

---

# Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho

---

Alvaro Tamayo

Apesar de nos últimos cinco anos a literatura científica internacional na área dos valores ter crescido significativamente e estabelecido de forma nítida a relação entre as prioridades axiológicas do indivíduo e o seu comportamento (Schwartz, 1996; Sagiv & Schwartz, 1995), poucos estudos têm sido publicados vinculando as prioridades axiológicas do indivíduo às variáveis relevantes para o trabalho, como satisfação no trabalho, absenteísmo, rotatividade, desempenho etc. A ausência de estudos nessa área contrasta com a grande relevância que o desempenho e a satisfação apresentam como variáveis centrais nas ciências que estudam o trabalho. No Brasil, Tamayo *et alii* (1998) mostram a existência de relação entre as prioridades axiológicas do indivíduo e o comportamento de cidadania organizacional. Segundo Ravlin & Meglino (1989), os valores são elementos importantes das atitudes diante do trabalho e do comportamento organizacional.

Seria ingênuo pensar que, ao administrar os recursos humanos de uma empresa, o sistema de valores dos seus membros possa ser ignorado. A importância do estudo dos valores no contexto da administração e do gerenciamento de pessoas é decorrente de vários fatores: os valores são determinantes do comportamento e do desempenho dos empregados; influenciam a visão que os empregados têm da organização, dos seus colegas e dos seus gerentes; determinam a avaliação de comportamentos e situações organizacionais; sustentam as atitudes. Os valores devem ser levados em consideração na administração de recursos humanos, tanto para a compreensão do comportamento e das atitudes do empregado como para determinar as formas, as estratégias e o estilo de gerenciamento dos empregados (Goldstein, 1996; Peiró & Prieto, 1996; Vroom, 1964).

As definições de satisfação no trabalho organizam-se em duas abordagens, a unidimensional e a multidimensional que, do ponto de vista técnico, é mais apropriado denominar multifatorial. A primeira considera a satisfação no trabalho como uma atitude global ou um estado emocional ou afetivo em relação ao trabalho (Newstrom & Davis, 1993). Na abordagem multifatorial, os autores consideram que a atitude do empregado não é diante do trabalho como um todo, mas perante o trabalho e diversos aspectos a ele relacionados (Harpaz, 1983; Lawler, 1973). Os aspectos

Recebido em novembro/1998

---

Alvaro Tamayo, Mestre e Doutor em Psicologia pela *Université de Louvain* (Bélgica), foi Professor durante uma década na *Université de Moncton* (Canadá) e atualmente é Professor Titular na Universidade de Brasília.  
E-mail: tamayo@unb.br

tos mais mencionados são: salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, natureza do trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e quantidade de trabalho. A abordagem multifatorial insiste em que a satisfação no trabalho é determinada por diversos antecedentes. Será que os valores do empregado fazem parte dos antecedentes? Essa é a problemática abordada neste artigo, fruto de pesquisa sobre o assunto.

## OS VALORES NAS TEORIAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Do ponto de vista teórico, a relação entre as prioridades axiológicas do indivíduo e a satisfação no trabalho tem sido desenvolvida por vários autores. A maioria das teorias apresentadas parte do pressuposto de que a satisfação no trabalho depende do grau em que coincide o que um indivíduo procura no seu trabalho com o que realmente retira dele. Na base da satisfação ou da insatisfação está a semelhança ou a discrepância entre as características da pessoa e do ambiente de trabalho. Quanto maior a incongruência entre o que o empregado espera conseguir no trabalho e o que realmente ele obtém, menor a satisfação no trabalho. As discrepâncias podem ser estabelecidas pelo empregado a partir de dois critérios diferentes: intrapessoal e interpessoal. As discrepâncias intrapessoais são resultantes da comparação feita pelo empregado entre a percepção das condições reais do seu trabalho e o seu critério ou padrão pessoal de satisfação, geralmente definido a partir de suas necessidades, valores, expectativas e interesses. Nas discrepâncias interpessoais, o processo comparativo é realizado pelo empregado utilizando o padrão pessoal de satisfação e o padrão de satisfação de outras pessoas para avaliar a sua satisfação no trabalho. O que um indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é, por todos aqueles elementos biológicos e psicossociais essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo e por todos aqueles princípios e metas sociais e pessoais que constituem o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade. Os valores determinam as opções das pessoas, bem como as respostas emocionais a tais opções. Um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas.

