Tabela 35), com assertivas apenas do IVO, dos fatores Autonomia, Conservadorismo, Igualitarismo, Domínio e harmonia, sugere que existe um ambiente de criatividade e autonomia na organização e, simultaneamente, ambiente favorável à igualdade entre as pessoas, por meio da abertura a sugestões e opiniões sobre o trabalho, a capacidade de inovação, introdução de novidades no trabalho pela busca constante de informação e coisas novas, aliados ao clima de ajuda mútua e relacionamento amistoso entre as pessoas. Também são enfatizados as políticas e projetos organizacionais e as oportunidades iguais para todos. Está associado à dimensão Abertura à Mudança e denominou-se Ambiente de Criatividade e Autonomia.

**Tabela 35 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 2**

<b>VAR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CF(*)</b>	<b>IVO</b>
<b>V59</b>	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	<b>0,751</b>	<b>F1</b>
<b>V56</b>	Capacidade de inovar na organização	<b>0,746</b>	<b>F1</b>
<b>V66</b>	Clima de ajuda mútua	<b>0,737</b>	<b>F2</b>
<b>V58</b>	Introdução de novidades no trabalho	<b>0,729</b>	<b>F1</b>
<b>V60</b>	Busca constante de informação e novidades	<b>0,714</b>	<b>F1</b>
<b>V70</b>	Imparcialidade nas decisões administrativas	<b>0,697</b>	<b>F4</b>
<b>V80</b>	Ambiente de relacionamento inter-organizacional adequado	<b>0,684</b>	<b>F4</b>
<b>V68</b>	Tratamento proporcional ao mérito	<b>0,666</b>	<b>F4</b>
<b>V69</b>	Oportunidades iguais para todos os empregados	<b>0,661</b>	<b>F4</b>
<b>V71</b>	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	<b>0,658</b>	<b>F2</b>
<b>V57</b>	Capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão constante	<b>0,615</b>	<b>F2</b>
<b>V61</b>	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	<b>0,588</b>	<b>F4</b>
<b>V67</b>	Distribuição de poder pelos diversos níveis	<b>0,587</b>	<b>F4</b>
<b>V81</b>	Complementaridade de papéis entre organizações	<b>0,556</b>	<b>F4</b>
<b>V90</b>	Êxitos nos empreendimentos organizacionais	<b>0,507</b>	<b>F5</b>
<b>V84</b>	Intercâmbio com outras organizações	<b>0,479</b>	<b>F6</b>
<b>V85</b>	Atuação conjunta com outras empresas	<b>0,469</b>	<b>F6</b>
<b>V63</b>	Segurança de pessoas e bens	<b>0,458</b>	<b>F2</b>
	<b>ALFA</b>	<b>0,941</b>	

(\*) CF – Carga Fatorial

O fator 3 (Tabela 36) agrega assertivas somente do IPVO, dos fatores Prestígio, Realização, Preocupação com a Coletividade e Conformidade, que estão associadas à influência que a organização exerce em outras organizações e na importância da competência organizacional, aliada ao prestígio que a mesma tem junto à sociedade. Alinha-se à dimensão Autopromoção, com o nome de Prestígio.

**Tabela 36 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 3**

AR	DESCRIÇÃO	CF(*)	IPVO
V14	Esta organização influencia outras organizações ...	0,697	F6
V15	Esta organização acha que é importante ser competente ...	0,609	F1
V43	Para esta organização, planejar metas é essencial ...	0,520	F1
V09	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização ...	0,520	F8
V40	Esta organização tem prestígio ...	0,508	F6
V42	Esta organização tem influência na sociedade ...	0,500	F6
V18	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada ...	0,493	F2
V11	Esta organização valoriza a competência ...	0,490	F1
V41	Esta organização acredita que a cortesia é importante ...	0,442	F2
V22	Esta organização acredita no valor da honestidade ...	0,409	F8
V32	Esta organização tem prestígio na sociedade ...	0,401	F6
	<b>ALFA</b>	<b>0,870</b>	

