



Febrero 2018 - ISSN: 1696-8352

VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Ronaldo Bernardo Junior

Atualmente é Professor no CEFET/RJ.
Doutorando em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (USP).
Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).
MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Federal Fluminense (UFF).
Possui graduação em Administração de empresas e em Administração Pública pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

André Luiz Tavares Damasceno

Mestrando em curso em Sistemas de Gestão da Escola de Engenharia da UFF (LATEC).
MBA em Gerência de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).
Possui Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Nelson Mendes Cordeiro

Atualmente é Professor no CEFET/RJ.
É Mestre em Ensino de Ciências da Saúde e do Ambiente pelo Centro Universitário Plínio Leite (UNIPLI-RJ).
Especialista em Administração a Educação (IPAE).
Possui graduação em Administração de empresas e em Administração Pública pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ronaldo Bernardo Junior, André Luiz Tavares Damasceno y Nelson Mendes Cordeiro (2018):
“Valores Relativos ao Trabalho e Cultura Organizacional: Um estudo exploratório”, Revista
Observatorio de la Economía Latinoamericana, (febrero 2018). En línea:
<http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/cultura-organizacional.html>

Resumo

O presente trabalho investigou as relações entre Valores Relativos ao Trabalho (VRT) e Cultura Organizacional, através de uma pesquisa quantitativa realizada com 50 empregados de empresas públicas e privadas do Rio de Janeiro, utilizando o software estatístico SPSS. Alguns dos resultados verificados esclarecem que o cultivo de VRTs como “Realização no Trabalho” e “Relações Sociais” apoiam a promoção de uma cultura de cooperação e bem-estar nas empresas; por outro lado, as variáveis tempo de serviço, tipo de empresa, idade, nível escolar, estado civil e sexo, não apresentaram correlação. A pesquisa apresenta dados empíricos, ajudando a entender os aspectos que ajudam na manutenção de uma cultura organizacional que seja mutuamente enriquecedora para as empresas e seus funcionários. Por meio do entendimento das inter-relações entre as variáveis cultura e VRT é possível uma melhor definição de estratégias que auxiliem os gestores, uma vez que entendendo a forma de agir e os valores das pessoas dentro da organização.

Palavras-chave: Valores Relativos ao Trabalho; Cultura Organizacional; Pesquisa exploratória.

Abstract

The present study investigated the relationships between Work – related Values (WRV) and Organizational Culture, through a quantitative research carried out with 50 employees of public and private companies of Rio de Janeiro, using statistical software SPSS. Some of the results confirm that the cultivation of WRT such as "Achievement in Work" and "Social Relations" support the promotion of a culture of cooperation and well-being in companies; On the other hand, the variables length of service, type of company, age, school level, marital status and gender, did not present a correlation. The research presents empirical data, helping to understand the aspects that help maintain an organizational culture that is mutually enriching for companies and their employees. By understanding the interrelationships between the culture and VRT variables, it is possible to better define strategies that help managers, since they understand the way people act and the values within the organization.

Key words: Values Relating to Work; Organizational culture; Exploratory research.

1. Introdução

A cultura de uma organização é um dos fatores que apresenta maior importância na administração de negócios. Por se tratar de um elemento estratégico e fonte de vantagem competitiva, entender como ela é desenvolvida e trabalhada dentro da organização é de grande relevância para os gestores. Assim como a cultura, os valores relativos ao trabalho (VRT) configura-se como importante aspecto a ser analisado, na medida em que proporciona entendimento sobre critérios, crenças e conceitos dos indivíduos sobre o trabalho. A inter-relação desses dois aspectos é extremamente importantes para o entendimento da dinâmica organizacional.

O movimento japonês pela qualidade foi bem-sucedido em grande grau por causa de virtudes muito praticadas naquele país, dentre AS quais a à resiliência, a lealdade e a atitude de fazer muito com pouco (MORGAN *et al.*, 1996; BRUNET-THORNTON *et al.*, 2016). Uma vez que a empresa é formada por indivíduos diferentes, mas que passam a conviver e a trabalhar dentro de um mesmo espaço, entender a interdependência das culturas e valores individuais pode contribuir para uma visão mais precisa sobre as forças que impulsionam a organização ou a levam à inércia e ao desequilíbrio competitivo. A cultura organizacional pode ser definida como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY, 1989 p.117)

A cultura inclui os critérios que as pessoas adquirem para a atribuição de significados a respeito do mundo em que vivem. Apesar de apresentarem comprometimento no cumprimento de regras organizacionais, os códigos e normas culturais são priorizados (Vr|Ónceanu e Iorgulescu, 2016). A cultura organizacional segue sendo um vetor importante na promoção da eficácia gerencial (Rana *et al.*, 2016) e acompanha a mutação das crenças, valores e mutações do indivíduo, já que não é estática e formada, geralmente, por muitas subculturas (Sobretudo nacionais e geracionais) que convivem e competem umas com as outras (KLENKE, 2005; LAZAZZARA, 2016). Em alguns países, como a Índia, identificou-se que foi uma barreira para a inovação (JUNTIWASARAKIJ, 2014).

