

---

# Escala de valores organizacionais

---

**Alvaro Tamayo**  
**Maria das Graças Catunda Gondim**

Uma organização não é constituída por partes físicas, mas por estruturas de eventos, de interações, de atividades por ela executadas (Allport, 1962; Schein, 1965). O prédio onde funciona, as pessoas que a integram e o equipamento técnico utilizado não constituem também a sua estrutura: esta, na verdade, é constituída pelo seu próprio funcionamento. Segundo Katz & Kahn (1978), os principais componentes de uma organização são seus papéis, suas normas e seus valores. Esses três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associado a determinadas tarefas; as normas são expectativas transformadas em exigências; os valores "são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas" (Katz & Kahn, 1978). Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos; as normas e os valores são elementos integradores, no sentido de serem compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização.

Apesar do papel determinante que têm em uma organização, os valores têm sido objeto de pouca pesquisa empírica. Nos tratados sobre as organizações, quando se aborda o tema, o conteúdo é quase sempre limitado aos valores individuais (Dunnette & Hough, 1991), com referências secundárias aos valores dos gerentes e ao seu impacto sobre o clima e a cultura organizacionais (Hesketh & Costa, 1986), praticamente sem qualquer referência aos valores da empresa e à percepção que os seus membros têm deles. Na prática, porém, quase todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações e que determinam o seu clima e a sua cultura organizacionais. Uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra, percebida como enfatizando o extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem. Essa percepção dos valores de uma organização, facilmente identificada no discurso cotidiano dos empregados, não tem sido objeto de estudo sistemático. Tal negligência pode ser explicada pela falta de instrumentos de medida adequados para avaliar a percepção dos valores organizacionais.

Recebido em outubro/95  
2ª versão em janeiro/96

---

*Alvaro Tamayo*, Doutor pela *Université de Louvain* (Bélgica), é Professor Titular no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho e Vice-Diretor do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.  
Fax: (061) 273-6378  
E-mail: tamayo@guarany.cpd.unb.br

*Maria das Graças Catunda Gondim* é Mestranda no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília e funcionária do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).  
Fax: (061) 274-1950  
E-mail: maria\_das\_graças@sirius.cnpq.br

Como descrever ou definir valores organizacionais? Podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Vários elementos devem ser enfatizados nessa definição.

- **O aspecto cognitivo** — constitui um elemento básico, já que valores são crenças existentes na empresa, isto é, formas de conhecer a realidade organizacional e respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. Essas crenças podem ser relacionadas a diversas dimensões da vida organizacional, como a produção, a qualidade, as interações interpessoais, o respeito à autoridade gerencial, a obediência às normas etc. São crenças valorizadas, enfatizadas na vida organizacional. Nem toda crença constitui um valor; somente aquelas que são enfatizadas. Obviamente, as crenças que estabelecem os valores estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a compor um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente.

- **O aspecto motivacional** — a raiz dos valores organizacionais é motivacional; eles expressam interesses e desejos de alguém. Esse alguém pode ser um indivíduo, o dono, o fundador, um gerente ou alguma pessoa influente na empresa; pode também ser um grupo, o conjunto dos membros da empresa; podem, ainda, expressar interesses tanto do indivíduo quanto da coletividade. Assim, os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa (Tamayo & Schwartz, 1993).

- **A função dos valores** — os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. São determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida das pessoas e delimitam sua forma de pensar, de agir e de sentir. Não apenas o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos demais, pertinente ao sistema organizacional. Dessa forma, os valores têm a função “de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas” (Katz & Kahn, 1978). Os valores podem ser considerados como um projeto para a empresa e um esforço para atingir as metas por ela fixadas. As normas da organização estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como operacionalização dos valores organizacionais. Os valores estão além das próprias normas e constituem uma espécie de

ideologia. As normas definem explicitamente as formas de comportamento esperadas dos membros de uma organização e os valores “proporcionam uma justificção mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema” (Katz & Kahn, 1978).