(\*) CF – Carga Fatorial

O fator 4 (Tabela 37), com assertivas do IVO, relativas aos fatores Hierarquia, Conservadorismo e Domínio, enfatiza a tradição e o respeito às ordens, regras e normas organizacionais, além do respeito à autoridade e cumprimento dos horários e compromissos. Adicionalmente, com carga fatorial mais baixa no fator, também foi relacionada a capacidade da organização de influenciar as pessoas. Esse fator relaciona-se com a dimensão Conservação e foi denominado Hierarquia.

**Tabela 37 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 4**

VAR	DESCRIÇÃO	CF(*)	IVO
V65	Tradição de respeito às ordens	0,737	F3
V73	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	0,720	F3
V64	Preservação dos costumes vigentes da organização	0,720	F3
V75	Respeito aos níveis de autoridade	0,717	F3
V77	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0,572	F3
V74	Controle do serviço executado	0,561	F3
V62	Fidelidade à organização	0,543	F2
V72	Respeito às pessoas com cargo de chefia	0,494	F3
V76	Capacidade de influenciar pessoas na organização	0,444	F5
	<b>ALFA</b>	<b>0,881</b>	

(\*) CF – Carga Fatorial

O fator 5 (Tabela 38), com assertivas do IPVO, associadas aos fatores Conformidade, Tradição, Preocupação com a Coletividade e Domínio, está relacionado aos valores

Conformidade e Tradição por destacar o respeito à hierarquia, a aceitação do trabalho que as pessoas tem de fazer, a importância das regras da organização, além da definição de modelos de comportamentos quanto ao respeito aos costumes e honestidade em todas as situações. Esse fator está associado à dimensão Conservação. Nesse fator foi utilizada a denominação Conformidade e Tradição.

**Tabela 38 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 5**

<b>VAR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CF(*)</b>	<b>IPVO</b>
<b>V35</b>	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização ...	<b>0,795</b>	

**Tabela 39 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 6**

<b>VAR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CF(*)</b>	<b>IPVO</b>	<b>IVO</b>
<b>V88</b>	Manutenção da superioridade em relação ao mercado	<b>0,729</b>		<b>F5</b>
<b>V87</b>	Conquista de clientes em relação a concorrência	<b>0,724</b>		<b>F5</b>
<b>V86</b>	Busca de melhor posição no mercado	<b>0,720</b>		<b>F5</b>
<b>V91</b>	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas	<b>0,633</b>		<b>F5</b>
<b>V52</b>	Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades ...	<b>0,551</b>	<b>F3</b>	
<b>V49</b>	Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante ...	<b>0,516</b>	<b>F3</b>	
<b>V89</b>	Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços	<b>0,479</b>		<b>F5</b>
	<b>ALFA</b>	<b>0,848</b>		