Entre as definições para VRT, destaca-se a de Porto e Tamayo (2003) onde, é descrito como “a importância dada pelos indivíduos a certos resultados obtidos no contexto do trabalho”. O entendimento sobre a visão que o empregado tem de seu comportamento e dos resultados obtidos no trabalho, muito contribui para o desenvolvimento de estratégias e tomada de melhores decisões.

Dessa forma, a pesquisa em questão visa descobrir se existe relação entre as duas variáveis. Visando atingir o propósito do estudo, uma pesquisa foi realizada junto a empregados de empresas públicas e privadas do Rio de Janeiro acerca de itens relacionados à cultura e aos valores relativos ao trabalho, verificando a existência da correlação entre as mesmas. A primeira parte do trabalho está direcionada ao fundamento teórico. Em seguida, é exposta a metodologia da pesquisa, a análise dos resultados e a conclusão do trabalho.

2. Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional é uma área da administração de empresas que visa entender, investigar e aprimorar as atitudes das pessoas dentro da organização. Ao analisar o comportamento dos indivíduos, é possível melhorar o desempenho, a eficácia e os resultados da empresa, favorecendo o alcance dos objetivos, a relação com o ambiente dinâmico atual e a vantagem em relação aos concorrentes.

Comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Por ser um sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam (CHIAVENATO, 2006).

A empresa busca pessoas para que realizem atividades, desempenhem funções, criem, inovem e façam com que a organização atinja suas metas e objetivos. As pessoas, por sua vez, procuram retorno financeiro, status, realização profissional, atividade social, aprimoramento intelectual, dentre outros benefícios. As melhores empresas perceberam a necessidade de atrair e reter seus talentos, oferecendo melhores benefícios e vantagens aos seus empregados.

Ao considerar que as pessoas são diferentes, tem desejos e necessidades diversos, conclui-se que atender a todas as questões envolvidas é um desafio constante para as empresas, que possuem capacidades limitadas para realizar tal tarefa. Para facilitar essa harmonização de objetivos organizacionais, coletivos e individuais, faz-se necessária a compreensão do comportamento organizacional, que ajuda a empresa a entender as demandas de seu pessoal, promovendo o entendimento e o favorecimento de ambas as partes, sempre que seja possível tal conciliação de interesses.

A cultura e o clima organizacional, a motivação dos funcionários, o exercício da liderança e a promoção do empowerment são elementos fundamentais do comportamento organizacional. Acrescenta-se a esses, os valores relativos ao trabalho, que também podem contribuir para o conhecimento do comportamento organizacional.

Este estudo abordará dois destes aspectos: a cultura e os valores relativos ao trabalho, para verificar a correlação entre eles e o comportamento organizacional.

3. Cultura Organizacional

3.1. Conceitos

A cultura organizacional pode ser descrita como a representação das normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais (MORGAN *et al.*, 1996). Cada organização possui a sua cultura própria e suas características peculiares. A

cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que são compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura pode ser definida, ainda, como um sistema adequado de significados compartilhados (MORGAN *et al.*, 1996), no qual subculturas atuam de modo a reforçá-la ou enfraquecê-la.

Outra definição possível para cultura organizacional é:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN apud HANASHIRO, 2008)

Desconstruindo o conceito apresentado acima, percebemos os seguintes aspectos sendo abordados:

- A liderança da empresa toma decisões que influenciam a estratégia e o ambiente organizacional, o que se reflete na cultura, cujos elementos devem ser compartilhados por todos;
- A cultura de uma organização, ao vivenciar as diversas experiências de seu cotidiano, aprende e assimila as lições positivas, e tende a não repetir as decisões que geraram resultados negativos;
- O conceito de cultura envolve também a adaptabilidade ao ambiente externo, bem como os mecanismos desenvolvidos na busca pela adaptação;
- A organização deve ser capaz de administrar seus conflitos internos, a fim de prosperar. Os principais são as dificuldades de: comunicação entre os indivíduos; de conseguir consenso do grupo no que se refere a admissões e exclusões; de conseguir consenso no que diz respeito às regras de relacionamento interpessoal; e no consenso em relação à critérios de distribuição de recompensas e punições; e ainda, consenso sobre ideologia e religião (SCHEIN, 1985 e 1991, apud HANASHIRO, 2008).

Segundo Tamayo (2000), os principais componentes de uma organização, ou seja, os elementos que definem e orientam o funcionamento da empresa são: os papéis, as normas e os valores. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas. Já as normas são expectativas transformadas em exigências. Finalmente, os valores “são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (KATZ & KAHN, 1978, p. 54 *apud* TAMAYO, 2000). A difusão de valores em escala global, com o intuito de promover os elementos saudáveis se dá através de processos cuidadosamente planejados (Rosenblatt, 2011), o que gera comprometimento e satisfação dos empregados. Os papéis diferenciam as atribuições dos indivíduos, ou melhor, o que devem fazer, seus limites e atribuições, enquanto as normas e valores exercem o papel de unificação, integração, ou seja, devem ser compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização (TAMAYO, 2000).

