

GESTÃO BASEADA EM VALORES: A CONTRIBUIÇÃO DO MAPEAMENTO DE VALORES PESSOAIS, LABORAIS E ORGANIZACIONAIS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Luciana de Magalhães Pereira – PUC/SP

RESUMO

Esta pesquisa tem o intuito de apresentar conceitos sobre valores pessoais, laborais e organizacionais, com base nas teorias de Rokeach e Schwartz, e outros autores, e discutir a influência no comportamento humano dentro das organizações, demonstrando a importância de seu alinhamento. Serão apresentados instrumentos de avaliação dos três tipos de valores (pessoais, laborais e organizacionais), adaptados à realidade brasileira, desenvolvidos e orientados por Tamayo e na sequência duas propostas de gestão baseada em valores de Dolan e Garcia e de Vargas. O objetivo da pesquisa é demonstrar a possibilidade de utilizar as metodologias de levantamento de valores dentro das propostas de gestão por valores, a fim de subsidiar as empresas com informações relevantes para implementação de uma nova forma de cultura que seja compatível com o perfil e as expectativas de seu trabalhador. A pesquisa é de caráter exploratório e a metodologia utilizada é o levantamento bibliográfico, com análise qualitativa das informações obtidas. Os resultados demonstram as diversas formas de mapeamento dos três tipos de valores, a possibilidade de adaptação das ferramentas pelas empresas e a contribuição desses instrumentos para a gestão baseada em valores.

Palavras chave: gestão por valores; valores organizacionais; valores pessoais; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This research aims to present concepts about personal, work and organizational values, based on the theories of Rokeach and Schwartz, and others, and discuss the influence on human behavior within organizations, demonstrating the importance of alignment. Assessment instruments for three kinds of (personal, work and organizational) values, adapted to the Brazilian reality, developed and guided by Tamayo and following two proposals based management values Dolan and Garcia and Vargas will be presented. The objective of the research is to demonstrate the possibility of using the methodologies of survey values within the proposed management by values, in order to subsidize companies with relevant to implementation of a new form of culture that is compatible with the profile information and expectations your worker. The research is exploratory and the methodology is bibliographic, with qualitative analysis of information. The results show the various ways of mapping the three types of values, the possibility of adapting the tools by companies and the contribution of these instruments for the value-based management.

Keywords: management by values; organizational values; personal values; human resources management.

Introdução

Muito se discute hoje sobre qualidade de vida no trabalho, reconhecimento e valorização profissional, alcance de objetivos individuais, desenvolvimento de habilidades e crescimento na carreira, e de que forma as empresas podem engajar os funcionários na realização da estratégia empresarial para resultados, garantindo destaque no mercado econômico. A retenção de talentos é um desafio para a gestão estratégica de pessoas e tornou-se uma importante vantagem competitiva para a empresa, pois funcionários motivados e envolvidos com o negócio não podem ser copiados pelos concorrentes.

O respeito à individualidade, às características pessoais dos colaboradores, a busca por atender às expectativas e criar valores organizacionais que possam ser compartilhados pelos seus funcionários, atrair perfis profissionais compatíveis com a cultura organizacional são atitudes eficazes para encontrar e manter trabalhadores adequados para o alcance dos objetivos de uma empresa.

O ensaio a seguir tem como objetivo discutir sobre a importância de alinhar os valores pessoais, laborais e organizacionais e apresentar instrumentos de levantamento e análise de valores, desenvolvidos por pesquisadores brasileiros e articulá-los com duas propostas de gestão por valores de Dolan e Garcia, comparada com a de Vargas.

Primeiramente, conceitos sobre valores são delineados a fim de esclarecer o tema, com base nas teorias de Rokeach e Schwartz, e outros autores. Em sequência serão apresentados brevemente os instrumentos utilizados no Brasil, desenvolvidos e orientados por Tamayo, para avaliação dos três tipos de valores: pessoais, criado com base na estrutura motivacional dos valores humanos de Schwartz, adaptado à realidade brasileira por Tamayo; laborais, constituídos pela Escala de Valores Relativos ao trabalho (EVT) e Inventário do Significado do Trabalho (IST) e; organizacionais, composto pela Escala de Valores Organizacionais, Inventário de Valores Organizacionais e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. A última etapa irá comparar as propostas de gestão por valores de Dolan e Garcia com a de Vargas.

Esta pesquisa tem relevância por apresentar às organizações a importância de atentar para os valores pessoais e laborais dos funcionários e sua influência na motivação e no comportamento profissional, bem como o impacto da percepção dos valores organizacionais em seu desempenho e engajamento com os objetivos da organização, podendo gerar a retenção ou perda de talentos para as empresa, além de estimular pesquisas empíricas neste âmbito.

Além dessa conscientização, é fundamental para as empresas conhecerem os eficazes instrumentos para identificação dos valores, bem como propostas práticas de gestão baseada em valores, disponíveis para utilização em diversos contextos.

Valores pessoais, laborais e organizacionais

Afinal, o que são valores pessoais? São princípios norteadores das atitudes e comportamento dos seres humanos, formados ao longo da vida e influenciados por diversos fatores, como antropológicos e sociológicos, cultura e crenças, determinando conceitos de certo e errado para cada indivíduo.

Todo o pensamento humano manifestado ou não pelo comportamento é antes guiado pelas crenças e valores. Por exemplo: é certo ou errado prejudicar um colega de trabalho em prol de benefício próprio? Devemos sonegar impostos e atrasar pagamentos para garantir a sobrevivência de uma empresa? É correto roubar para garantir o sustento da família? Tais decisões recebem forte influência dos valores pessoais.