Salancik & Pfeffer (1978) elaboraram o **Modelo do Processamento da Informação Social**. Segundo eles, os empregados formam as suas atitudes e a sua satisfação ou insatisfação no trabalho a partir da informação disponível no seu contexto de trabalho. O processamento dessa informação passa através de variáveis pessoais, como os valores, as crenças e os interesses. A percepção do con-

texto de trabalho determina as atitudes, o comportamento e a própria satisfação do empregado. As informações disponíveis no contexto de trabalho e o seu processamento pelo empregado têm dois efeitos principais. O primeiro permite à pessoa a construção do significado do seu trabalho e da sua situação de trabalho. O segundo leva o empregado ao desenvolvimento de atitudes e a colocar o foco de sua atenção em torno de determinadas informações. Nessa teoria, a satisfação no trabalho é um fenômeno construído socialmente.

No **Modelo Dinâmico da Satisfação no Trabalho**, elaborado por Bruggemann (1974) e Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975), os autores também consideram os valores do empregado como um dos determinantes da satisfação. Esse modelo se sustenta em três variáveis básicas que determinam a qualidade e a quantidade de satisfação no trabalho: as diferenças entre o valor real da situação de trabalho e o valor nominal da pessoa; as mudanças no nível de aspirações; os comportamentos emitidos para enfrentar os problemas. O valor real do trabalho consiste nas características que estão realmente presentes no contexto de trabalho. O valor nominal refere-se aos objetivos que o empregado espera alcançar com as características encontradas no ambiente de trabalho. Os valores e as expectativas do empregado são os determinantes do valor nominal. No contexto desse modelo, a base da satisfação encontra-se no ajustamento entre as aspirações, necessidades e valores do empregado e a situação concreta de trabalho. Para Büssing (1991), a satisfação no trabalho deve ser entendida como o produto do processo de interação entre o empregado e a sua situação de trabalho, processo em que os valores e a possibilidade de regular essa situação têm importância significativa.

Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975) consideram que os empregados podem ter seis formas de satisfação no trabalho:

- **Satisfação progressiva** — consiste no aumento do nível de aspirações do empregado, originado pela sua própria satisfação. Assim, a satisfação no trabalho provoca e procura maiores níveis de satisfação.
- **Satisfação estabilizada** — o empregado sente-se satisfeito e mantém estável o seu nível de aspirações.
- **Satisfação resignada** — resultante de um processo em que o empregado, relativamente insatisfeito, reduz o seu nível de aspirações para que este seja compatível com as condições de trabalho.
- **Insatisfação construtiva** — consiste no esforço do empregado insatisfeito para manter o seu nível de aspirações estável, aumentar o seu nível de resistência à tolerância e tentar transformar as condições de trabalho.
- **Insatisfação fixa** — o empregado sente-se insatisfeito, não reduz o seu nível de aspirações e nem tenta transformar a situação de trabalho.

• **Pseudo-satisfação** — expressa uma situação de desamparo. O empregado está insatisfeito, sente-se frustrado, mas considera os problemas como insolúveis. Trata-se, basicamente, de uma negação das condições negativas de trabalho realizada por meio de uma distorção perceptiva.

Os valores do empregado parecem constituir um dos determinantes mais poderosos dessas diversas formas de satisfação.

Locke (1969; 1976; 1984) elaborou a **Teoria da Discrepância**, cujo ponto central é a satisfação no trabalho ser função dos valores importantes para o empregado que podem ser obtidos por meio do trabalho. O autor postula, na base da satisfação, a congruência entre três elementos: valores pessoais, percepção da consecução dos valores que podem ser obtidos por meio do trabalho e necessidades do empregado. As necessidades são inatas e objetivas e os valores são adquiridos e subjetivos. Existem duas categorias básicas de necessidades: físicas e psicológicas. Os valores são aqueles aspectos que o indivíduo considera bons e que quer obter e manter. A satisfação no trabalho resulta da percepção de que o cargo, ou a função, exercido pelo empregado permite a satisfação de valores importantes para ele, condicionada ao grau de congruência entre os valores que podem ser obtidos por meio do trabalho e as suas necessidades. Para McFarlin & Rice (1992) existem dois determinantes críticos da satisfação no trabalho: o

grau de importância que o empregado atribui a cada aspecto do trabalho e a discrepância entre as características reais do seu trabalho e as características desejadas.