**A ordenação hierárquica de valores pressupõe que a organização não se relaciona com o mundo físico e social como observador que assiste a um espetáculo, mas como ator que participa, que toma partido, que se envolve nele.**

- **A hierarquização dos valores** — segundo Rokeach (1968-69), um sistema de valores é “nada mais do que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um *continuum* de importância”. Os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência mesma dos valores organizacionais parece ser a de permitir a sua hierarquização (Tamayo, 1994). A ordenação hierárquica de valores pressupõe que a organização não se relaciona com o mundo físico e social como observador que assiste a um espetáculo, mas como ator que participa, que toma partido, que se envolve nele. A idéia de grau de valor, de uma escala de valores ao longo de um *continuum* de importância, encontra a sua base na relação dos valores com o **tempo**, elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a **missão** e os **objetivos da empresa**, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, e com o **esforço** realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

- **Os tipos de valores** — segundo Rokeach (1973), existem duas categorias de valores individuais, os ter-

minais e os instrumentais. Tal distinção pode ser aplicada também aos valores organizacionais: os valores terminais expressam as metas relativas a tipos de estrutura (hierarquia organizacional, igualdade, democracia e produtividade); os valores instrumentais referem-se às metas relativas a modelos desejáveis de comportamento organizacional (pontualidade, respeito aos colegas e assiduidade ao trabalho).

A fonte dos valores organizacionais pode estar em exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências compreendem desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização. A organização e os seus membros têm de reconhecer tais necessidades e, para satisfazê-las, planejar, criar ou aprender respostas apropriadas. Dessa forma, tanto a organização quanto os seus membros passam a representar conscientemente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas.

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os que eles gostariam que existissem na empresa. Por valores organizacionais entende-se aqui os que são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e a sua vida. Expressam uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros. Às vezes, esses dois tipos de valores podem coincidir parcialmente, mas com frequência são diferentes e até conflitivos.

Pesquisas recentes (Schwartz, 1992 e 1994; Tamayo & Schwartz, 1993) têm revelado que os valores humanos, em geral, apresentam estrutura baseada nas metas perseguidas pelos indivíduos. A multiplicidade de valores existentes nas diversas culturas humanas agrupa-se em torno de dez motivações básicas. Na área organizacional não há ainda pesquisa visando descobrir a estrutura dos valores organizacionais, mas pode-se postular que a multiplicidade de valores existentes nas diversas organizações se estrutura em poucas motivações ou interesses básicos dos sistemas sociais.

A estrutura axiológica de uma empresa pode ser descrita como sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta o clima e a cultura organizacionais. A estrutura axiológica, portanto, especifica a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o seu tipo de motivação característico. A percepção da estrutura axiológica pelos empregados é um elemento cognitivo que lhes permite criar uma representação mental da organização, um modelo interno da em-

presa que guia o seu comportamento organizacional e a sua forma de pensar e a partir do qual podem formar inferências e elaborar explicações da rotina organizacional e da própria filosofia gerencial.

Uma das funções dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização. A importância deste ponto não pode ser negligenciada. Modelos mentais diferentes provocam, inevitavelmente, percepções diferentes da empresa, do comportamento organizacional e das tarefas a serem executadas. O simples fato de um supervisor dar *feedback* a um empregado, por exemplo, pode ser diferentemente interpretado por este último, em função da divergência nos valores compartilhados entre os dois, por vias não previstas nem desejadas pelo supervisor. Isso ocorre porque cada um deles teria um modelo mental diferente do funcionamento, da missão da organização e da própria tarefa a ser executada. As formas de pensar, de refletir, de solucionar problemas, de comunicar-se com os colegas e com os gerentes, de analisar as expectativas próprias e as dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados numa organização.

Objetivou-se, nesta pesquisa, a construção de uma escala de valores organizacionais. Tal objetivo justificase pela importância dos valores no funcionamento de uma organização e pela inexistência de instrumentos apropriados para a sua avaliação.

## MÉTODO

### Amostra

A amostra utilizada para a validação da pesquisa foi composta por 537 sujeitos de 16 diferentes empresas, públicas e privadas: 258 indivíduos do sexo masculino e 279 do feminino, com idade média de 57,93 anos (DP = 9,11) e tempo de serviço médio na organização de 10,57 anos (DP = 7,12).

### Procedimento

#### Construção dos itens

Os itens foram construídos a partir de uma amostra representativa de valores organizacionais. Para tanto, um questionário foi aplicado a 113 funcionários de cinco diferentes organizações, públicas e privadas. No questionário, após informar o objetivo da pesquisa, solicitava-se aos respondentes que relacionassem, no espaço previsto, cinco valores da sua organização. Para orientar os sujeitos, os valores foram definidos como "princípios ou crenças que guiam e orientam a vida na organização".

Além de indicar os valores, deveriam dar uma sucinta descrição de cada um deles.