É importante diferenciar crenças de valores. Crenças são formadas por “estruturas de pensamento desenvolvidas e profundamente enraizadas ao longo dos anos através do

aprendizado e da experiência que servem para explicar e dar sentido a nossa realidade.” (DOLAN E GARCIA, 2005, p. 41). A elas creditamos a verdade de forma inquestionável, aquilo em que confiamos, sem importar se a realidade é condizente com nossa crença ou não. Já os valores, influenciados pelas crenças, são o que entendemos ser importante, que está enraizado no indivíduo e rege seu comportamento.

A clássica definição de valores de Rokeach propõe que:

Um valor é uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto ou contrário. Um sistema de valores é uma duradoura organização de crenças referentes a modos preferenciais de conduta ou estados de existência considerados com base em uma escala de importância relativa. (Rokeach, 1973, p. 5)

A escolha por adotar um comportamento irá depender da formação pessoal do indivíduo e de suas necessidades em dado momento, o que muitas vezes pode levá-lo a agir de determinada maneira devido a uma situação imposta, contra os valores e crenças pessoais, causando um conflito de valores que o levaria a sofrimento psíquico e emocional.

De acordo com Vargas, o indivíduo seleciona dentre os valores apresentados a ele pela cultura social de onde está inserido, quais valores irá adotar em sua vida, influenciado por pessoas cujo significado e exemplo exercido sobre ele sejam relevantes, pelas experiências e pelo amadurecimento. Ele complementa ainda “[...] que os valores individuais não são escolhidos. Eles são selecionados na interação entre indivíduo e ambiente, não dependendo do exercício de uma vontade consciente” (VARGAS, 2005, p. 53). Muitas pessoas só percebem os valores que regem seu comportamento quando colocados em situações de tomada de decisão, que dependa deles.

Os valores podem ainda ser divididos em instrumentais e terminais, onde o primeiro são modelos de comportamento desejáveis para alcançar um determinado objetivo representado pelos valores terminais, os quais traduzem condição final a qual se pretende chegar.

O comportamento humano se baseia nos valores intrínsecos ao indivíduo, construídos a partir das necessidades de relacionamento com o contexto social e que impulsiona sua motivação para tomada de decisões e conduta na vida pessoal, familiar, social, política, econômica e profissional.

Para Tamayo (2007) os valores pessoais podem ser divididos em uma categoria mais genérica e abstrata, relacionados a todas as áreas da vida, e outra mais específica, relacionada a assuntos como sexualidade, família, religião e trabalho.

Da mesma forma que os valores gerais, os laborais (relativos ao trabalho) são classificados por Rohan (2000, apud Porto e Tamayo, 2003) em pessoais, sociais e culturais:

Os valores pessoais relativos ao trabalho são os princípios que guiam a vida no trabalho do indivíduo, enquanto que os valores sociais relativos ao trabalho se referem à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas. Já os valores culturais relativos ao trabalho são os princípios endossados e promovidos por um grupo que podem ser definidos como os valores compartilhados dos membros do grupo ou aqueles definidos por líderes ou pessoas significativas. (Porto e Tamayo, 2003, p. 147)

Os valores, portanto, são formados e influenciados por diversos fatores e estão em constante ajuste e desenvolvimento, adaptando-se às novas realidades e situações impostas ao indivíduo.

Inserido no contexto laboral, há ainda os valores organizacionais formados, segundo Dolan e Garcia (2005) por diversas variáveis:

- Crenças e valores do fundador, da gestão atual e dos colaboradores;
- Treinamento e orientações de consultorias;
- Legislação;
- Regras do segmento de mercado ao qual a empresa está inserida;
- Valores da sociedade predominante em determinada época;
- Tradições culturais e sociais;
- Histórias de sucesso e fracasso nas empresas.

Para Oliveira e Tamayo os valores organizacionais têm como primeira função “[...] criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teria repercussões no comportamento e atitude dos empregados [...]” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p. 130).

A formação desses valores fará parte da cultura organizacional, que deve ser estável, a fim de manter a identidade da empresa, e ao mesmo tempo flexível e adaptável às demandas de mercado, clientes e sociedades, para que a organização não se torne estranha às mudanças ocorridas no contexto onde está inserida e garanta sua sobrevivência.

A respeito da percepção relacionada aos valores, Robbins defende que:

Os valores estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções. Entramos em organizações com noções preconcebidas das coisas que ‘devem’ ou ‘não devem’ ser feitas. Essas noções não são desprovidas de valores; pelo contrário, elas contêm interpretações do que é certo e errado. Além disso, implicam que preferimos certos comportamentos ou resultados a outros. Consequentemente, os valores encobrem a objetividade e a racionalidade. Eles influenciam as atitudes e o comportamento. (ROBBINS, 2010. p. 139)

A compatibilidade dos valores pessoais dos funcionários com os valores da empresa, implícitos em sua cultura organizacional, é fundamental para a prática de gestão de pessoas no que tange aos quesitos de retenção de talentos, envolvimento do colaborador com sua função, significância atribuída à tarefa e satisfação pessoal, melhorando o desempenho profissional e a entrega de resultados, representando uma vantagem competitiva para a organização.

A adaptação de um funcionário recém-contratado na empresa aos princípios norteadores desta e a contínua manutenção da compatibilidade entre essas diferenças culturais e de valores, deve ocorrer de forma natural e sem infringir sua herança cultural, para que haja a compatibilidade dos perfis, sendo possível o alcance dos objetivos da gestão estratégica de pessoas.