A teoria bidimensional do **Ajustamento no Trabalho**, elaborada na Universidade de Minnesota (Dawis, 1994; Dawis & Lofquist, 1984; Lofquist & Dawis, 1991; Wanous, 1980), está centrada na interação entre o indivíduo e o ambiente. Dawis & Lofquist (1984) enfatizam que a base da teoria é a correspondência entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Todo indivíduo procura desenvolver e manter essa correspondência entre suas necessidades e valores e o ambiente de trabalho. A teoria considera os valores do empregado como um dos elementos fundamentais da correspondência entre a pessoa e o seu ambiente de trabalho. Mais precisamente, a correspondência manifesta-se em duas dimensões: habilidades pessoais *versus* exigências do trabalho e necessidades e valores da pessoa *versus* gratificações do ambiente. A primeira dimensão refere-se à competência do empregado, aos seus conhecimentos, habilidades e aptidões diante da complexidade e da carga do trabalho e de outras demandas do ambiente. A segunda dimensão integra as necessidades, os valores, as metas, os interesses e as expectativas do empregado ante as gratificações, oportunidades e barreiras oferecidas pela organização. A correspondência entre os dois pólos de cada uma dessas dimensões determina a satisfação no trabalho e os resultados obtidos pelo empregado, como ilustrado na figura 1.