O ajuste da pessoa com a organização é geralmente medido pelo alinhamento dos valores de uma pessoa com os valores que atribui à organização (Borg *et al.*, 2011). Ferreira (2002) nos apresenta os estudos feitos por Calori e Sarnin (1991) acerca de um modelo de cultura corporativa, que propõe que a cultura de uma entidade emerge de valores, pressupostos, normas de comportamento e de manifestações visíveis e diretas, entre elas as práticas gerenciais (sistemas de recrutamento e seleção, sistemas de avaliação e recompensa, relações com clientes, competidores e com o ambiente social, etc.) e símbolos organizacionais (linguagem, rituais, mitos, arquitetura, etc.).

Englobando esse conceito de cultura organizacional, há alguns elementos principais que se destacam e que a compõe (HANASHIRO, 2008):

- Valores declarados: noções compartilhadas do que é importante;

- Pressupostos: são as certezas compartilhadas. Os pontos centrais de uma cultura;
- Crenças: são convicções compartilhadas em relação aos outros, ao ambiente e a vida;
- Ritos e cerimônias: são atividades expressivas ligadas a gestos, linguagem, vestimentas, etc.;
- Rituais: ocorrem para dar ênfase a um evento considerado importante (ex.: ritual de passagem, ritual de redução de conflitos, ritual de integração, entre outros);
- Histórias: são narrativas que enfatizam comportamentos desejados. Podem ter base real ou lendária;
- Tabus: colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido;
- Heróis: personificam os valores e condensam a força da organização (ex. Coronel Rolim, da TAM, Ermírio de Moraes, da Votorantim, Bill Gates, da Microsoft, entre outros);
- Normas: são as leis, diferem o certo do errado.

A cultura de uma organização é criada e transformada através de um processo contínuo e longa duração que permite demonstrar a forma de pensar e agir da empresa. As pessoas constroem esses valores, ritos, rituais e crenças, assim como vivenciam as experiências, interações e ideias para formar a imagem e a forma de agir da organização. Contudo, em muitas organizações, a rigidez e a centralização excessiva de poder são a regra (DE CARVALHO *et al.*, 2013).

A cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e os procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, também é formada por aspectos informais, tais como os sentimentos, as atitudes, os valores e as normas grupais (MORGAN *et al.*, 1996).

Schein (2001) afirma que há três níveis de cultura: os artefatos visíveis, o sistema de valores declarados e as certezas tácitas compartilhadas. Os artefatos visíveis englobam a decoração, as vestimentas dos funcionários, ou uso de uniforme, a distribuição física dos funcionários em relação à diretoria/ chefia, o comportamento das pessoas, entre outros. São padrões mais visíveis e fáceis de observar. Já o sistema de valores declarados são valores abertos, sujeitos a debate e são identificados através de questionários e entrevistas. Finalmente, por certezas tácitas inclui-se os valores que levaram a comportamentos que resolveram problemas, padrões que devem ser seguidos, pois a experiência mostrou que são eficazes.

Para analisar a cultura de uma organização, segundo Fleury (1996), é necessário que o pesquisador, ou interessado, estude os seguintes aspectos: histórico da organização; características do processo de socialização de novos membros (atenção aos valores e comportamentos transmitidos); valores transmitidos nas políticas de recursos humanos; processo de comunicação; processos decisórios (como se desenvolvem); organização do processo de trabalho e as relações de poder dentro da empresa (FLEURY, 1996, apud HANASHIRO, 2008).

Calori e Sanin, em 1991, elaboraram um questionário para avaliação da cultura organizacional, focando os valores e práticas comumente adotados nas empresas, verificando que os valores agregaram-se em doze dimensões e as práticas, em dezessete dimensões (FERREIRA, 2002).

Neste trabalho serão abordadas algumas variáveis da Cultura para a análise dos dados e conclusão da pesquisa. Abaixo estão listados quais serão elas e suas definições.

- **Profissionalismo cooperativo** - valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.
- **Profissionalismo competitivo e individualista** – valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

- **Satisfação e bem-estar dos empregados** - por apresentar valores característicos de empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.
- **Integração externa** - planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.
- **Recompensa e Treinamento** – práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.
- **Promoção do relacionamento interpessoal** - práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

Desta forma, a cultura é a forma da empresa se expressar internamente, através de seus funcionários, gestores, suas tecnologias, procedimentos, formas de trabalhar, analisar, refletir, seus métodos e ideias e a forma de se relacionar com seu ambiente, seus clientes, fornecedores, concorrentes. Essa forma de se expressar internamente também cria e influencia as relações no ambiente competitivo da organização (MORGAN *et al.*, 1996).

4. Valores Relativos ao Trabalho

De acordo com o dicionário Houaiss, valores são um “conjunto de princípios ou normas que, por corporificar um ideal de perfeição ou plenitude moral, deve ser buscado pelos seres humanos”. Outra definição, também desta mesma fonte, é que valores são, 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. Desta forma, valores estão diretamente ligados à ação humana e voltados para a busca pela moral e ética. Todos os seres humanos possuem valores e são eles que conduzem o comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, sua vida em sociedade. Mudanças tanto pessoais, quanto sociais, profissionais, educacionais, ou seja, mudanças que são envolvidas por questões humanas, são influenciadas pela construção e mudança de valores.