(\*) CF – Carga Fatorial

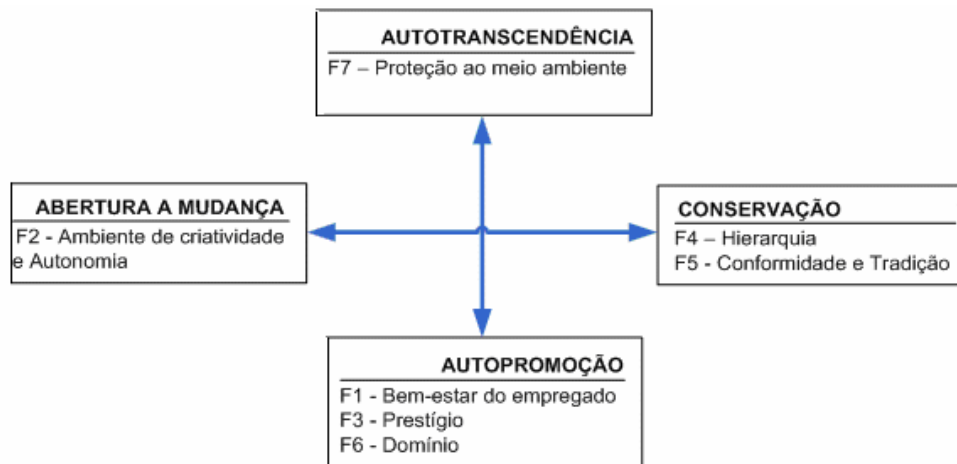
O fator 7 (tabela 40) contém assertivas apenas de Hierarquia do IVO. No entanto, se for considerado a entendimento da dimensão Autotranscendência feito por Schwartz (1992), as assertivas que compõem esse fator estariam contidas nos valor Universalismo, pois a preocupação de proteção do meio ambiente e com a utilização de recursos que não causem danos ao meio ambiente é identificada no valor Proteção ao Meio Ambiente. Esse fator teve como característica, durante os cálculos da análise fatorial, não ter sido misturado a outras assertivas em nenhum dos testes processados, indicando ser um fator estável. A dimensão Autotranscendência é que se associa a esse fator e foi denominado de Proteção ao meio ambiente.

**Tabela 40 – Análise fatorial IPVO e IVO – FATOR 7**

<b>VAR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CF(*)</b>	<b>IVO</b>
<b>V83</b>	Proteção ao meio ambiente	<b>0,721</b>	<b>F3</b>
<b>V82</b>	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	<b>0,659</b>	<b>F3</b>
	<b>ALFA</b>	<b>0,829</b>	

(\*) CF – Carga Fatorial

Assim, pode-se apontar que o IPVO mede mais adequadamente a dimensão Conservação e o IVO se mostra mais adequado para medir Abertura à Mudança. Para medir Autopromoção ambos os instrumentos são adequados, pois um mede Prestígio e o outro Bem-estar do Empregado. E, para medir a Autotranscendência, o IVO se mostrou mais adequado, conforme se pode observar na Figura 7:



**Figura 7 – Estrutura dos fatores IPVO e IVO**

A análise de tais resultados indica que os instrumentos de pesquisa, de fato, medem valores diferentes, apesar dos valores culturais emergirem dos valores pessoais.

## 6 CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa evidenciam que os valores organizacionais com base nos valores pessoais e com base nos valores culturais se relacionam entre si e resguardam uma complementaridade.

A complementaridade encontrada diz respeito à participação das duas abordagens – valores pessoais e culturais – para mensurar os valores organizacionais que compõem as dimensões bipolares propostas por Schwartz (1992 e 1999).

O estudo mostrou que os valores organizacionais com base nos pessoais e nos culturais se reúnem formando novos fatores, a saber: Bem-Estar do Empregado; Ambiente de Criatividade e Autonomia; Prestígio; Hierarquia; Conformidade e Tradição; Domínio e Proteção ao Meio-Ambiente.

Note-se, porém, que esses fatores foram compostos ou por valores organizacionais com base nos valores pessoais - Bem-Estar do Empregado, Prestígio e Conformidade e Tradição – ou por valores com base nos culturais – Ambiente de Criatividade e Autonomia; Hierarquia e Proteção ao Meio-Ambiente.

O valor Proteção ao Meio-Ambiente surge afeto à dimensão Auto-Transcendência, enquanto que Bem Estar do Empregado, Prestígio compuseram a dimensão Autopromoção. O valor Ambiente de Criatividade e Autonomia refere-se à dimensão Abertura à Mudança e Conformidade e Tradição e Hierarquia, à Conservação.

Para o valor Domínio foi observada complementaridade entre as duas abordagens, tendo sido composto por ambos: valor organizacional Domínio com base em pessoais e valor organizacional Domínio com base em culturais, mostrando complementaridade entre si para mensurar o valor Domínio.