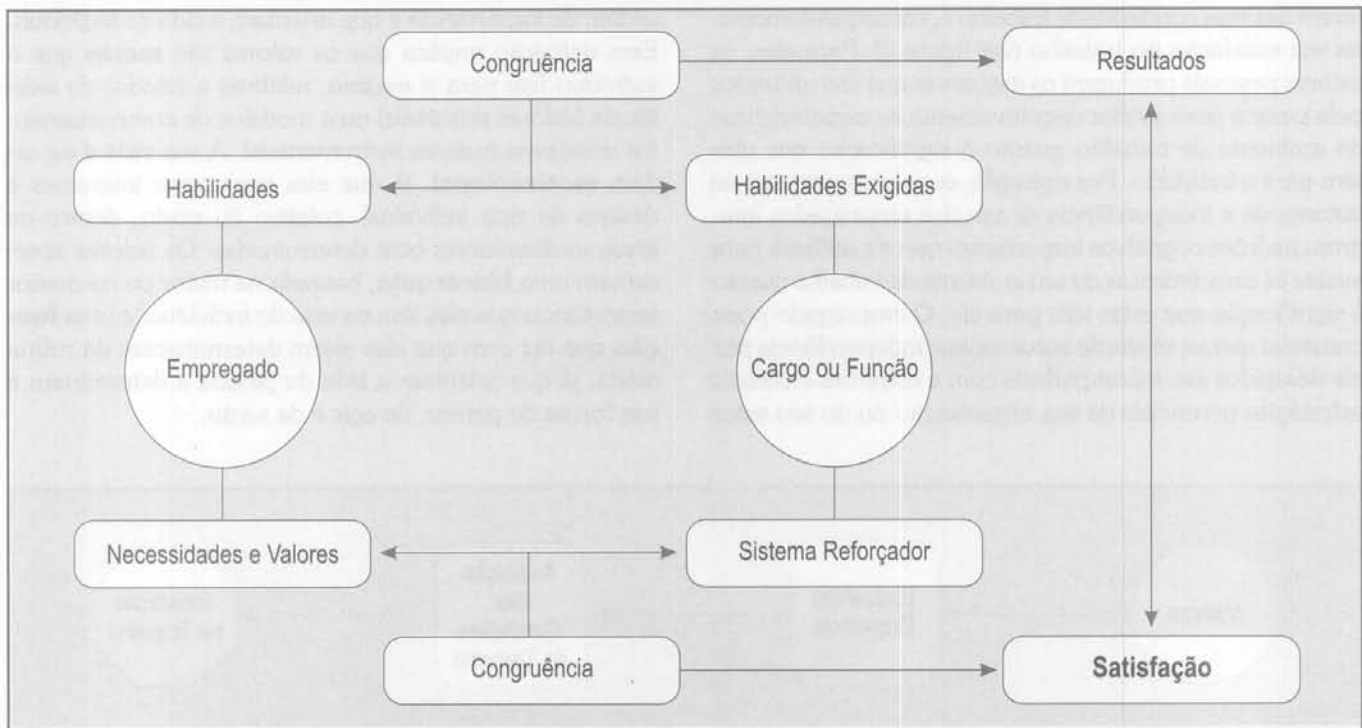


Figura 1: Modelo do Ajustamento no Trabalho

Nessa teoria existem, portanto, duas variáveis dependentes, os resultados obtidos pelo empregado e a satisfação no trabalho. Os resultados são determinados pela convergência entre as habilidades exigidas pelo trabalho e a competência individual. A satisfação é produto da correspondência entre as necessidades e valores do empregado e os próprios valores da organização, bem como a sua resposta ao desempenho dele. Além disso, a teoria postula a influência mútua entre os resultados e a satisfação. Dessa forma, os resultados obtidos pelo empregado no trabalho determinam o seu nível de satisfação que, por sua vez, o estimula para a obtenção de novos e melhores resultados. Essa teoria considera a satisfação ou a insatisfação no trabalho como resultado de uma discrepância em nível individual entre o grau de satisfação das necessidades e valores que o empregado quer obter no seu trabalho e o que realmente ele obtém (Peiró & Prieto, 1996). Assim, o grau em que o ambiente organizacional e de trabalho atende e leva em consideração os valores dos empregados está relacionado com a intensidade da satisfação pessoal e da motivação para o trabalho. Dawis (1994) salienta que a satisfação é derivada do grau em que os valores do empregado são atendidos pelo ambiente de trabalho.

James, James & Ashe (1990), no contexto de seu estudo do papel da cognição e dos valores nas organizações, sem pretensão de elaborar uma teoria específica da satisfação no trabalho, consideram que os valores pessoais têm papel determinante na avaliação que as pessoas fazem das suas condições de trabalho e, conseqüentemente, na sua satisfação no trabalho (ver figura 2). Para eles, os valores pessoais produzem os esquemas que são utilizados pela pessoa para avaliar cognitivamente as características do ambiente de trabalho quanto à significação que elas têm para o indivíduo. Por exemplo, os valores pessoais de autonomia e independência de um dos empregados integram padrões cognitivos importantes que ele utilizará para avaliar as características do seu ambiente de trabalho quanto à significação que estas têm para ele. O empregado pode constatar que os níveis de autonomia e independência por ele desejados são incompatíveis com a estrutura e com as estratégias gerenciais da sua organização ou do seu setor

de trabalho. O seu desejo de autonomia e independência possivelmente será frustrado, provocando determinado nível de insatisfação no seu trabalho. Além disso, ficará nele a convicção de que nessa organização, ou nesse setor de trabalho, as atividades são organizadas sem levar em conta os valores, as metas e os interesses dos empregados.

Do ponto de vista teórico, o papel dos valores pessoais enquanto determinantes da satisfação no trabalho é nitidamente salientado pelos autores, tanto nas teorias específicas sobre a satisfação no trabalho como nas teorias gerais sobre o comportamento organizacional. Na pesquisa relatada neste artigo, teve-se como objetivo contribuir, por meio de abordagem empírica, para a compreensão da importância dos valores na construção e no desenvolvimento da satisfação no trabalho. Utilizou-se o referencial teórico proposto por Schwartz (1992) para os valores, referencial esse depois verificado por meio de pesquisa transcultural, com a inclusão do Brasil, realizada por Tamayo & Schwartz (1993).

## TEORIA DOS VALORES

Na vida cotidiana, fala-se muito em valores, mas de forma vaga, sem precisar as suas características fundamentais. Convém, portanto, começar por uma definição para delimitar claramente a variável independente desta pesquisa. Os valores podem ser definidos como princípios transituacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orientam a vida do indivíduo. Essa definição implica que os valores são **metas** que o indivíduo fixa para si mesmo, relativas a estados de existência (valores terminais) ou a modelos de comportamentos desejáveis (valores instrumentais). A sua **raiz** é de ordem **motivacional**, já que eles expressam interesses e desejos de tipo individual, coletivo ou misto, dentro de áreas motivacionais bem determinadas. Os valores apresentam uma **hierarquia**, baseada na maior ou na menor importância que eles têm na vida do indivíduo, e uma **função** que faz com que eles sejam determinantes da rotina diária, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir.