Os valores relativos ao trabalho são componentes importantes da realidade social, que influenciam o tipo de trabalho desenhado para as pessoas, a socialização para o trabalho e a forma como as pessoas relacionam o trabalho a outros aspectos da sua vida (PORTO & TAMAYO, 2003).

Se o trabalho é considerado como uma das esferas mais importantes da vida humana (ARENDDT, 1991; ANTUNES, 2000; BARRETO, 2003; ROSA, 1994) e elemento estruturante da sociedade (Soares e Afonso, 2014), o conhecimento e o estudo dos valores do trabalho pode trazer à tona questões relevantes para a melhor compreensão das influências que o trabalho exerce no ser humano (apud Rodrigues e Teixeira). O estudo dos valores do trabalho pode auxiliar na obtenção de respostas ou direcionamentos, não apenas sob o ponto de vista teórico, mas também no tocante a questões que afetam diretamente as estratégias de trabalho nas organizações (Dose, 1997).

Segundo Porto e Tamayo (2003), sistemas de valores são princípios que guiam a vida do indivíduo e podem ser divididos em dois níveis. O primeiro se refere a uma estrutura geral e o segundo as estruturas associadas a contextos específicos da vida, como por exemplo, a família, o trabalho ou a religião.

Ainda segundo estes autores:

A estrutura do sistema de valores geral está relacionada a todos os aspectos da vida e, portanto, é mais ampla e abstrata. As estruturas específicas estão relacionadas àquela estrutura geral e são a aplicação do conceito de valores a situações diárias, permitindo a compreensão de como os valores estão relacionados com a tomada de decisão concreta”.

Segundo Rokeach (1981), os valores associam-se aos modos de cultura e estados finais da existência do indivíduo, que uma vez internalizados, tornariam consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação, para desenvolver e manter atitudes em relação a objetos e situações relevantes, para julgar os indivíduos, os outros e para se comportar com outros (apud Góes, 2006). Segundo Góes (2006), o que distingue um valor de outro no sistema de prioridades axiológicas é a motivação que o valor expressa.

Rokeach (1981) apresentou três significados distintos de valor:

1. como conceito sociológico, um objeto natural que adquire um significado social;
2. como objeto que ativa o valor, tem valência;
3. como uma disposição da pessoa, diferenciando-se da atitude, por estar frequentemente subjacente a ela (apud Góes, 2006).

A tipologia dos valores proposta por Rokeach (1973, citado por Pereira et al. 2005) serviu de base para muitas pesquisas sobre valores e tinha duas características importantes:

1. o conhecimento sobre as formas de comportamento e as finalidades das ações;
2. a distinção entre valores instrumentais (meios utilizados para alcançar as preferências individuais) e terminais (as próprias preferências) (apud Góes, 2006).

A teoria dos tipos motivacionais ou teoria universal dos valores foi criada por Schwartz que uniu a desejabilidade social dos valores com as características de Rokeach (1973, citado por Pereira et al., 2005, apud Góes, 2006).

Para Schwartz, os valores que as pessoas possuem estão a serviço de 10 estilos motivacionais: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança (Góes, 2006). A tabela 1 aponta os estilos motivacionais e suas definições (PORTO & TAMAYO, 2003):

Tipos Motivacionais	Definição
Poder	Busca a preservação de uma posição social dentro de um sistema social
Auto-Realização	Busca do sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com as regras sociais
Hedonismo	Busca de prazer e gratificação para si mesmo
Estimulação	Busca de novidade e estimulação na vida
Autodeterminação	Busca de independência de pensamento e ação
Universalismo	Compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza
Benevolência	Preocupação e proteção do bem-estar de pessoas próximas
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião
Conformismo	Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas
Segurança	Busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do <i>self</i> .

Tabela 1: Definição dos tipos motivacionais (Porto & Tamayo, 2003)

Os dez tipos motivacionais podem ser agrupados em duas dimensões bipolares (Porto e Tamayo, 2003):

- Autotranscendência X Autopromoção;

- Abertura à Mudança X Conservação.

A Autotranscendência agrupa os tipos motivacionais de Universalismo e Benevolência e enfatiza a igualdade e preocupação com o bem-estar dos outros. Em oposição, a Autopromoção agrupa os tipos Poder e Auto-realização, e refere-se à busca de sucesso e domínio sobre os outros. Abertura à Mudança agrupa Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação e refere-se a busca de independência de pensamento e ação e favorece a mudança. Em oposição, Conservação agrupa Tradição, Conformismo e Segurança e enfatiza tradição e proteção da estabilidade favorecendo a manutenção do *status quo* (PORTO & TAMAYO, 2003).

Com base nestes estilos motivacionais, Schwartz criou um instrumento de mensuração de valores chamado de Inventário de Valores de Schwartz (IVS). O autor definiu que qualquer valor humano pode ser classificado de acordo com o objeto motivacional que ele expressa e verificou, empiricamente, que sua teoria se aplica a quaisquer culturas (apud GÓES, 2006). Segundo Góes (2006), ao estudar os valores dos indivíduos, analisam-se suas motivações, ou melhor, as metas por eles perseguidas.