Pode-se dizer que os valores organizacionais com base nos valores pessoais medem a dimensão Conservação, enquanto que os valores organizacionais com base nos culturais medem as dimensões Autotranscendência e Abertura à Mudança e os dois em conjunto medem a dimensão Autopromoção, denotando que cada um dos instrumentos originais – IPVO e IVO tendem a avaliar mais uma dimensão do que outra.

É interessante notar-se que a dimensão Autotranscendência mensurada pelos valores culturais Harmonia e Igualdade e pelo valor Preocupação com a Coletividade com base em valores pessoais, passou a ser mensurada apenas pelo valor Proteção ao Meio Ambiente.

Esse fator reforça a preocupação das organizações com o meio ambiente, no que diz respeito às atividades das empresas e dos possíveis impactos que essas atividades causam tanto ao meio físico, quanto ao meio social onde atuam. Esse tema tem recebido atenção especial nos últimos anos e sido objeto de discussão e legislação específica, além de constar do elenco de valores esposados pelas organizações (SILVA et al, 2004, p.432).

A dimensão Conservação anteriormente mensurada pelo valor cultural Conservadorismo e pelos valores pessoais Conformidade e Tradição passou a ser medido pelos valores Hierarquia e Conformidade e Tradição.



A dimensão Abertura à Mudança antes mensurada pelo valor cultural Autonomia e pelos valores pessoais Autonomia e Bem-estar do Empregado passou a ser medida pelo valor Ambiente de Criatividade e Autonomia.

A dimensão Autopromoção antes mensurada pelos valores culturais Hierarquia e Domínio e pelos valores pessoais Realização, Domínio e Prestígio passou a ser medida pelos valores Domínio, Bem-estar do empregado e Prestígio.

Os resultados apontam para a possibilidade de mensurar os valores organizacionais com base nos valores pessoais e culturais, mediante um novo instrumento de pesquisa, cuja primeira versão foi gerada com este estudo. Outros estudos se fazem necessários para o aprimoramento e validação da escala.

Esta nova escala a ser aperfeiçoada permitirá às organizações identificar os seus valores organizacionais complementando as duas abordagens, e evitando o dilema da escolha de uma delas, além do risco de obter resultados baseados em uma única perspectiva.

Os resultados corroboraram a hipótese de que os valores organizacionais com base em valores culturais que correspondem a cada uma das dimensões bipolares correlacionam-se positivamente com os valores organizacionais com base em valores pessoais correspondentes a cada uma das mesmas dimensões. E contrariaram a hipótese de que os valores organizacionais com base em valores culturais que correspondem a cada uma das dimensões bipolares correlacionam-se negativamente com os valores organizacionais com base em valores pessoais correspondentes a cada uma das mesmas dimensões opostas.

Estes achados sugerem que apesar de teoricamente opostos, os pólos das dimensões *Autotranscendência versus Autopromoção* e *Abertura à Mudança versus Conservação*, manifestam relações não-conflituosas no âmbito organizacional, possibilitando convivência pacífica de elementos antagônicos (TAMAYO et al. 2000, p. 308-309)

Embora este estudo tenha caráter exploratório e reconhecendo a importância dos instrumentos desenvolvidos por Tamayo et al (2000) e Oliveira e Tamayo (2004), em razão das diferenças entre os fatores originais dos instrumentos e os encontrados nesta pesquisa, sugere-se a necessidade da validação da escala desenvolvida pelos autores em outras amostras.

Fica ainda a sugestão de que o instrumento precisa ser ajustado para os principais tipos de organizações: pública, estatais e privadas, devendo os questionários ser aplicados em outras empresas privadas e em mais organizações públicas e estatais, porque aparentemente os questionários não são adequados para uso direto, como foram publicados. Como são complementares, é recomendável um ajuste ao tipo de organização onde serão aplicados.