Para Vargas:

Uma empresa com valores claros e sistemas de gestão adequados, neles baseados, consegue um maior grau de alinhamento dos comportamentos individuais, uma maior colaboração das equipes de trabalho e atinge mais facilmente os objetivos a que se propõe. (VARGAS, 2005, p. 9)

Grandes corporações já reconhecem esse diferencial e desenvolvem um processo seletivo e de aculturação ao novo funcionário eficaz, a fim de minimizar efeitos negativos em sua adaptabilidade com a rotina empresarial.

[...] no nível individual, por um lado, há os problemas de selecionar, socializar e controlar os indivíduos para posições e tarefas na estrutura e, por outro, de examinar como as ações de pessoal com o tempo reestruturam essas posições. Com o passar do ano, surgem tensões e desajustes entre as cambiantes aspirações, crescimento e necessidades pessoais dos indivíduos e as cambiantes opções de carreira para a promoção e mobilidade entre as posições na estrutura organizacional. (ASTLEY e VEN, 2005, p. 89)

As pessoas estão em constante mudança e seus anseios e expectativas alteram-se ao longo da vida e de acordo com sua trajetória profissional. É necessário, portanto, uma mútua adaptação, tanto do colaborador com a organização em que atua, quanto o inverso, pois toda vida em sociedade é orientada por normas e valores compartilhados e acordados pelo próprio contexto social, sejam bons ou ruins, aceitos ou não aceitos, compatíveis ou inadequados ao perfil do indivíduo, que são praticados ou questionados (CHANLAT, 2000).

Outro ponto observado por Davel e Vergara (2005) é a importância da sensibilidade do gestor ao compreender que o funcionário liderado leva para a empresa sua totalidade, incluindo aspectos inerentes ao ator profissional, como: “corpo, mente, consciência, intuição, emoção, laços familiares, afetivos” (DAVEL e VERGARA, 2005, pp. 11 e 12) além de outras experiências fora do ambiente empresarial.

Em um mundo globalizado onde as fusões, aquisições, expatriações imprimem uma mescla de hábitos originários de diversas nações, e principalmente no cenário brasileiro, onde há uma miscigenação cultural tão presente, é importante o mapeamento, por parte das empresas, dos valores culturais de seus empregados e candidatos, de modo a adequar seu estilo de gestão a esses valores, respeitando, simultaneamente, a cultura organizacional.

O papel do administrador e das empresas em alinhar as expectativas e minimizar os efeitos negativos no bem estar do indivíduo, gerado por contextos altamente competitivos e de cobranças excessivas, tornando o colaborador um real parceiro da organização e não apenas um recurso, é um dos desafios para os novos paradigmas dos modelos de gestão.

Metodologia

Uma das partes mais importantes do processo de investigação é a metodologia utilizada para verificar a realidade, formada por métodos e técnicas de pesquisa, pois irá dar qualidade no trabalho. Consiste em como tratar o objeto de pesquisa para comprovar suas observações. A escolha dos métodos deve possibilitar ao pesquisador alcançar seus objetivos.

Para De Bruyne (1991), a metodologia vem ampliar os horizontes da pesquisa, eliminando obstáculos práticos, imprimindo coerência ao termo conhecimento científico, o qual constrói sua investigação em assuntos específicos, buscando expor a realidade do ambiente estudado.

A pesquisa realizada neste trabalho é de caráter exploratório por tratar-se de uma abordagem conceitual sobre pesquisas realizadas na área de mapeamento e gestão de valores, a fim de demonstrar o que se tem disponível na literatura. De acordo com Gil “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.” (GIL, 1999, p. 43).

A metodologia utilizada para investigar o assunto é o levantamento bibliográfico, sobre os instrumentos desenvolvidos e utilizados atualmente, para mapeamento dos valores pessoais, laborais e organizacionais, que possam ser aplicados nas empresas e duas propostas de gestão de valores sugeridas por autores referência no tema: Ricardo Vargas e sua obra “Os meios justificam os fins - gestão baseada em valores: da ética individual à ética empresarial”; e o livro “Gestão por valores: um guia corporativo para viver, manter-se vivo e ganhar a vida no século XXI”, de Simon Dolan e Salvador Garcia.

As informações referentes aos instrumentos de mapeamento dos valores foram coletadas em periódicos que são referência no tema de valores, apresentadas em artigos de estudiosos do tema, com destaque ao autor brasileiro Álvaro Tamayo, que adaptou as ferramentas desenvolvidas por Schwartz e Rokeach para a realidade de nosso país.

A análise das informações coletadas é qualitativa, buscando identificar os procedimentos e resultados dos modelos de mapeamento de valores. A interpretação, apontada na conclusão, visa alinhar as metodologias de levantamento de valores com as propostas de gestão por valores, a fim de identificar a relação existente entre elas e a utilidade dos processos desenvolvidos para as organizações, como ferramenta estratégica para a gestão de pessoas.

Metodologias para levantamento de valores pessoais, laborais e organizacionais, adaptados para a realidade brasileira

O mapeamento dos valores pessoais, laborais e organizacionais é fundamental para munir os gestores de informações relevantes sobre o real perfil de seus colaboradores e da própria empresa, conduzindo-o à adoção de estratégias visando alinhar o máximo possível essas realidades.

Dolan e Garcia defendem que:

[...] valores individuais servem como um roteiro para as intenções e ações de uma pessoa. De maneira similar, sistemas de valores organizacionais fornecem um roteiro para os objetivos, políticas e estratégias de uma organização. Desta forma, a natureza dos valores é um fator crucial para definir o impacto que tal cultura terá na eficácia organizacional. (DOLAN e GARCIA, 2005, p. 76)

A cultura organizacional deve ser compatível com a cultura do colaborador, de modo a evitar conflitos de valores que impactem seu desempenho e seu real envolvimento com o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, evitando a perda de talentos e garantindo uma vantagem competitiva para a organização.