Nesta pesquisa, a ênfase está na análise dos valores relativos ao trabalho (VRT). Os VRT pertencem à estrutura geral sendo parte da estrutura específica de valores pessoais. Segundo Porto e Tamayo (2003), VRT são princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho.

Super (1957, citado por PORTO, 2004) identificou três principais necessidades que podem ser satisfeitas por meio do trabalho:

1. Necessidades de Relações Humanas: necessidade de reconhecimento como ser humano;
2. Necessidades de Trabalho: necessidade de oportunidades de auto-expressão e variedade do trabalho e necessidade de aspectos do contexto em que o trabalho é desempenhado, incluindo, com quem este trabalho é desempenhado;
3. Necessidades de Sustento: necessidade de satisfação com o salário atual e também a segurança no trabalho.

Esses na verdade são os motivos fundamentais do trabalho para o indivíduo (Góes, 2006). O trabalho apresenta importância pessoal, social, cultural, econômica, educacional, entre muitas outras na vida das pessoas. Ele ocupa um grande significado na história do indivíduo e atinge também outros aspectos relacionados à pessoa, como sua família, amigos, moradia, lazer, entre outros.

Segundo Rohan (2000), os VRT podem ser classificados em pessoais, sociais e culturais (apud Porto & Tamayo 2003):

1. Valores Pessoais Relativos ao Trabalho – princípios que guiam a vida no trabalho do indivíduo;
2. Valores Sociais Relativos ao Trabalho – se referem à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas;
3. Valores Culturais Relativos ao Trabalho – 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.

Ros e Cols (1999, citado por Porto & Tamayo, 2003) propuseram um modelo para estudo dos valores relativos ao trabalho que aproxima a teoria dos valores gerais à dos valores relativos ao trabalho. Eles sugeriram um modelo baseado na Teoria de Schwartz dos Valores Pessoais (Porto e Tamayo, 2003). Os autores identificaram três tipos semelhantes a três dos quatro tipos apontados por Schwartz (apud Porto & Tamayo, 2003):

1. *Valores Intrínsecos* que estariam associados à *Abertura à Mudança*;

2. *Valores Extrínsecos* associados à *Conservação*;
3. *Valores Sociais* associados à *Autotranscendência*.

O tipo motivacional de Autopromoção não consta como uma dimensão dos valores relativos ao trabalho (Porto & Tamayo, 2003).

Ros e Cols (1999, citado por PORTO & TAMAYO, 2003), então, apontam 4 tipos de valores relativos ao trabalho, conforme tabela 2:

Valor	Descrição
Intrínseco	Refere-se a metas obtidas pelo conteúdo do próprio trabalho
Extrínseco	Refere-se a metas obtidas pelos resultados do trabalho
Social	Refere-se a busca de metas relacionais
Prestígio	Refere-se à busca de poder e prestígio por meio do trabalho

Tabela 2: Descrição dos tipos de valores relativos ao trabalho (Ros e Cols, 1999)

Porto e Tamayo (2003) desenvolveram a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT) que foi aplicada para este estudo. Os autores verificaram que quatro fatores de sua análise estão relacionados a quatro fatores da Teoria de Valores de Schwartz (1992 citado por PORTO & TAMAYO, 2003) conforme Tabela 3.

Fatores EVT	Fatores de Schwartz	Análise
Fator Realização no Trabalho	Abertura à Mudança	Favorece a mudança por meio do trabalho autônomo e criativo.
Fator Relações Sociais	Autotranscendência	O trabalho proporciona o alcance de relacionamento social positivo favorecendo o bem-estar das pessoas próximas e da sociedade.
Fator Prestígio	Autopromoção	Proporciona o alcance das metas de sucesso pessoal e influência sobre os outros
Fator Estabilidade	Conservação	Busca de segurança e manutenção do <i>status quo</i> por meio do trabalho

Tabela 3: Escala de Valores Relativos ao Trabalho (Porto & Tamayo, 2003)

SCHWARTZ (1999) mostrou que é altamente significativa a relação entre valores pessoais e os valores no trabalho com o desempenho organizacional e com a cultura organizacional. E embora inter-relacionados, é importante distinguir estes conceitos, ou valores relativos ao trabalho de cultura organizacional e de normas (apud SILVEIRA, 2006).

No primeiro caso, os valores são partes dos conteúdos cognitivos e emocionais que constituem a cultura organizacional, mas não a explicam totalmente (SCHEIN, 1997 citado por SILVEIRA, 2006) e no segundo, há que se diferenciarem valores de normas visto que normas prescrevem comportamentos específicos para situações específicas, mas valores transcendem a especificidade (TAMAYO & BORGES apud SILVEIRA, 2006).

5. Metodologia

5.1. Coleta de Dados

Foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, por meio de formulários aplicados a uma amostra de 50 empregados de empresas públicas e privadas do Rio de Janeiro, acerca de itens relacionados à cultura e aos valores relativos ao trabalho, para que pudesse ser verificada a correlação entre as mesmas. O questionário é composto por 108 itens dispostos de forma aleatória, dos quais 20 associavam-se a VTR e 30 a Cultura Organizacional. A pesquisa

trabalhou com variáveis independentes da Cultura e dos Valores Relativos ao Trabalho e analisou a correlação entre elas.