Obteve-se, assim, uma lista com 565 valores, muitos deles idênticos e outros semelhantes. Através de estratégias de análise de conteúdo foi identificada a similaridade entre os valores e selecionada a melhor descrição para cada um. No caso de valores idênticos ou muito semelhantes, conservou-se uma única formulação e os demais foram eliminados. O resultado dessa etapa foi uma relação de 48 valores, descritos sucintamente, os quais constituem os itens do instrumento

Os itens foram dispostos de forma aleatória em folheto com instruções apropriadas para auto-administração. A escala utilizada foi de 0 a 6: quanto maior o número, mais importante é o valor para a organização. Além dessa escala, foram propostos ainda -1 e 7, o primeiro significando ser o valor o oposto aos princípios que orientam a vida da organização e 7 ser o valor de suprema importância como princípio orientador na vida organizacional.

#### **Análise semântica**

Com o objetivo de verificar se os itens propostos e a linguagem utilizada nas instruções eram compreensíveis, o instrumento foi aplicado em grupos de quatro a cinco sujeitos, a uma amostra oriunda de nove organizações públicas e privadas. Após todos os membros do pequeno grupo terem respondido ao questionário, foi-lhes solicitado que apontassem suas dificuldades, tanto com relação às instruções quanto aos itens e suas definições. Os dados levantados em cada grupo foram posteriormente analisados. Tal análise levou a algumas modificações, particularmente nas instruções e em algumas descrições de valores.

#### **Administração**

A administração da escala para sua validação foi realizada individualmente, nas próprias empresas, em locais apropriados para o tipo de atividade.

#### **Tratamento estatístico**

A matriz das intercorrelações foi analisada fatorialmente utilizando-se o *principal axis factoring*, com o *eigenvalue* de 1,5 e rotações oblíqua e ortogonal. No primeiro caso utilizou-se o método *oblmin* e no segundo o *varimax*. Esta dupla rotação visou à melhor representação da estrutura fatorial da escala. Os pressupostos teóricos, porém, implicavam correlação entre os fatores, já que representavam componentes da cultura organizacional, e alguns deles, pelo menos, deveriam

estar relacionados. Dessa forma, a rotação oblíqua foi a mais indicada. Para o cálculo da precisão de cada um dos fatores foi utilizado o coeficiente alpha de Cronbach.

### **RESULTADOS**

A análise fatorial com rotação oblíqua revelou a existência de cinco fatores que explicaram 52,8% da variância observada. Uma carga fatorial foi considerada significativa quando igual ou superior a 0,40 (Harman, 1960). Dez itens foram eliminados por não ter apresentado, em nenhum dos fatores, cargas fatoriais compatíveis com as exigências do critério adotado. Na tabela 1 são apresentadas as cargas fatoriais dos itens em cada um dos fatores, após a rotação oblíqua.

**A importância de se ter uma escala validada para avaliar valores organizacionais decorre do fato de os valores serem componentes importantes da cultura organizacional.**

Como pode ser observado, o primeiro fator é composto por nove valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação. As cargas fatoriais variaram de 0,70 a 0,41, indicando que os nove valores do primeiro fator tiveram alta saturação. Tal fator mede a percepção que os sujeitos têm da prioridade dada pela empresa à eficácia e à eficiência manifestas na produtividade e na qualidade do produto. O fator explicou 38,39% da variância observada, indicando ser ele o mais importante na explicação das prioridades axiológicas da empresa. Escore elevado neste fator indica que a empresa enfatiza a produtividade, a eficácia, a eficiência, a qualidade, o comprometimento, a competência, o planejamento...

O fator 2 (tabela 1) é composto por dez itens. Explicou 5,1% da variância e os valores que o compõem se relacionam com a interação no trabalho: abertura, coleguismo, amizade, cooperação, sociabilidade, flexibilidade... Escore elevado neste fator significa que os empregados consideram a cultura da empresa como valorizando a interação positiva no trabalho.