Ros e Schwartz ressaltam a importância de esclarecer a relação entre valores pessoais e valores organizacionais para um bom desempenho dos colaboradores, e destaca que “um dos principais objetivos da pesquisa sobre valores tem sido a de explorar as maneiras pelas quais as prioridades de valor dos indivíduos se relacionam com as suas atitudes, comportamentos sociais e papéis”. (ROS e SCHWARTZ, 1999. p. 50).

Dois instrumentos se destacam para levantamento de valores pessoais, desenvolvidos por Rokeach e Schwartz, psicólogos cujos estudos são voltados para psicologia social: o inventário de valores de Rokeach (IVR) é composto por 36 itens distribuídos em duas listas de 18 valores cada, definidos por uma frase; e o Schwartz Value Survey (SVS), baseado no inventário de Rokeach, possui 57 valores divididos em duas listas, integrando valores de diversas culturas e alinhando-os com os tipos motivacionais de valores, desenvolvidos em sua teoria. (Tamayo, 2007)

Há no Brasil adaptação desses instrumentos para nossa realidade. Um deles foi a tradução do SVS por Tamayo, que agregou outros valores característicos do país, utilizando métodos sugeridos por Rokeach para identificá-los na sociedade (TAMAYO, 2007).

Com base na indagação do poder que os valores têm na motivação dos indivíduos para adotar determinado tipo de comportamento, Tamayo buscou estudar como os valores dispostos na escala de Schwartz se expressam nos tipos motivacionais definidos por Schwartz e Bilsky (1987), dispostos a seguir (Tamayo e Schwartz, 1993):

Tabela 1: Tipos motivacionais de Schwartz e suas metas

Tipos motivacionais	Meta motivacional
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual.
Auto-realização	Sucesso pessoal por meio da competência – reconhecimento social.
Poder social	Procura de status, prestígio e controle sobre pessoas e recursos.
Auto-determinação	Independência de pensamento, ação, opção.
Conformidade	Controle de impulsos e do comportamento em conformidade com as expectativas sociais.
Benevolência	Interesse e preocupação com o bem-estar das pessoas íntimas.
Segurança	Integridade pessoal e de pessoas e grupos de identificação – estabilidade da sociedade e de si mesmo.
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.
Estimulação	Procura de excitação, novidade e mudança.
Filantropia	Compreensão e aceitação dos outros e preocupação com o bem-estar de todos.

Elaborado pelo autor adaptado de Tamayo e Schwartz, 1993

À escala de valores de Schwartz, composta de 30 valores terminais e 26 instrumentais, Tamayo agregou mais 04 valores, típicos da cultura brasileira: esperto e sonhador (instrumentais) e vaidade e trabalho (terminais).

Para validar sua pesquisa, Tamayo analisou duas amostras composta de 154 professores e 244 estudantes universitários, localizados em Brasília, provenientes das cinco regiões do Brasil. Como resultado, conseguiu identificar o enquadramento dos valores nos diversos tipos motivacionais de Schwartz, da mesma forma que suas pesquisa anteriores, em diversas culturas, demonstraram.

Além dos valores gerais, há também valores mais específicos de uma esfera da vida. Neste sentido, Schwartz (1992) argumenta que:

[...] as medidas dos valores em contextos específicos não têm o objetivo de revelar os valores básicos do indivíduo, mas de clarificar diferenças entre pessoas e culturas que podem surgir quando valores são expressos em julgamentos e comportamentos específicos. (Porto e Tamayo, 2003, pp. 144-145)

Para os valores específicos ao trabalho, chamados de valores laborais, há dois instrumentos criados para medição, que foram orientados por Tamayo: a EVT – Escala de Valores relativos ao Trabalho e o IST – Inventário de Significado do Trabalho (TAMAYO, 2007).

A escala de valores relativos ao trabalho (EVT), desenvolvida por Porto e Tamayo partiu do conceito de que valores laborais são princípios ou crenças classificados gradualmente, referentes às metas e recompensas que as pessoas buscam no trabalho e interferem em sua percepção, comportamento e escolha de opções e formas de trabalhar. A pesquisa realizada tem como foco os valores pessoais relativos ao trabalho. (PORTO e TAMAYO, 2003).

Para criar a escala de valores os autores realizaram entrevistas, questionários e análise de documentos teóricos, objetivando identificar os motivos pelos quais os profissionais analisados escolheram seu trabalho, quais suas expectativas, qual é o significado do trabalho para eles. O questionário final foi formado com 72 itens, avaliados em uma escala de importância de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante).

Após a aplicação do questionário, foram extraídos quatro fatores principais:

- Fator 1: Realização no trabalho – busca pelo prazer e realização pessoal e profissional, autonomia, independência e criatividade;
- Fator 2: Relações sociais – contribuições positivas para a sociedade por meio do trabalho;
- Fator 3: Prestígio – autoridade, sucesso profissional e influência no trabalho;
- Fator 4: Estabilidade – segurança, suprimento material das necessidades pessoais. (PORTO e TAMAYO, 2003).