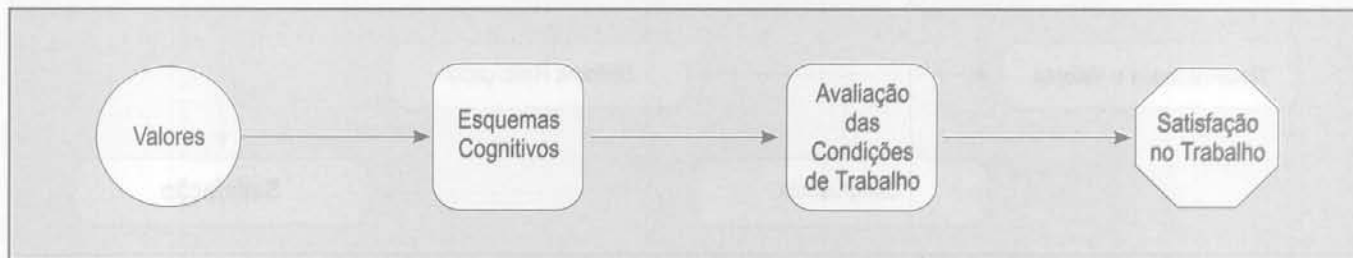


Figura 2: O Papel dos Valores na Satisfação no Trabalho

A fim de situar com maior clareza o conceito dos valores e a sua relação com a satisfação no trabalho, que é de tipo atitudinal, parece oportuno salientar, brevemente, as suas diferenças conceituais em relação às atitudes. As mais importantes são:

- os valores transcendem a especificidade das pessoas, de objetos e circunstâncias, característica do construto de atitude;
- diferentemente das atitudes, os valores são metas ou modalidades de comportamento pessoal e socialmente preferidas a um estado de existência ou estilo comportamental oposto;
- os valores são mais resistentes à mudança do que as atitudes;
- contrariamente às atitudes, os valores apresentam uma organização hierárquica;
- os valores são subjacentes às atitudes. Um indivíduo pode ter milhares de atitudes, mas somente algumas dezenas de valores. Algumas atitudes podem estar associadas a um único valor e outras a dois ou mais valores. Eles são determinantes das atitudes e do comportamento (Katz & Hass, 1988);
- finalmente, os valores são componentes mais centrais e fundamentais do que as atitudes na vida das pessoas (Allport, 1954; Lipset, 1976; Parsons, 1960; Rokeach, 1973; Williams, 1968).

A dicotomia individualismo-coletivismo tem sido utilizada frequentemente como marco de referência para explicar as prioridades axiológicas do indivíduo e das sociedades (Hofstede, 1980; Hui & Triandis, 1986; Triandis, 1990; Triandis *et alii*, 1988). Essa dimensão expressa, sem dúvida, a ênfase dada aos valores pela sociedade ou pelo indivíduo. O individualismo e o coletivismo referem-se, portanto, a preferências ou prioridades dadas pelo indivíduo ou pelo grupo a determinadas metas axiológicas (Kluckhohn, 1951; Williams, 1968). Segundo Triandis (1990; 1994), a prioridade dada às metas individuais em detrimento das coletivas ou do grupo constitui o núcleo do individualismo. A pessoa individualista, ou ideocêntrica, dá prioridade aos valores que têm como meta o bem-estar e a promoção de si mesmo. A preferência pelas metas do grupo constitui a essência do coletivismo. A pessoa partidária do coletivismo, ou allocêntrica, coloca mais ênfase nos valores que buscam a integridade do grupo e que estão a serviço dos interesses da coletividade (Triandis *et alii*, 1986).