Finalizando, ressalta-se a importância da função dos valores e que Oliveira e Tamayo (2004, p.130-131) apresentaram como: criar modelos mentais semelhantes entre os empregados, associados à missão e ao funcionamento da organização; contribuir na construção da identidade da organização, fazendo com que a torne distinta das outras organizações; e, atuar como mediadores nos conflitos, na solução de problemas, de forma a garantir a sobrevivência da organização.

Entende-se que essas funções são atendidas pelo novos fatores encontrados, na medida em que os valores associados à dimensão Conservação – Hierarquia e Conformidade e Tradição –

contemplam aspectos que favorecem a manutenção de regras e normas organizacionais e na definição de modelos de comportamento quanto aos costumes, a fim de evitar percepções diferentes, o que contribui para a criação de modelos mentais.

A segunda função também é atendida pelos valores apontados na dimensão Autopromoção, ao favorecer o Bem-estar dos empregados, o Prestígio da organização junto às outras empresas e à sociedade, bem como o domínio do mercado de atuação da organização, que proporcionam a distinção entre a mesma e as demais.

A terceira função pode ser atendida pelo conjunto das dimensões Abertura à Mudança e Autotranscendência, em parte por um ambiente favorável à criação de novos produtos e serviços e, de outra parte, pelos cuidados dos impactos das ações da organização no meio ambiente.

Para finalizar, cabe ressaltar que por mais cuidados que se tenha dedicado para a realização das análises deste estudo, o caráter exploratório e não probabilístico das amostras revelam limites que devem ser superados em outros estudos mais apurados.

As respostas encontradas para problema de pesquisa em questão levam à reflexão sobre a influência dos valores pessoais e culturais nos valores da organização, assim como os possíveis reflexos desses no comportamento das pessoas em seus ambientes de trabalho, na medida em que as pessoas compartilham valores e cultura para o alcance de suas metas pessoais, profissionais e empresariais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**, 4º edição, São Paulo: Editora Hucitec, 1999.

BERGER, Peter L. **Perspectivas sociológicas: uma visão humanista**. 26ª edição, Petrópolis: Vozes, 2004.

CUNHA, Antonio G. da. **Dicionário Etimológico**, 2ª edição, 6ª impressão, Rio de Janeiro: Nova Fronteira da Língua Portuguesa, 1994.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 5º edição, São Paulo: Atlas, 1999.

GONDIM, Sônia M. G; SILVA, Narbal. **Motivação no trabalho**, in ZANELLI, José Carlos et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, Porto Alegre: Artmed, 2004.

HAIR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arhtur H. **Essentials of business research methods**. Hoboken, NJ: Wiley, 1998.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**, Língua Portuguesa, 1ª edição, 2ª reimpressão, Lisboa: Edições Silabo, 1991.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**, 1ª Edição, Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert E. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, INL, 1973.

KLUCKHON, Clyde. Los valores y las orientaciones de valor en la teoría de la acción, in **Hacia una teoría general de la acción**, Publicado em Buenos Aires: Editorial Kapleusz, 1968.

MASLOW, Abraham H. **Motivación y personalidad**. Madrid/España. Ediciones Díaz de Santos, 1991.

OHMAE, Kenich Voltando à estratégia, in MONTEGOMERY, Cynthia.; PORTER, Michael; **A busca da vantagem competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, Álvaro; Inventário de Perfis Valores Organizacionais. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v.39, nº 2, p.129-140, abr/mai/jun.2004.

PARSONS, Talcott **El sistema social**, Madrid: Revista de Occidente, 1966.

PORTO, Juliana B. Mensuração de valores no Brasil in TAMAYO, Álvaro e PORTO, Juliana B. (org.) **Valores e comportamento nas organizações**, Petrópolis/RJ, Vozes, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

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

ROS, María; Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: una comparación entre teorías culturales, separate de la **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, nº 99, Julio-Septiembre, 2002.