Na comparação da EVT com o IST (Inventário de Significado do Trabalho), criado por Borges (1998 e 1999), Porto e Tamayo (2003) identificaram que os fatores realização no trabalho, relações sociais e estabilidade da EVT tiveram semelhança com os fatores realização pessoal, exigências sociais/justiça no trabalho e sobrevivência pessoal e familiar do IST, respectivamente, por possuírem ênfase nas mesmas motivações. Já o fator prestígio da EVT não se relaciona com os fatores da IST, da mesma forma que o fator esforço corporal e desumanização da IST não tem relação com os fatores da EVT. A conclusão obtida foi que a não relação desses fatores entre as duas metodologias se deu por aspectos específicos das amostras estudadas em cada pesquisa.

Para mapeamento dos valores organizacionais, “três escalas foram construídas e validadas utilizando nelas a percepção dos trabalhadores para avaliar os valores da organização” (TAMAYO, 2007, p. 21).

A escala de valores organizacionais desenvolvida por Tamayo e Gondim é validada e reconhecida, podendo ser utilizada, combinadas com outros instrumentos, para avaliar a cultura organizacional ou a percepção dos funcionários sobre a empresa (TAMAYO e GONDIM, 1996).

Ela é composta por 48 valores, obtidos por meio de pesquisas com mais de 100 funcionários de diversas organizações, a fim de levantar os cinco valores percebidos por eles da empresa onde atuavam. O resultado foi uma lista com mais de 500 valores, os quais, depois de analisados, foram reduzidos aos 48, agrupados por similaridades entre eles.

Aplicados a uma amostra de mais de 500 funcionários, a fim de validar a pesquisa e avaliar quais valores são encontrados nas organizações, foram compostos cinco fatores organizacionais, fruto da compilação dos valores mais identificados pelos funcionários participantes da pesquisa: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor. (TAMAYO e GONDIM, 1996).

A fim de complementar a abordagem empírica para construção da escala de valores organizacionais, foi sugerida uma abordagem teórica por Tamayo, Mendes e Paz, com base nos estudos de Ros (1995) e Schwartz (1999) os quais demonstraram a possibilidade de analisar os valores pessoais em níveis individuais e culturais, respondendo à necessidade de sobrevivência das empresas em meio a um conflito que exige o bom relacionamento da organização com o colaborador e equipe, contexto natural e social e ao mesmo tempo, garantir a eficácia operacional e financeira. (TAMAYO, MENDES E PAZ, 2000).

Com base na abordagem sobre cultura dos valores de Schwartz e Ros (1995) e nas necessidades individuais, sociais e culturais, atendidas pelos valores apontadas por Rokeach

(1973), os autores desenvolveram três dimensões, com duas extremidades, a fim de representar alternativas para solução do dilema organizacional:

- Autonomia (individualismo) x Conservadorismo (coletivismo);
- Hierarquia x Igualitarismo;
- Domínio x Harmonia. (TAMAYO, MENDES E PAZ, 2000).

O resultado da aplicação desta pesquisa identifica a possibilidade de os valores organizacionais serem representados nestas três dimensões.

Outro instrumento desenvolvido por Oliveira e Tamayo, denominado inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO), visa verificar a percepção dos valores organizacionais pelos funcionários, por meio dos tipos motivacionais de Schwartz. Os autores recomendam este instrumento para identificar o “perfil dos valores organizacionais em diagnóstico e planejamento de processos de mudança.” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p. 129).

A elaboração deste inventário criou para cada tipo motivacional de Schwartz definições e itens representativos descritos sob o perfil de uma empresa fictícia. “Cada perfil descreve metas, aspirações ou desejos que implicitamente apontam para a importância de um valor organizacional.” (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004, p. 134). Os funcionários que responderam à pesquisa deveriam apontar, para cada item, o quanto era parecido com sua organização, dividido em 6 escalas.

A amostra consistiu de mais de 800 participantes e os resultados obtidos foram oito fatores similares às motivações pessoais de Schwartz. Os oito fatores foram: autonomia, conformidade, domínio, bem-estar, tradição, prestígio organizacional, autonomia e preocupação com a coletividade. A pesquisa confirma que “a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais”, pois os oito valores encontrados no levantamento do IPVO correspondem de forma adequada a nove dos fatores motivacionais de Schwartz. (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004, p. 138).

É difícil apontar o melhor instrumento para avaliar e fazer levantamento dos valores pessoais, laborais e organizacionais, pois há uma complementaridade entre eles, além de terem sido validados em contextos específicos, podendo não ser totalmente aplicável a todo tipo de situação. Caberá ao pesquisador identificar o que utilizar de cada método e adaptá-lo à realidade investigada.

Gestão por valores

A partir do conhecimento da possibilidade em se mapear os valores individuais, laborais e organizacionais, como uma empresa pode aplicar uma estratégia de gestão que busque o alinhamento e compartilhamento desses valores, mesmo que não em sua totalidade, pelos membros e interessados na organização?

Há duas propostas para gestão baseada em valores, desenvolvidas a fim de sugerir processos e métodos aplicáveis às empresas para diminuir a lacuna entre os valores organizacionais e pessoais de seus colaboradores, trazendo-os, assim, mais próximos e envolvidos na busca pela realização dos objetivos estratégicos da instituição, sem que seus próprios anseios sejam negligenciados.

Vargas (2005) apresenta seis partes de um processo cujo objetivo é auxiliar a empresa a implementar a gestão por valores. Podem ser realizados em sequência ou simultaneamente.

O primeiro passo é escolher estrategicamente quais valores nortearão a conduta e ações a serem adotadas em busca da sobrevivência da empresa no mercado. A missão, visão e valores são baseados nesta intenção estratégica. É importante que esses valores sejam

relevantes para a gestão da empresa e possam ser respeitados por todos os *stakeholders*, os quais devem ser consultados para validação final desses valores. Dessa forma, todos os envolvidos com a empresa compartilharão de comum acordo dos mesmos ideais, evitando uma imposição indesejada.