**Tabela 1**  
**Cargas Fatoriais dos Itens nos Cinco Fatores**

Número	Itens	Fatores				
		F1	F2	F3	F4	F5
12	<b>Eficácia</b> (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)	<b>0,70</b>	0,01	0,12	0,05	0,09
13	<b>Eficiência</b> (executar as tarefas da organização de forma certa)	<b>0,63</b>	0,08	0,20	0,14	0,11
32	<b>Qualidade</b> (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)	<b>0,59</b>	0,11	0,05	0,21	0,12
31	<b>Produtividade</b> (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)	<b>0,58</b>	0,12	0,02	0,06	0,13
07	<b>Comprometimento</b> (identificação com a missão da organização)	<b>0,53</b>	0,08	0,07	0,20	0,08
25	<b>Planejamento</b> (elaboração de planos para evitar improvisação na organização)	<b>0,45</b>	0,02	0,11	0,33	0,21
28	<b>Pontualidade</b> (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)	<b>0,45</b>	0,04	0,33	0,25	0,15
05	<b>Competência</b> (saber executar as tarefas da organização)	<b>0,44</b>	0,37	0,01	0,17	0,05
10	<b>Dedicação</b> (promoção ao trabalho com afinco)	<b>0,41</b>	0,36	0,17	0,05	0,02
01	<b>Abertura</b> (promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo)	0,01	<b>0,76</b>	0,08	0,03	0,09
04	<b>Coleguismo</b> (clima de compreensão e apoio entre os empregados)	0,02	<b>0,73</b>	0,07	0,06	0,16
02	<b>Amizade</b> (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)	0,19	<b>0,65</b>	0,02	0,12	0,15
08	<b>Cooperação</b> (clima de ajuda mútua)	0,22	<b>0,56</b>	0,05	0,08	0,09
09	<b>Criatividade</b> (capacidade de inovar na organização)	0,19	<b>0,54</b>	0,04	0,21	0,11
11	<b>Democracia</b> (participação dos empregados nos processos decisórios)	0,03	<b>0,48</b>	0,01	0,01	0,35
03	<b>Benefícios</b> (promoção de programas assistenciais aos empregados)	0,27	<b>0,48</b>	0,01	0,31	0,17
15	<b>Flexibilidade</b> (administração que se adapta às situações concretas)	0,11	<b>0,47</b>	0,31	0,28	0,02
06	<b>Competitividade</b> (conquistar clientes em relação à concorrência)	0,21	<b>0,45</b>	0,20	0,03	0,22
36	<b>Sociabilidade</b> (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)	0,03	<b>0,42</b>	0,22	0,05	0,24
38	<b>Tradição</b> (preservar usos e costumes da organização)	0,12	0,03	<b>0,73</b>	0,03	0,07
17	<b>Hierarquia</b> (respeito aos níveis de autoridade)	0,08	0,00	<b>0,66</b>	0,07	0,02
23	<b>Obediência</b> (tradição de respeito às ordens)	0,11	0,23	<b>0,64</b>	0,04	0,12
14	<b>Fiscalização</b> (controle do serviço executado)	0,16	0,15	<b>0,56</b>	0,07	0,01
37	<b>Supervisão</b> (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)	0,17	0,15	<b>0,49</b>	0,06	0,08
29	<b>Postura Profissional</b> (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)	0,36	0,09	<b>0,43</b>	0,03	0,36
24	<b>Organização</b> (existência de normas claras e explícitas)	0,11	0,36	<b>0,40</b>	0,28	0,05
19	<b>Incentivo à Pesquisa</b> (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização)	0,13	0,04	0,01	<b>0,62</b>	0,01
20	<b>Integração Interorganizacional</b> (intercâmbio com outras organizações)	0,02	0,15	0,07	<b>0,58</b>	0,12
22	<b>Modernização de Recursos Materiais</b> (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)	0,21	0,19	0,01	<b>0,46</b>	0,22
30	<b>Probidade</b> (administrar de maneira adequada o dinheiro público)	0,24	0,18	0,06	<b>0,44</b>	0,39
35	<b>Respeito</b> (consideração às pessoas e opiniões)	0,15	0,04	0,16	0,04	<b>0,68</b>
34	<b>Reconhecimento</b> (valorização do mérito na realização do trabalho)	0,01	0,25	0,05	0,02	<b>0,64</b>
33	<b>Qualificação dos Recursos Humanos</b> (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)	0,01	0,11	0,05	0,20	<b>0,60</b>
27	<b>Polidez</b> (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)	0,11	0,26	0,07	0,20	<b>0,59</b>
18	<b>Honestidade</b> (promoção do combate à corrupção na organização)	0,29	0,02	0,07	0,26	<b>0,46</b>
26	<b>Plano de Carreira</b> (preocupação com a carreira funcional dos empregados)	0,17	0,33	0,09	0,22	<b>0,43</b>
16	<b>Harmonia</b> (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)	0,26	0,36	0,22	0,10	<b>0,41</b>
21	<b>Justiça</b> (imparcialidade nas decisões administrativas)	0,20	0,16	0,14	0,19	<b>0,40</b>

Os valores tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização constituem o fator 3, que explicou 4,1% da variância. Como pode ser observado na tabela 1, as cargas fatoriais são elevadas indicando a consistência semântica do fator. Observe-se que os valores deste fator se referem à gestão de tipo tradicional e hierárquica. Escore elevado indica que os funcionários percebem a empresa enfatizando, em sua gestão, a tradição, a hierarquia, a supervisão.