A aplicação dos questionários ocorreu de forma individual. Os sujeitos foram solicitados a indicar o grau em que cada uma das afirmativas se aplicava efetivamente a sua organização, em escalas de formato *Likert*, de 5 pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5).

Todas as respostas dos participantes da amostra foram registradas na forma de banco de dados do aplicativo SPSS for Windows (*Statistical Package for Social Sciences* - Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) facilitando a aplicação de recursos estatísticos.

5.2. Análise dos Dados

A pesquisa utilizou a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT) para avaliar as variáveis independentes referentes ao Valor Relativo ao Trabalho, a saber, realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade. Também foi utilizada uma escala para mensurar as variáveis independentes da cultura, a saber, profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualista, satisfação e bem-estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal.

5.3 Variáveis Consideradas:

5.3.1. Variáveis da Cultura

- **Profissionalismo cooperativo** - valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.
- **Profissionalismo competitivo e individualista** - valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.
- **Satisfação e bem-estar dos empregados** - por apresentar valores característicos de empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.
- **Integração externa** - planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.
- **Recompensa e Treinamento** - práticas vinculadas aos clientes internos e sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.
- **Promoção do relacionamento interpessoal** - práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

5.3.2. Variáveis dos VRT

- **Fator Realização no Trabalho** - Favorece a mudança por meio do trabalho autônomo e criativo;
- **Fator Relações Sociais** - O trabalho proporciona o alcance de relacionamento social positivo favorecendo o bem-estar das pessoas próximas e da sociedade;
- **Fator Prestígio** - Proporciona o alcance das metas de sucesso pessoal e influência sobre os outros;
- **Fator Estabilidade** - Busca de segurança e manutenção do *status quo* por meio do trabalho.

6. Análise dos Resultados

Ao analisar os resultados oferecidos pelo SPSS, estabeleceram-se correlações entre as variáveis independentes da cultura e dos VRT (valores relativos do trabalho).

Variável 1 [VRT]	Variável 2 [Cultura Organizacional]
Realização no Trabalho	Profissionalismo Cooperativo
Realização no Trabalho	Satisfação e Bem-estar dos empregados
Realização no Trabalho	Integração Externa
Realização no Trabalho	Recompensa e Treinamento
Relações Sociais	Profissionalismo Cooperativo
Relações Sociais	Satisfação e Bem-estar dos empregados
Prestígio	Profissionalismo Competitivo
Prestígio	Satisfação e Bem-estar dos empregados
Prestígio	Recompensa e Treinamento
Prestígio	Promoção do Relacionamento Interpessoal
Estabilidade	Recompensa e Treinamento

Tabela 4: Correlação positiva

A tabela 4 apresenta as variáveis que apresentaram correlação positiva; isto significa que a promoção dos Valores Relativos ao Trabalho listados na coluna 1 implicam mudanças nos itens de Cultura apresentados na coluna 2. As correlações consideradas mais relevantes são aquelas que geram: 1) a cooperação no trabalho é promovida com a conjunção dos itens “Realização no Trabalho” e “Relações Sociais”, o que indica que um ambiente ameno e seguro é fundamental para o estabelecimento de interações saudáveis; 2) a satisfação e bem-estar dos empregados, por sua vez, é influenciado pela realização no trabalho, as relações sociais e pelo prestígio viabilizado pela posição na organização.

Variável 1 [VRT]	Variável 2 [Cultura Organizacional]
Realização no Trabalho	Promoção do Relacionamento Interpessoal
Relações Sociais	Profissionalismo Cooperativo
Relações Sociais	Integração Externa
Relações Sociais	Recompensa e Treinamento
Relações Sociais	Promoção do Relacionamento Interpessoal
Prestígio	Profissionalismo Cooperativo
Prestígio	Integração Externa
Estabilidade	Profissionalismo Cooperativo
Estabilidade	Profissionalismo Competitivo
Estabilidade	Satisfação e Bem-estar dos empregados
Estabilidade	Integração Externa
Estabilidade	Promoção do Relacionamento Interpessoal

Tabela 5: Sem correlação

Ao analisar as variáveis tempo de serviço, tipo de empresa, idade, nível escolar, estado civil e sexo, não foi verificada correlação com as variáveis Cultura e VRT. Apesar de não podermos atribuir causalidade, fica patente que a existência de uma cultura fortemente arraigada no grupo de funcionários de uma organização é um forte indicativo da satisfação desse mesmo grupo no que tange as suas expectativas relativas aos VRT.

Ao analisarmos mais especificamente a variável Realização no Trabalho identificaremos correlação com quase todas as variáveis de cultura (Profissionalismo Competitivo, Profissionalismo Cooperativo, Satisfação e Bem-estar dos Empregados,

Integração Externa e Recompensa e Treinamento). Essa correlação demonstra a estreita ligação entre a realização no trabalho e a existência de uma cultura organizacional bem construída e com forte aderência nos indivíduos.

Da mesma maneira, foi identificada correlação entre o fator Prestígio e as variáveis de cultura (Profissionalismo Competitivo, Satisfação e Bem-estar dos Empregados, Integração Externa, Recompensa e Treinamento e Promoção do Relacionamento Interpessoal), demonstrando estreita ligação entre a cultura organizacional e a percepção de prestígio da organização por partes de seus funcionários.