O *self* (o eu) das pessoas individualistas é caracterizado pela autonomia e pela procura de independência e de unicidade, ao passo que o das pessoas coletivistas é definido em termos relacionais e com referências importantes aos outros significativos (Triandis, McCusker & Hui, 1990). Para o individualista, a semelhança entre ele e um amigo

é menor do que a semelhança entre o amigo e ele. Em outras palavras, é o amigo quem tem semelhança com ele, mas não ele com o amigo. A percepção do coletivista é oposta; ele percebe-se como sendo mais semelhante com o amigo do que o amigo com ele (Markus & Kitayama, 1991). Os individualistas são mais independentes do contexto social e os coletivistas mais dependentes; estes valorizam mais a opinião e as reações dos outros do que os primeiros. No mundo do trabalho, os individualistas atribuem o seu sucesso às suas próprias habilidades, capacidades e esforço, e o fracasso a fatores externos. Os coletivistas tendem a atribuir o sucesso no trabalho ao apoio dos outros e o fracasso à falta de esforço pessoal (Triandis, 1994).

Essa abordagem unidimensional parece, porém, ser insuficiente para explicar as prioridades axiológicas de uma pessoa. Schwartz (1992) salienta que ao focalizar a análise exclusivamente em torno do conflito entre metas individuais e coletivas, vários valores podem não receber a atenção que merecem, em virtude da importância que eles têm para a pessoa e, particularmente, por estarem a serviço tanto de interesses individuais como de coletivos. Por exemplo, valores como sabedoria, paz e proteção da natureza têm metas que respondem tanto ao desejo do indivíduo como ao da coletividade. Schwartz (1992; 1994a) e Tamayo & Schwartz (1993) têm mostrado que, de fato, a estrutura dos valores é bidimensional e que essas dimensões expressam motivações diferentes. Schwartz & Bilsky (1987; 1990) consideram que as exigências universais do ser humano, que constituem a fonte dos valores, se expressam por diversos tipos ou núcleos motivacionais. Essa estrutura motivacional dos valores tem sido verificada, empiricamente, mediante pesquisas transculturais realizadas nos mais diversos países (Schwartz, 1992; 1994a; 1994b). No Brasil, Tamayo & Schwartz (1993) estudaram esse assunto com duas amostras, uma composta por professores do Segundo Grau e a outra por estudantes universitários, e obtiveram resultados consistentes com os encontrados em outras culturas.

A relação entre os tipos motivacionais é dinâmica. Ela foi verificada pelo método da **Análise do Espaço Menor** (*Smallest Space Analysis*), uma técnica indicada para a análise estrutural da similaridade de dados. Por meio dela os valores são representados como pontos no espaço multidimensional, de tal forma que as distâncias entre eles expressam as relações empíricas entre os valores, determinadas a partir das correlações entre os seus graus de importância, de acordo com as respostas dos sujeitos. A figura 3 ilustra as relações dinâmicas entre os tipos motivacionais dos valores. Os cinco tipos de valores que expressam interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) ocupam, no espaço multidimensional, uma área contígua que

é oposta àquela reservada aos três conjuntos de valores que expressam primariamente interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais segurança e universalismo, constituídos por valores que expressam interesses tanto individuais como coletivos, são opostos e situam-se nas fronteiras dessas duas áreas (Tamayo & Schwartz, 1993; Tamayo, 1994). Schwartz & Bilsky (1987; 1990) postularam compatibilidade entre os tipos de valores que são adjacentes no espaço multidimensional (por exemplo, estimulação e hedonismo, segurança e conformidade) e conflito entre os tipos de valores situados em direções opostas (por exemplo, estimulação e segurança, hedonismo e conformidade). A adoção de valores pertencentes a áreas adjacentes é compatível, porque esses tipos de valores estão a serviço de um mesmo interesse ou de interesses semelhantes. Dessa forma, "as ações tomadas no perseguimento de um tipo de valores têm conseqüências psicológicas, práticas e sociais que podem ser conflituosas ou compatíveis com a perseguição de outro tipo de valores" (Sagiv & Schwartz, 1995:438).