Definir claramente como atingir esses valores é a segunda etapa do processo. Para evitar interpretações errôneas sobre o que se espera com a escolha dos valores, é preciso especificar quais comportamentos são desejados dos colaboradores e a contrapartida oferecida pela empresa para aqueles cujo perfil se enquadra na prática requerida pela organização.

A terceira fase está em diagnosticar a situação atual da empresa, ou seja, levantar os valores desejados e contrários presentes na organização, e qual a distância desses com a situação almejada para realizar uma gestão a partir dos valores definidos anteriormente.

Elaborar um consistente processo de comunicação da nova cultura desejada é o quarto (e muito importante) componente para executar com eficácia a gestão por valores. É preciso conscientizar os colaboradores dos conceitos envolvidos nos novos valores e, principalmente, envolvê-los emocionalmente na mudança, para que a aprendizagem aconteça, selecionando meios adequados para a mensagem fluir com a menor quantidade de ruídos possíveis. De nada adianta, porém, prever os comportamentos desejados e não adotá-los na prática. O exemplo, o qual deve ser dado pelos gestores, é fundamental para eficácia da comunicação, esclarecendo qualquer desvio que possa ser percebido ao longo da implementação da nova cultura. Além disso, é preciso avaliar os resultados das ações, persistir na mudança, corrigindo as lacunas observadas e ser flexível quanto aos obstáculos e situações não atendidas completamente como o desejado, ajustando as estratégias quando necessário.

Após a comunicação, é preciso dar suporte aos colaboradores que adotaram a nova cultura, consistindo no quinto estágio do processo. Avaliar o comportamento dos funcionários no que tange à prática dos valores estabelecidos, visa promover quem se adequa à nova proposta, ajustar àqueles que estão no caminho e afastar os demais, cujos valores não condizem com a proposta atual.

Há três ferramentas eficazes para gerir este processo: educação, realizada por meio da socialização, aculturação e treinamentos para que os novos funcionários se insiram e entendam as normas, crenças e valores da empresa; *coaching*, visa complementar as ações educativas, em nível mais individualizado, permitindo que o colaborador assuma a nova cultura de forma progressiva e contínua, para evitar um choque demasiado grande e prejudicial, do ponto de vista psicológico; e por fim a recompensa irá bonificar àqueles cujo comportamento está adequado ao desejado pela empresa, com a finalidade fornecer um incentivo extra aos ajustes de atitudes dos funcionários, para que a empresa não fique à mercê da mera vontade individual destes.

Após a implementação dessas ferramentas, a gestão empresarial deverá avaliar os resultados das ações adotadas, fornecer *feedback* e corrigir as lacunas existentes.

O sexto e último ciclo é o desenvolvimento de uma liderança alinhada com os valores estabelecidos pela organização, capaz de conduzir as equipes ao comportamento adequado aos novos valores, tanto técnicos quanto temperamentais, alinhados à missão e visão da empresa, em duas dimensões: planejamento estratégico e cultura organizacional.

Os autores Dolan e Garcia, em sua pesquisa sobre valores e gestão, propõem a GPV – Gestão por Valores, uma ferramenta de liderança estratégica que busca renovar a cultura de uma organização. “A GPV é ideal para integrar duas áreas que frequentemente se mostram desconectadas dentro das organizações: direção estratégica/gerenciamento e gestão de recursos humanos.” (DOLAN E GARCIA, 2006, p. 20)

A referência para desenvolver a GPV foram os estudos e teorias sobre desenvolvimento organizacional, o qual visa criar um ambiente de aprendizado nas organizações, aprimorando processos e estrutura que sustentam o desenvolvimento

(individual, grupal e organizacional), a fim de alcançar a eficácia organizacional, baseado por uma filosofia de motivação a todos os envolvidos com a empresa “de forma a promover uma maior clareza, coesão, criatividade, flexibilidade, autonomia e bem-estar no alcance das metas e dos objetivos compartilhados.” (DOLAN e GARCIA, 2006, p. 115).

A partir desses pressupostos, os autores desenvolveram um modelo triaxial de valores com as seguintes dimensões:

- Valores econômicos e pragmáticos: visam manter e integrar subsistemas organizacionais, partindo de valores como eficiência, desempenho e disciplina, orientando atividades de planejamento empresarial;
- Valores ético-sociais: orientam o comportamento humano, relacionado com valores como honestidade, coerência, respeito e lealdade;
- Valores emocionais e de desenvolvimento: criam novas possibilidades de ação. Confiança, liberdade, felicidade, por exemplo, permitem a criatividade, realização pessoal, adaptabilidade e flexibilidade.

O modelo de GPV visa diminuir a lacuna existente entre o discurso e a prática, no que tange à aplicação dos valores propostos nas ações cotidianas da empresa e de seus gestores.

Para que sua aplicação tenha sucesso deve ocorrer uma mudança na cultura organizacional, integrando os novos valores identificados como importantes para atender às necessidades do contexto onde a empresa está inserida, e pelas demandas sociais. Os autores ressaltam para a importância de manter valores chave para a organização, a fim de preservar sua identidade.