Quatro itens compõem o fator 4: incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização e produtividade. Explicou 3% da variância observada e seu conteúdo parece ser a inovação, já que os itens mais significativos fazem referência à valorização da pesquisa, da integração interorganizacional e da modernização dos recursos materiais.

O fator 5 é constituído por oito valores relacionados com respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça — valores cuja meta é a valorização do empregado. Tal fator explicou 2,3% da variância observada. Escore elevado indica que os empregados percebem a empresa valorizando o respeito ao servidor.

Os coeficientes *alpha* para os cinco fatores encontram-se na tabela 2 e indicam o nível de precisão de cada um deles.

**Tabela 2**

**Coeficientes Alpha para os Cinco Fatores**

Fator	Nome	Precisão
F1	Eficácia/eficiência	0,91
F2	Interação no trabalho	0,90
F3	Gestão	0,84
F4	Inovação	0,70
F5	Respeito ao servidor	0,90

Um instrumento com alto nível de precisão não é sensível às mudanças intraindividuais (diversas medidas realizadas por um mesmo indivíduo em diferentes momentos) e às diferenças interindividuais (medidas realizadas por diversos indivíduos). Observe-se que três dos fatores têm valor igual ou superior a 0,90, indicando apresentarem alto nível de precisão. O coeficiente para o fator 4 é de 0,70. Coeficientes de precisão inferiores a 0,80 deixam a desejar. Como mencionado anteriormente, esse fator é constituído por apenas quatro itens, o

que explica seu baixo coeficiente de precisão; para melhorá-lo, seria preciso aumentar o número de itens do fator. Guilford (1954) fornece a fórmula de Spearman-Brown para determinar o número de itens necessários para obter certo coeficiente de precisão. Para fins exclusivamente de pesquisa, o coeficiente de 0,70 pode ser tolerado. Os outros quatro fatores podem ser utilizados não só em pesquisa, mas também em atividades que implicam tomada de decisão, já que seus coeficientes de precisão são altamente satisfatórios.

**A escala pode ser utilizada para avaliar os valores percebidos como realmente existentes na empresa e aqueles que os empregados gostariam que fossem adotados e enfatizados por ela.**

Em conclusão, foi estabelecida a validade fatorial e os coeficientes de precisão para uma Escala de Valores Organizacionais (anexo). A importância de se ter uma escala validada para avaliar valores organizacionais decorre do fato de os valores serem componentes importantes da cultura organizacional. Nos últimos anos, a ênfase da pesquisa internacional em psicologia organizacional concentrou-se em cultura organizacional. Muitos autores consideram que os valores constituem o núcleo da cultura organizacional (Terrence & Kennedy, 1982). Pesquisas realizadas em empresas norte-americanas revelam que significativo número de gerentes e empregados consideram que os valores são de grande importância para o sucesso da organização (Zippo, 1983). A Escala de Valores Organizacionais pode ser utilizada, junto com outras medidas, para avaliar a cultura organizacional de uma empresa. Pode igualmente ser usada para determinar a percepção que certos empregados ou gerentes têm dos valores da empresa. Dessa forma, a Escala possui uma característica pouco comum: ser relevante tanto em nível macro ou institucional quanto em nível micro ou individual.

Pode ser aplicada tanto na área de pesquisa quanto na aplicada. Utilizada para diagnosticar a cultura organizacional, seus resultados podem ser usados como matéria-prima para estimular mudanças na organização.

A simples apresentação dos resultados obtidos com a Escala, na empresa ou em determinado setor da mesma, provoca nos empregados um estado de insatisfação e a procura de mudança de valores, de atitudes e do próprio comportamento para que sejam mais consistentes com a imagem que têm da empresa ou do setor no qual trabalham (Grube, Mayton & Ball-Rokeach, 1994; Rokeach, 1973; Waller, 1994).