Os tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões ou fatores de ordem superior. A primeira dimensão, **abertura à mudança versus conservação**, ordena os valores com base na motivação da pessoa para seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos através de caminhos novos, mesmo se incertos e ambíguos, em oposição à tendência de preservar o *status quo* e a segurança que ele gera no relacionamento com os outros e com as instituições (figura 3). Teoricamente, situam-se em um dos pólos desse eixo os valores relativos aos tipos motivacionais **estimulação, autodeterminação e hedonismo**, e no outro os referentes aos tipos **segurança, conformidade e tradição** (Schwartz, 1992; Tamayo & Schwartz, 1993). A segunda dimensão, **autopromoção versus autotranscendência**, apresenta em um dos extremos os valores relativos aos tipos motivacionais **poder, realização e hedonismo**, e no outro os valores de **universalismo e benevolência**. Esse eixo ordena os valores com base na motivação da pessoa para promover os seus próprios interesses mesmo à custa dos outros, em oposição a transcender as suas preocupações egoístas e promover o bem-estar dos outros e da natureza. Essa estrutura dos valores, após ter sido verificada em mais de 40 países, é considerada como universal.

Schwartz (1994b) e Schwartz & Ros (1995) afirmam que as noções da dimensão individualismo-coletivismo encontradas na literatura correspondem aos fatores de **abertura à mudança versus conservação**, respectivamente. O coletivismo e a conservação referem-se, portanto, a um mesmo conjunto de valores que colocam a ênfase na preservação do *status quo*, na aceitação das normas morais e em tudo aquilo que é convencional, bem como na tentativa de controlar as tendências e os comportamentos do indivíduo que possam perturbar a ordem estabelecida. Por outra parte, o individualismo e a abertura à mudança definem-se por meio de um mesmo conjunto de valores que têm como meta a autonomia de pensamento, de ação e de sentimento. Segundo Schwartz (1994b), o elemento central desses conceitos é a visão que se tem da pessoa em relação ao grupo. "Num pólo, a pessoa é considerada como uma entidade autônoma, dotada de direitos independentes e desejos relativos aos outros em termos de acordos negociados com base em interesses pessoais. Essa visão se expressa por meio de valores que favorecem a autonomia nas formas de pensar, de agir e de sentir. No pólo oposto, a pessoa é vista como um elemento da fábrica social; a sua significação deriva de sua participação e sua identificação com o grupo, manifestadas na

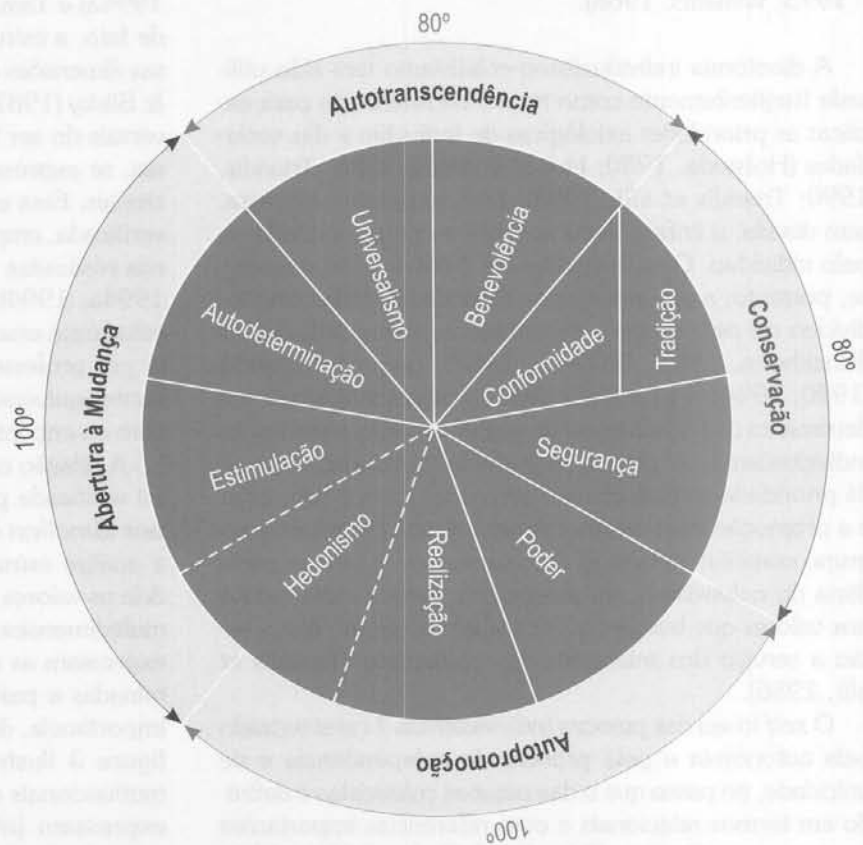


Figura 3: Estrutura Bidimensional dos Valores

aceitação de seu estilo participativo. Essa visão encontra sua manifestação em valores que favorecem a polidez e a harmonia nas relações interpessoais e do indivíduo com o grupo" (Schwartz, 1994b).