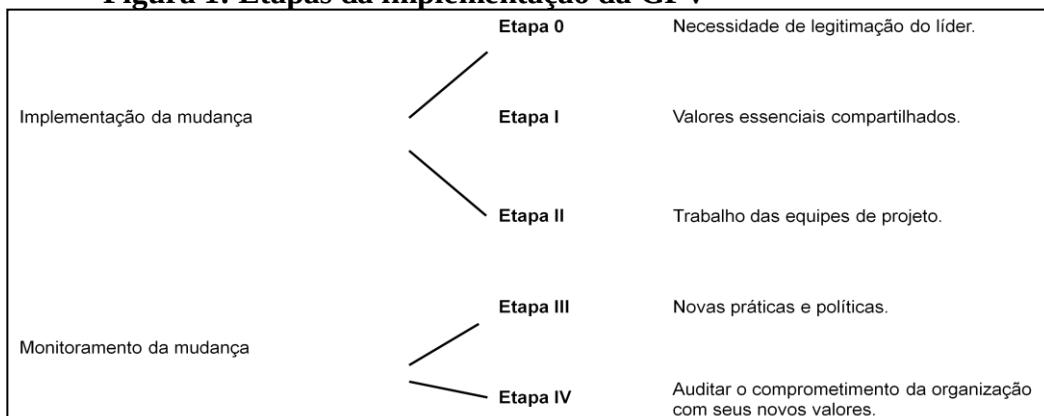
A promoção da mudança, quando necessária, deve contar com a participação dos líderes, os quais devem incorporar os valores propostos pela empresa e disseminá-los à equipe, de modo a reunir esforços comuns para alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A comunicação é outra ferramenta necessária para que a mudança ocorra sem traumas e seu processo seja conduzido de forma eficaz, desde a conscientização de o porquê mudar, à efetiva alteração de estruturas e atividades administrativas e avaliação dos resultados.

As emoções envolvidas na mudança cultural também são trabalhadas pela liderança e comunicação. Gerenciar sentimentos como insatisfação, medo, ansiedade, pessimismo ou otimismo, naturais em qualquer processo de mudança, é fundamental para que os indivíduos sejam melhor preparados para lidar com as alterações e se adaptem mais naturalmente na nova realidade.

A implementação da GPV conta com cinco etapas, conforme esquema a seguir:

Figura 1: Etapas da implementação da GPV



Segundo os autores, o primeiro passo, chamado de Etapa 0, consiste em preparar os líderes para conscientizá-los da importância dos ajustes na cultura organizacional e reunir energias de pessoas-chaves da organização para conduzir o processo de mudança. Recursos financeiros e tempo necessário para o projeto são dois aspectos que devem ser planejados e gerenciados. Nesta fase devem ser estruturados todos os recursos necessários para iniciar a implementação da GPV.

A etapa I consiste em incorporar os valores essenciais da empresa na missão e visão, considerando as três categorias do modelo triaxial de valores: valores econômico-pragmáticos; valores ético-sociais e valores emocional-desenvolvimento. Após esta atividade, diagnosticar os pontos fortes e fracos da empresa e compará-los com as oportunidades e ameaças do contexto externo, visando valores e não competências. Por último, deve haver um consenso em relação ao caminho proposto para a mudança.

Na etapa II é o momento de efetivar a mudança e partir para ação das equipes criadas para conduzir o projeto. Os valores são convertidos em objetivos de ação, a fim de colocar em prática as ideias a serem alcançadas e traçar uma meta a ser atingida para que o processo de mudança se enraíze nas condutas cotidianas da empresa e de todos os funcionários e envolvidos.

Definir as políticas de recursos humanos baseada nos valores faz parte da etapa III, quando a empresa irá traçar uma estratégia para recrutar e selecionar talentos com perfis adequados ao conjunto de valores essenciais para a organização; desenvolverá práticas de treinamento e desenvolvimento contínuos eficazes à incorporação dos valores pelos funcionários e; criará um modelo de avaliação do desempenho voltado a identificar se a conduta dos profissionais é compatível com o esperado e “recompensar de maneira consistente e justa os esforços que os indivíduos fazem para traduzir os valores em ações.” (DOLAN e GARCIA, 2005, p. 225).

A etapa IV e última é destinada para avaliação dos resultados, uma auditoria dos valores, para identificar se a nova cultura foi adotada com sucesso. A intenção é medir as áreas-chaves do comportamento e da prática em relação aos valores propostos e sua articulação com a missão e visão. Controle e ações punitivas não são o foco deste trabalho e as conclusões das análises realizadas devem ser transmitidas a todos os interessados e envolvidos no processo de mudança cultural.

Os autores criaram um instrumento disponível *on line*, chamado MBV Suite, para avaliar os valores pessoais dos funcionários e compará-los com os valores organizacionais. Há também uma escala para avaliar se a liderança da empresa está preparada para fomentar um processo de mudança.

Comparando os dois métodos de gestão por valores, a proposta de Dolan e Garcia é naturalmente mais completa do que a de Vargas, já que os primeiros autores dedicam uma obra completa a esse tema e não somente um capítulo.

Há pontos em comum entre as duas teorias como é o caso da importância do líder e da comunicação para gerir a mudança, atentar para as questões emocionais dos trabalhadores, e os processos para implementação, apesar de não serem exatamente similares, ambos contemplam o mapeamento e identificação de valores essenciais traduzidos na missão e visão, a conscientização dos colaboradores da necessidade de ajustes nas condutas, o envolvimento dos *stakeholders*, traduzir as ideias em ações práticas, avaliar os resultados e compensar aqueles que tiveram real envolvimento com a nova proposta.