A Escala oferece, ainda, a possibilidade de avaliação dos valores compartilhados numa organização ou num setor organizacional, bem como a de comparação da estrutura axiológica de várias organizações (públicas *versus* privadas, por exemplo) ou dos vários setores organizacionais de uma mesma empresa. Ela também pode ser utilizada para avaliar os valores percebidos como realmente existentes na empresa e aqueles que os empregados gostariam que fossem adotados e enfatizados por ela. Para tal fim, basta introduzir pequenas mudanças nas instruções da Escala (vide anexo). Obter-se-á, assim, uma medida dos valores reais e dos valores ideais da organização. A diferença entre essas duas medidas constitui a avaliação do grau de insatisfação dos empregados com o clima organizacional do seu setor ou da sua empresa. Além disso, as prioridades axiológicas dos diversos setores de uma empresa podem ser relacionadas com os seus respectivos níveis de produtividade. Dessa forma, poder-se-ia chegar a identificar características do clima organizacional que podem estar associadas com a maior produtividade. Atualmente, o autor principal deste artigo está estudando em diversas empresas a relação dos valores organizacionais com o grau de satisfação no trabalho e com o comportamento de cidadania organizacional.

Lembre-se que, quando a Escala for utilizada para diagnóstico ou para outras atividades que impliquem em tomada de decisões, o escore no fator 4 deve ser utilizado com cautela por sua baixa precisão.

## RESUMO

Neste estudo teve-se como objetivo a construção e a validação de uma escala para avaliar a percepção de valores organizacionais. Para obter-se uma amostra de valores organizacionais, foi feito um levantamento com 113 empregados de cinco empresas públicas e privadas. A tarefa dos sujeitos consistiu em escrever num formulário especial os cinco valores mais importantes da sua organização e dar uma sucinta definição ou descrição de cada um deles. Os valores apresentando significado equivalente foram organizados em categorias por meio de análise de conteúdo. Dessa forma, foram obtidos 48 valores. A seguir, eles foram colocados num questionário com instruções apropriadas para auto-administração, com uma escala de nove pontos para a avaliação de cada um dos valores. Para a validação do instrumento foi utilizada uma amostra de 537 sujeitos de 16 organizações diferentes. A matriz das intercorrelações foi analisada

**Tabela 3**  
**Guia para a Apuração dos Resultados**

Fatores	Itens do Somatório	Divisor
Eficácia/Eficiência	05, 07, 10, 12, 13, 25, 28, 31, 32	09
Interação no trabalho	01, 02, 03, 04, 06, 08, 09, 11, 15, 36	10
Gestão	14, 17, 23, 24, 29, 37, 38	07
Inovação	19, 20, 22, 30	04
Respeito ao servidor	16, 18, 21, 26, 27, 33, 34, 35	08

### Aplicação e apuração

A aplicação da Escala é muito simples: pode ser utilizada individual ou coletivamente e ser auto-administrada, visto que as instruções fazem parte do instrumento. Pode ser aplicada simultaneamente a todos os empregados de uma empresa ou de um setor empresarial. A sua administração deve, porém, ser realizada em local apropriado para tal tipo de atividade e de modo a garantir o anonimato das respostas.

Para a apuração dos resultados é necessário levar em consideração que a Escala de Valores Organizacionais não produz escore único, mas um perfil de escores composto pelos cinco fatores da escala. Na tabela 3 são apresentados os elementos necessários para o cálculo do escore em cada um dos fatores.

O escore individual é obtido através do somatório dos valores escalares atribuídos pelos sujeitos aos itens que compõem o fator considerado, dividido pelo número de itens do fator. Por exemplo, o escore para o fator 4 será obtido pelo somatório dos valores que cada um dos sujeitos atribuiu aos itens 19, 20, 22 e 30, dividido por quatro. Na prática organizacional, o interesse não é pelos escores individuais, mas pelos escores médios, a fim de determinar a percepção que os empregados de um setor organizacional e/ou de uma empresa têm das prioridades axiológicas da instituição. ♦

fatorialmente através do *principal axis factoring* com *eigenvalue* igual a 1,5. O método *oblmin* foi utilizado para a rotação. Foram obtidos cinco fatores que explicaram 52,8% da variância observada, compostos por valores relativos à eficiência e à qualidade do produto (F1), às relações interpessoais na organização (F2), ao estilo de gestão (F3), ao desenvolvimento técnico (F4) e ao respeito ao empregado (F5). Os coeficientes *alpha* variaram de 0,70 a 0,91.

**Palavras-chave:** valores organizacionais, cultura organizacional.

ABSTRACT

The purpose in this study was the construction and validation of a scale for evaluation of perceived organizational values. A survey with 113 subjects from five public and private organizations was used to pick up a sample of organizational values. The task of the subjects was to write on a special research form the five most important values of their organization and to give a short definition or description of them. Through analysis of content values presenting an equivalent meaning were organized into categories. A total of 48 values were obtained. A questionnaire with appropriate instructions for self-administration and a scale of nine points for each value was prepared. A sample of 537 subjects from 16 different organizations was used for validation. The intercorrelation matrix was factor analyzed using the *principal axis factoring* and 1.5 *eigenvalue*. The *oblmin* method was used for rotation. Five factors, accounting for 52.8% of the observed variance, were obtained. They were composed of values related with the quality of the product (F1), interpersonal relations in the organization (F2), manager style (F3), technical development (F4) and employee valorization (F5). Coefficients *alpha* varied from 0.70 to 0.91.