7. Conclusão

O trabalho em questão abordou os temas cultura organizacional e valores relativos do trabalho para a verificação da correlação e interdependência entre eles. A cultura organizacional é constituída pelas normas, valores e práticas que caracterizam uma empresa e a torna única. Assim, trata-se do principal fator responsável pelo desenvolvimento de um sentido de unidade e participação coletiva. Os valores relativos ao trabalho são valores que os indivíduos possuem para alcançar recompensas, objetivos, bem-estar e realização e também seus interesses, dentro de sua esfera de trabalho. Os VRT proporcionam ao funcionário definir seu comportamento e a forma de atuar dentro da organização e com as outras pessoas.

Ao realizar este estudo pôde-se verificar que cultura e VRT possuem uma forte ligação e correlação. Não foi possível definir precisamente que a cultura e os VRT apresentam causalidade nem que uma variável é estritamente dependente da outra, mas conseguiu-se verificar a ampla ligação entre elas. Uma vez que tanto a cultura quanto os VRT estão intimamente relacionados ao comportamento, aos sentimentos, interesses, ou seja, às características e condutas de pessoas, entender porque existe inter-relação entre elas pode ser investigado em futuros trabalhos.

O entendimento das inter-relações entre as variáveis cultura e VRT é de grande importância para a administração, uma vez que permite o entendimento de como as pessoas agem, pensam, se relacionam e entendem a organização e sua relação com ela. Através da compreensão destas variáveis é possível uma melhor definição de estratégias que auxiliem os gestores, uma vez que entendendo a forma de agir e os valores das pessoas dentro da organização, assim como, a relação entre organização e indivíduo e por consequência indivíduo, organização e meio externo, a empresa e seus administradores possuem mais subsídios para a gestão e atingimento de seus resultados.

Bibliografia

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, 2006.
- FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal; ESTOL, Katia Maria Felipe; HELENA, Maria Cristina da Costa Chagas; CISNE, Maria do Carmo Figueiredo. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, 2002, 7(2), 271-280.
- FLEURY, M.T.L. Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v24, n.1, jan./mar. 1989. p.6.
- GÓES, Amanda Mendonça de Moura. Valores Relativos ao Trabalho como antecedentes do Comprometimento Organizacional. Dissertação. Brasília 2006.
- HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.L.; ZACCARELLI, L.M. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em stakeholders**. Editora Saraiva: 2008.
- HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco M. de M.. **Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Ed. Objetiva. RJ, 2004.
- PEREIRA, C. CAMINO, L. COSTA, J.B. (2005). Um estudo sobre a integração dos níveis de análise dos sistemas de valores. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 18(1), 16-25.
- PORTO, Juliana Barreiros e TAMAYO, Álvaro. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai-Ago 2003, Vol. 19 n.2, pp. 145-152.
- RODRIGUES, Miriam e TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. “Engolir sapos” afeta a hierarquia de valores relativos ao trabalho? A domesticação vem de longe. **XISEMEAD**.
- ROHAN, M.J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, 2000 - 4, 255-277.
- SCHIEN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SCHWARTZ, H. SHALOM. **A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. Applied Psychology: An International Review**, v. 48, 1999.
- SILVEIRA, Nereida S. P. A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. **IX SEMEAD**, São Paulo, 2006.
- SUPER, D.E. **The Psychology of Careers**: na introduction to vocational development. New York: Harper & Row, 1957.
- TAMAYO, Alvao; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais - **Estudos de Psicologia**, 2000, 5 (2), 289-315.
- TAMAYO, Álvaro; BORGES, Livia de O.. Valores del trabajo y valores de las organizaciones In: ROS, Maria. **Psicología Social de los valores humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.
- BORG, I. et al. Embedding the Organizational Culture Profile Into Schwartz's Theory of Universals in Values. **Journal of Personnel Psychology**, v. 10, n. 1, p. 1-12, 2011. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79953756864&doi=10.1027%2f1866-5888%2fa000028&partnerID=40&md5=9a0ce9a5b13825273056bc7c120eba6c>>.

BRUNET-THORNTON, R.; KOTLIK, A. M.; BUREK, V. The Toyota production system Czech and nippon cultural perspectives. **E a M: Economie a Management**, v. 19, n. 2, p. 142-156, 2016. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85009885107&doi=10.15240%2ftul%2f001%2f2016-2-010&partnerID=40&md5=347feb7d02189f9332354820aed481ed>>.

DE CARVALHO, M. C. et al. Work values and practices which characterize the organizational culture of a public hospital. **Texto e Contexto Enfermagem**, v. 22, n. 3, p. 746-753, 2013. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84885051780&doi=10.1590%2fS0104-07072013000300022&partnerID=40&md5=b15270072bd6c25b130378ebb3f24da5>>.

JUNTIWASARAKIJ, S. Barriers to innovation in post-outsourcing firms in information technology industry. *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*, 2014. p.975-980.