ROS, Maria; SCHWARTZ, Shalom H.; SURKISS, Shoshana. Basic Individual Values, Work Values, and the meaning of work. **Applied Psychology: An International Review**, 1999, vol. 48, 1999.

ROS, María Valores, atitudes y comportamiento: una nueva visita a un tema clásico, in ROS, Maria; GOUVEIA, Valdiney V. (org.) **Psicología Social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**, Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

ROS, María; Gouveia, Valdiney, V. Coordinadores **Psicología Social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

ROS, María; Gouveia, Valdiney, V. Validez de los modelos transculturales sobre los valores, in ROS, Maria; GOUVEIA, Valdiney V. (org.) **Psicología Social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**, Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1985.

SCHWARTZ, S.H., & BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, n.3, 550–562., Set-1987.

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**, 58, n.5, 878-891, Mai-1990.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries.** In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25, 1–65, New York: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, 50, 19–45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, 48, 23-27, 1999.

SCHWARTZ, S. H. Existen aspectos universales en la cultura y contenido de los valores humanos? In ROS, Maria. **Psicología Social de los valores humanos.** Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

SCHWARTZ, S. H; SAGIV, Lilach Um novo olhar sobre cultura nacional: aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial, in PORTO, Juliana B. Mensuração de valores no Brasil in TAMAYO, Álvaro e PORTO, Juliana B. (org.) **Valores e comportamento nas organizações**, Petrópolis/RJ, Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural, in PORTO, Juliana B. Mensuração de valores no Brasil in TAMAYO, Álvaro e PORTO, Juliana B. (org.) **Valores e comportamento nas organizações**, Petrópolis/RJ, Vozes, 2005a.

SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da teoria de valores, in PORTO, Juliana B. Mensuração de valores no Brasil in TAMAYO, Álvaro e PORTO, Juliana B. (org.) **Valores e comportamento nas organizações**, Petrópolis/RJ, Vozes, 2005b.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos Cultura, in ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio Virgilio B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAMAYO, Álvaro; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 9, n° 2, p .329-348, Brasília, 1993.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, no. 2, abril/junho, 1996.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnolia; PAZ, Maria das Graças T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, vol 5 (2), p. 289-315, 2000.

TAMAYO, Álvaro, Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional, in TAMAYO, Álvaro e PORTO, Juliana B. (org.) **Valores e comportamento nas organizações**, Petrópolis/RJ, Vozes, 2005.

TINSLEY, Howard E.A.; BROWN, Steven D. **Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling**, Academic Press, San Diego, 2000.

TRIANDIS, Harry C. A theoretical framework for the study of diversity; in CHEMERS, M.; CONSTANZO, M. A.; and OSKAMP, S. **Diversity in organizations: new perspectives for a changing workplace**. SAGE Publications, London, 1995.

WEBSTER, **Dicionário Merriam, Webster's third new international dictionary of the English language unabridged**, Encyclopedia Britannica, Inc. USA, 1986.



## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA

Esta pesquisa, de natureza essencialmente acadêmica para o curso de Mestrado em Administração, pretende conhecer o que as pessoas pensam em relação as organizações para as quais elas trabalham.

Gostaríamos de contar com sua colaboração, respondendo aos questionários a seguir.

A primeira parte refere-se aos dados demográficos.

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.

O interesse e o recastado tasão deie dos es rersda ndore34( )56737(r)-4.55691(i)-11.1134(s)3.21993(,)-3.16697(-)-3.16695(q

## QUESTIONÁRIO 1

Ao responder este bloco, pense na organização em que você trabalha como um todo.

São descritas, 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 indicar o quanto as organizações descritas se parecem com a sua organização.

ITENS	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela organização na qual você trabalha?					
	É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada Com minha organização
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.						

ITENS	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela organização na qual você trabalha?					
	É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada Com minha organização
rganização busca o domínio do mercado.						
rganização evita mudanças. Ela prefere a forma de trabalhar.						

rganização evita mudanças. Ela prefere a forma de trabalhar.