**Uniterms:** organizational values, organizational culture.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLPORT, F.H. The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, n.61, p.281-303, 1962.
- DUNETTE, M.D. & HOUGH, L.M. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 1991.
- GRUBE, J.W.; MAYTON, D.M.; BALL-ROKEACH, S.J. Introducing change in values, attitudes and behaviors: belief system theory and the method of value self-confrontation. *Journal of Social Issues*, n.50, p.153-173, 1994.
- GUILFORD, J.P. *Psychometrics methods*. New York, McGraw-Hill, 1954.
- HARMAN, H.H. *Modern factor analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, 1960.
- HESKETH, J.L. & COSTA, E.J. Valores e comportamento organizacional. *Análise Psicológica*, n.2, p.227-246, 1986.
- KATZ, D. & KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1978.
- ROKEACH, M. The role of values in public opinion research. *Public Opinion Quarterly*, n.32, p.547-559, 1968-69.
- \_\_\_\_\_. *The nature of human values*. New York, Free Press, 1973.
- SCHEIN, E. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1965.
- SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (ed.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando, FL., Academic, v.25, 1992, p.1-65.
- \_\_\_\_\_. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, n.50, p.19-45, 1994.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, n.10, p.269-285, 1994.
- TAMAYO, A. & SCHWARTZ, S.H. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, n.9, p.329-348, 1993.
- TERRENCE, D. & KENNEDY, A. *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. London, Pinguin Books, 1982.
- WALLER, J.E. Dual-processing in value self-confrontation: the role of need for cognition. *Journal of Social Issues*, n.50, p.175-188, 1994.
- ZIPPO, M. CEOs setting compensation and other policies to reinforce corporate culture. *Personnel*, n.12, p.82-95, 1983.

## ANEXO

### Escala de Valores Organizacionais

#### INSTRUÇÕES

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “**Que valores são importantes para a organização (empresa, universidade, escola etc.) em que trabalho?**” Entende-se por **valores organizacionais** os princípios que orientam a vida das organizações.

Na página seguinte há uma lista de valores. Esses valores foram levantados em diferentes organizações. Entre os parênteses que seguem cada valor encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo(a) a compreender o seu significado.

Sua tarefa é **avaliar quão importante** é para a sua organização cada valor, como um princípio orientador na vida da organização.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, **seguindo você**, orientam a vida da sua organização. Avalie a importância dos valores da sua organização numa escala de 0 a 6.

A escala de avaliação encontra-se abaixo.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor é:

Nada Importante							Importante							Muito Importante
0	1	2	3	4	5	6								

**0** = significa que **o valor não é nada importante**; não é relevante como um princípio orientador na vida da sua organização;

**3** = significa que **o valor é importante**;

**6** = significa que **o valor é muito importante**.

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

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

**-1** = significa que o valor é **oposto** aos princípios que orientam a vida na sua organização;

**7** = significa que o valor é **de suprema importância** como um princípio orientador na vida da sua organização; geralmente uma organização não possui mais de dois desses valores.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor é:

Oposto aos Princípios da Organização	Nada Importante							Importante	Muito Importante	De Suprema Importância
-1	0	1	2	3	4	5	6	7		

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

Antes de começar, leia os valores de 1 a 38 e escolha aquele que, segundo você, é o **valor supremo** para a sua organização e o avalie com 7. Lembre-se que, geralmente, uma organização não possui mais de dois desses valores. A seguir, identifique o(s) **valor(es) oposto(s)** aos valores da sua organização e avalie-o(s) com -1. Se não houver valor algum deste tipo, escolha aquele que tem menor importância para a sua organização e o avalie como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois avalie os demais valores (até 38).

**LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS**

Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, **segundo você**, orientam a vida da sua organização.