KLENKE, K. Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 1 SPEC. ISS., p. 50-66, 2005. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-18844416136&doi=10.1108%2f01437720510587271&partnerID=40&md5=11622385062e27b5b3d2b10a8fe74625>>.

LAZAZZARA, A. Rethinking organizational culture: The role of generational subcultures. In: (Ed.). **Understanding Cultural Traits: A Multidisciplinary Perspective on Cultural Diversity**, 2016. p.249-271.

MORGAN, G.; BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Imagens da organização**. Atlas São Paulo, 1996. ISBN 852241341X.

RANA, G.; RASTOGI, R.; GARG, P. Work Values and Its Impact on Managerial Effectiveness: A Relationship Study in Indian Context. **Vision**, v. 20, n. 4, p. 300-311, 2016. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85008627567&doi=10.1177%2f0972262916668713&partnerID=40&md5=25fe9bc3a1ebaea42d4e4c2030f2e409>>.

ROSENBLATT, V. The impact of institutional processes, social networks, and culture on diffusion of global work values in multinational organizations. **Cross Cultural Management**, v. 18, n. 1, p. 105-121, 2011. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79551470815&doi=10.1108%2f13527601111104322&partnerID=40&md5=03df1bc75bdc927fc952d460a18f2552>>.

SOARES, C.; AFONSO, R. M. Values associated with work: A study of the resident population in Covilha. **Análise Psicológica**, v. 32, n. 1, p. 91-103, 2014. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84897093272&doi=10.14417%2fap.838&partnerID=40&md5=6505e81fe7bf8730a6529845ada246cd>>.

VRĂŢONCEANU, C. A.; IORGULESCU, M. C. A look at Hofstede's cultural dimensions in two service sectors from Romania. **Amfiteatru Economic**, v. 18, n. Specialissue10, p. 875-884, 2016. Disponível em: < <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85002656149&partnerID=40&md5=e5f276856b593685e8d33ef9ba11ce95>>.

ANEXOS

Correlations

		Cultura	Valores Relativos ao Trabalho
Cultura	Pearson Correlation	1	,540(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Valores Relativos ao Trabalho	Pearson Correlation	,540(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Cultura	Equal variances assumed	,476	,493	1,315	48	,195	,23025	,17506	-,12172	,58222
	Equal variances not assumed			1,338	47,470	,187	,23025	,17208	-,11585	,57635
Valores Relativos ao Trabalho	Equal variances assumed	,183	,670	1,775	48	,082	,36623	,20633	-,04862	,78109
	Equal variances not assumed			1,802	47,266	,078	,36623	,20329	-,04267	,77514

A diferença não é significativa. $P > 0,05$

Correlations

		Profissio nismo cooperativo	Profissio nismo Competitivo	Satisfaçao e bem estar dos empregados	Integracao Externa	Recompensa e Treinamento	Promocao do Relacioname nto Interpessoal	Realizacao no Trabalho	Relacoes Sociais	Prestigio	Estabilidade
Profissionalismo cooperativo	Pearson Correlation	1	,248	,542**	,574**	,621**	,378**	,543**	,310*	,182	,155
	Sig. (2-tailed)		,082	,000	,000	,000	,007	,000	,029	,206	,283
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Profissionalismo Competitivo	Pearson Correlation	,248	1	,362**	,364**	,384**	,302*	,377**	,202	,330*	,237
	Sig. (2-tailed)	,082		,010	,009	,006	,033	,007	,158	,019	,098
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Satisfaçao e bem estar dos empregados	Pearson Correlation	,542**	,362**	1	,577**	,729**	,487**	,442**	,288*	,394**	,241
	Sig. (2-tailed)	,000	,010		,000	,000	,000	,001	,042	,005	,092
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Integracao Externa	Pearson Correlation	,574**	,364**	,577**	1	,569**	,257	,438**	,193	,194	,198
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000		,000	,071	,001	,180	,177	,168
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Recompensa e Treinamento	Pearson Correlation	,621**	,384**	,729**	,569**	1	,367**	,533**	,246	,347*	,301*
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000		,009	,000	,085	,014	,033
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Promocao do Relacionamento Interpessoal	Pearson Correlation	,378**	,302*	,487**	,257	,367**	1	,238	,222	,319*	,181
	Sig. (2-tailed)	,007	,033	,000	,071	,009		,096	,120	,024	,209
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Realizacao no Trabalho	Pearson Correlation	,543**	,377**	,442**	,438**	,533**	,238	1	,662**	,317*	,316*
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,001	,001	,000	,096		,000	,025	,025
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Relacoes Sociais	Pearson Correlation	,310*	,202	,288*	,193	,246	,222	,662**	1	,328*	,105
	Sig. (2-tailed)	,029	,158	,042	,180	,085	,120	,000		,020	,468
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Prestigio	Pearson Correlation	,182	,330*	,394**	,194	,347*	,319*	,317*	,328*	1	-,048
	Sig. (2-tailed)	,206	,019	,005	,177	,014	,024	,025	,020		,739
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Estabilidade	Pearson Correlation	,155	,237	,241	,198	,301*	,181	,316*	,105	-,048	1
	Sig. (2-tailed)	,283	,098	,092	,168	,033	,209	,025	,468	,739	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** : Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* : Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).