6.3 f 0 g q 858.32 T2.3 f 0 g q 858.32 re f Q 034727(-)-3.471]TJ6.9575rma27(-)-333677.67 1 2524

ITENS	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela organização na qual você trabalha?					
	É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada Com minha organização
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.						

## QUESTIONÁRIO 2

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização.

Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6 e que **quanto mais próximo do 6 mais importante**.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação.

ITEM	0	1	2	3	4	5	6
1. Capacidade de inovar na organização							
2. Capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão constante							
3. Introdução de novidades no trabalho							
4. Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho							
5. Busca constante de informação e novidades							
6. Continuidade de políticas e projetos organizacionais							
7. Fidelidade à organização							
8. Segurança de pessoas e bens							
9. Preservação dos costumes vigentes da organização							
10. Tradição de respeito às ordens							
11. Clima de ajuda mútua							
12. Distribuição de poder pelos diversos níveis							
13. Tratamento proporcional ao mérito							
14. Oportunidades iguais para todos os empregados							
15. Imparcialidade nas decisões administrativas							
16. Clima de relacionamento amistoso entre os empregados							
17. Respeito às pessoas com cargo de chefia							
18. Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização							
19. Controle do serviço executado							
20. Respeito aos níveis de autoridade							
21. Capacidade de influenciar pessoas na organização							
22. Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos							
23. Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização							
24. Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas							
25. Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado							
26. Complementaridade de papéis entre organizações							
27. Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente							
28. Proteção ao meio ambiente							
29. Intercâmbio com outras organizações							
30. Atuação conjunta com outras empresas							
31. Busca de melhor posição no mercado							
32. Conquista de clientes em relação a concorrência							
33. Manutenção da superioridade em relação ao mercado							
34. Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços							
35. Êxitos nos empreendimentos organizacionais							
36. Agir de forma arrojada em relação às outras empresas							

## APÊNDICE B

**Quadro 9 – Variáveis e fatores IPVO**

<b>VAR</b>	<b>SEQ</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>FATORES</b>
V08	1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios ...	F7
V09	2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização ...	F8
V10	3	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade ...	F8
V11	4	Esta organização valoriza a competência ...	F1
V12	5	É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados ...	F4
V13	6	A tradição é uma marca desta organização ...	F5
V14	7	Esta organização influencia outras organizações ...	F6
V15	8	Esta organização acha que é importante ser competente ...	F1
V16	9	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados ...	F4
V17	10	É importante para esta organização ser rica ...	F3
V18	11	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada ...	F2
V19	12	Esta organização preserva os costumes antigos ...	F5
V20	13	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados ...	F7
V21	14	Nesta organização, os empregados são premiados ...	F4
V22	15	Esta organização acredita no valor da honestidade ...	F8
V23	16	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa ...	F8
V24	17	Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos ...	F2
V25	18	Esta organização busca o domínio do mercado ...	F3

**Quadro 10 – Distribuição fatores IPVO**

<b>FATOR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>ITENS</b>
F1	REALIZAÇÃO	4 8 20 24 36
F2	CONFORMIDADE	11 17 27 28 34 41 43
F3	DOMÍNIO	10 18 37 39 42 45
F4	BEM-ESTAR	5 9 14 22 32 48
F5	TRADIÇÃO	6 12 19 31 47
F6	PRESTÍGIO	7 25 33 35
F7	AUTONOMIA	1 13 23 26 29 30 40 46
F8	PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE	2 3 15 16 21 38 44

**Quadro 11 – Variáveis e fatores IVO**

<b>VAR.</b>	<b>ITENS</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>FATOR</b>
V56	1	Capacidade de inovar na organização	F1
V57	2	Capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão constante	F2
V58	3	Introdução de novidades no trabalho	F1
V59	4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	F1



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)