- 01  **Abertura** (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)
- 02  **Amizade** (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
- 03  **Benefícios** (promoção de programas assistenciais aos empregados)
- 04  **Coleguismo** (clima de compreensão e apoio entre os empregados)
- 05  **Competência** (saber executar as tarefas da organização)
- 06  **Competitividade** (conquistar clientes em relação à concorrência)
- 07  **Comprometimento** (identificação com a missão da organização)
- 08  **Cooperação** (clima de ajuda mútua)
- 09  **Criatividade** (capacidade de inovar na organização)
- 10  **Dedicação** (promoção ao trabalho com afinco)
- 11  **Democracia** (participação dos empregados nos processos decisórios)
- 12  **Eficácia** (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
- 13  **Eficiência** (executar as tarefas da organização de forma certa)
- 14  **Fiscalização** (controle do serviço executado)
- 15  **Flexibilidade** (administração que se adapta às situações concretas)
- 16  **Harmonia** (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
- 17  **Hierarquia** (respeito aos níveis de autoridade)
- 18  **Honestidade** (promoção do combate à corrupção na organização)
- 19  **Incentivo à Pesquisa** (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização)
- 20  **Integração Interorganizacional** (intercâmbio com outras organizações)
- 21  **Justiça** (imparcialidade nas decisões administrativas)
- 22  **Modernização de Recursos Materiais** (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
- 23  **Obediência** (tradição de respeito às ordens)
- 24  **Organização** (existência de normas claras e explícitas)
- 25  **Planejamento** (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)
- 26  **Plano de Carreira** (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
- 27  **Polidez** (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
- 28  **Pontualidade** (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
- 29  **Postura Profissional** (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)
- 30  **Probidade** (administrar de maneira adequada o dinheiro público)
- 31  **Produtividade** (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)
- 32  **Qualidade** (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
- 33  **Qualificação dos Recursos Humanos** (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)
- 34  **Reconhecimento** (valorização do mérito na realização do trabalho)
- 35  **Respeito** (consideração às pessoas e opiniões)
- 36  **Sociabilidade** (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
- 37  **Supervisão** (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)
- 38  **Tradição** (preservar usos e costumes da organização)

ACRESCENTE AQUI, CASO JULGUE NECESSÁRIO, OUTROS VALORES QUE, SEGUNDO VOCÊ, ORIENTAM A VIDA DA SUA ORGANIZAÇÃO E NÃO CONSTAM DA LISTA APRESENTADA.

- 39  \_\_\_\_\_
- 40  \_\_\_\_\_
- 41  \_\_\_\_\_
- 42  \_\_\_\_\_
- 43  \_\_\_\_\_
- 44  \_\_\_\_\_
- 45  \_\_\_\_\_

## NOTA

Quando a Escala for utilizada para avaliar os valores ideais, as instruções deverão ser as descritas a seguir.

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: **“Que valores deveriam ser importantes para a organização (empresa, universidade, escola etc.) em que trabalho?”** Entende-se por **valores organizacionais** os princípios que orientam a vida das organizações.

Na página seguinte há uma lista de valores. Esses valores foram levantados em diferentes organizações. Entre os parênteses que seguem cada valor encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo(a) a compreender o seu significado.

Sua tarefa é **avaliar quão importante** deveria ser para a sua organização cada valor, como um princípio orientador na vida da organização.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, mas sim os valores que deveriam orientar a vida da sua organização. Avalie a importância que os valores deveriam ter para a sua organização numa escala de 0 a 6.

A escala de avaliação encontra-se abaixo.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor deveria ser:

Nada Importante				Importante				Muito Importante
0	1	2	3	4	5	6		

**0** = significa que **o valor não deveria ser nada importante**; não deveria ser relevante como um princípio orientador na vida da sua organização;

**3** = significa que **o valor deveria ser importante**;

**6** = significa que **o valor deveria ser muito importante**.

Quanto maior o número (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), mais importante deveria ser o valor como um princípio orientador na vida da sua organização.

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

**-1** = significa que o valor deveria ser **oposto** aos princípios que orientam a vida na sua organização;

**7** = significa que o valor deveria ser **de suprema importância** como um princípio orientador na vida da sua organização; geralmente uma organização não possui mais de dois desses valores.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor deveria ser:

Oposto aos Princípios da Organização	Nada Importante			Importante			Muito Importante	De Suprema Importância
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

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

Antes de começar, leia os valores de 1 a 38 e escolha aquele que, segundo você, deveria ser o **valor supremo** para a sua organização e o avalie com 7. Lembre-se que, geralmente, uma organização não possui mais de dois desses valores. A seguir, identifique o(s) **valor(es)** que deveria(m) ser **oposto(s)** aos princípios da sua organização e o(s) avalie com -1. Se não houver valor algum deste tipo, escolha aquele que deveria ter menor importância para a sua organização e o avalie como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois avalie os demais valores (até 38).