Considerações finais

É possível perceber pela multiplicidade de variáveis que influenciam a formação dos valores de um ser humano, que um indivíduo não constrói seu conjunto de valores vindos da

hereditariedade, criação familiar e contexto social onde cresceu, de forma que eles sejam imutáveis. Os valores são adaptados, questionados, alterados e outros são incorporados ao longo da vida, de acordo com as necessidades, influências de outros grupos e pessoas, exposição a julgamentos, aceitação social e planos de carreira, entre outros aspectos, sugerindo uma constante mudança e flexibilidade nos valores. Porém, alguns princípios são enraizados de tal forma, que ao deparar-se com crenças e valores totalmente opostos, entram em conflito, gerando uma incapacidade psicológica em se adaptar a um contexto dominante por esses valores.

É justificável, portanto, empresas buscarem disseminar seus princípios aos colaboradores, buscando um compartilhamento dos valores organizacionais pelos funcionários, ajustando-os aos valores pessoais e profissionais que já trazem em sua bagagem cultural. Para isso, tais valores organizacionais devem ser congruentes com os valores sólidos e significativos dos indivíduos, para que não haja resistência ou conflitos por parte dos trabalhadores. O diálogo e a troca de valores devem ocorrer de forma saudável para ambas as partes, para evitar um sentimento de perda de identidade neste ajustamento.

As ferramentas disponíveis para levantamento dos valores existentes na organização são excelentes aliados da gestão para muni-la de informações relevantes à criação de estratégias para mudanças culturais.

Por um lado, os instrumentos para identificação dos valores visam contribuir com um diagnóstico do contexto empresarial, por outro as propostas de gestão por valores sugerem caminhos práticos para implementar uma nova forma de gerir a empresa, com foco nos valores presentes. Dessa forma, uma metodologia complementa a outra.

Esses modelos não devem ser vistos como rígidos e engessados. Caberá a cada organização tirar proveito do que melhor cada proposta lhe servirá, de acordo com as características peculiares da situação atual e os objetivos a serem alcançados, ajustando sua aplicação, avaliando e revendo os passos adotados e resultados obtidos.

Do ponto de vista científico, apesar de haver diversas pesquisas realizadas até a atualidade sobre este tema, há ainda uma escassez segundo Tamayo de interesse nesta área. Alguns periódicos contribuíram para esses estudos como é o caso de publicações especiais sobre o tema no Journal of Organizational Behavior, em 1996 e na revista Applied Psychology: An International Review, em 1999 (PORTO e TAMAYO, 2003). E no Brasil, diversas universidades publicaram artigos, dissertações e teses sobre análises de valores organizacionais, como é o caso do Núcleo de Estudos sobre Gestão Baseada em Valores da Universidade Presbiteriana Mackenzie (JESUÍNO, TORRES E TEIXEIRA, 2012).

Há ainda a necessidade de continuar a estudar esse assunto, devido às mudanças constantes na forma de viver e conviver da sociedade, afetando os valores dos indivíduos, como é o caso da Geração Y que vem com novos valores e ideais relacionados ao mercado de trabalho, diferentes dos das gerações anteriores.

Com a aplicação dos levantamentos de valores pessoais, laborais e organizacionais, combinados a outros processos metodológicos, pesquisadores podem averiguar empiricamente se os princípios norteadores das organizações estão compatíveis com os valores de seus colaboradores e os efeitos no comportamento organizacional e no resultado das empresas, tanto do ponto de vista financeiro-econômico como também do ponto de vista das relações humanas, retenção de talentos, desempenho, motivação e satisfação.

Referências

ASTLEY, W. G.; VEN, A. H. V. **Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.45, n.2, abr/jun. 2005, p.52-73.

- CHANLAT, J.F. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.45, n.1, p.10-13, jan/mar 2005. Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100002.pdf. Acesso em:10/09/2013.
- DE BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- DOLAN, L. D.; GARCIA, S. **Gestão por valores: um guia corporativo para viver, manter-se vivo e ganhar a vida no século XXI**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JESUÍNO, J. C.; TORRES, C. V.; TEIXEIRA, M. L. **Avanços teóricos e metodológicos em valores humanos e gestão: uma introdução ao fórum**. RAM. Revista Administração Mackenzie – Edição Especial. São Paulo:, v. 13, n. 3, pp. 14-17, mai/jun, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000300002&script=sci_arttext. Acesso em: 06/06/2014.
- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. **Inventário de Perfis de Valores Organizacionais**. Revista de Administração USP, São Paulo: v. 39, pp. 129-149, abr/mai/jun. 2004. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1128. Acesso em: 10/06/2014
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. **Escala de Valores relativos ao Trabalho – EVT**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília: v. 19, n.2, pp. 145- 152, mai-ago, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0102-37722003000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=PT. Acesso em: 10/06/2014.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**.14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: Palgrave-Macmillan, 1973.
- ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKIS, S. Basic individuals values, work values, and the meaning of work. Applied Psychology: Na International Review, 1999, 48 (1). p. 49-71. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x/abstract>. Acesso em: 04/02/2014.
- TAMAYO, A. **Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília: v. 23., n. especial, pp. 17-24, Brasília, 2007.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração USP, São Paulo: v. 31, n 2, pp. 62- 72, abr/jun, 1996. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=166. Acesso em: 10/06/2014.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia, Brasília: v. 5, n. 2, pp. 289-315, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>. Acesso em: 10/06/2014.
- TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. **Estrutura motivacional dos valores humanos**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília: v. 9, n. 2, pp. 329-348, 1993. Disponível em: <https://revistapt.unb.br/index.php/ptp/article/view/1592>. Acesso em: 10/06/2014.
- VARGAS, Ricardo. **Os meios justificam os fins - gestão baseada em valores: da ética individual à ética empresarial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.