## VALORES E SATISFAÇÃO — RESULTADOS EMPÍRICOS

Vários autores têm comparado o nível de satisfação no trabalho de sujeitos pertencentes a sociedades com alto índice de individualismo com o de sujeitos pertencentes a sociedades com índice alto em coletivismo. No estudo de Lincoln & Kalleberg (1985), os norte-americanos (coeficiente baixo em coletivismo) apresentaram escores de satisfação no trabalho mais elevados do que os japoneses (coeficiente alto em coletivismo). Os resultados obtidos por Hofstede (1980) divergem dos de Lincoln & Kalleberg. No estudo de Hofstede, os sujeitos de países com coeficiente baixo em individualismo e alto em coletivismo (por exemplo, Brasil) manifestaram-se satisfeitos com os níveis de cooperação e amizade existentes no lugar de trabalho, contrariamente aos sujeitos de países com coeficiente elevado em individualismo (por exemplo, Itália). Hui, Yee & Eastman (1995) encontraram resultados semelhantes no sentido de uma relação positiva entre coletivismo e satisfação no trabalho em geral.

***A satisfação com os colegas de trabalho parece ser o elemento mais sensível às prioridades axiológicas do indivíduo e da sociedade.***

Um pressuposto dessas pesquisas é que a satisfação no trabalho não é um resultado exclusivo das experiências pessoais no meio organizacional, mas que ela pode ser influenciada também pela estrutura cultural da sociedade. Essa abordagem não é nova. Os antecedentes da satisfação no trabalho mais freqüentemente estudados pelos pesquisadores expressam variáveis que não são diretamente vinculadas ao meio organizacional, como a personalidade, o *locus* de controle e até os fatores genéticos (Bouchard *et alii*, 1992; Cohen, 1979; Duffy, Schiflett & Downey, 1977; Sims & Szilagyi, 1976).

Nas pesquisas mencionadas, com exceção do estudo de Hui, Yee & Eastman (1995), os autores estudaram a relação entre a estrutura cultural coletivista ou individualis-

ta da sociedade e a satisfação no trabalho, comparando grupos de sujeitos pertencentes a culturas diferentes.

O objetivo nesta pesquisa foi estudar a relação entre as prioridades axiológicas do indivíduo e a satisfação no trabalho dentro de uma mesma cultura. Como os valores expressam o que as pessoas consideram desejável para elas próprias e para a sociedade, é possível que certa preferência axiológica do sujeito (por exemplo, preferência marcada pelo individualismo), mesmo se oposta à estrutura da sua sociedade (que pode ser coletivista), influencie a sua satisfação no trabalho e o comportamento organizacional em geral. Nesta pesquisa, procurou-se replicar a relação entre coletivismo e satisfação no trabalho observada em pesquisas anteriores e estudar a relação com outras dimensões axiológicas. As prioridades axiológicas foram definidas a partir dos quatro fatores de ordem superior identificados por Schwartz (1992; 1994a) e Tamayo & Schwartz (1993): abertura à mudança (individualismo), conservação (coletivismo), autotranscendência e autopromoção (figura 3).

Pesquisas recentes têm mostrado que os indivíduos se diferenciam em virtude das suas prioridades axiológicas, manifestadas nos escores desses quatro fatores (Tamayo, 1993; 1994; Tamayo & Schwartz, 1993). Uma característica comportamental que diferencia os sujeitos com coeficiente elevado em autotranscendência daqueles com coeficiente elevado em autopromoção é a importância dada pelos primeiros ao bem-estar dos outros em oposição ao valor dado pelos segundos à realização dos próprios interesses mesmo à custa dos outros. Essa orientação axiológica bipolar pode estar relacionada com a satisfação no trabalho, no sentido de maior satisfação dos sujeitos com autotranscendência elevada, mais propensos a fazer uma leitura das situações de trabalho centrada no bem-estar de todos e não exclusivamente no seu próprio conforto.

## MÉTODO

### Amostra

Participaram deste estudo 139 sujeitos, 83 dos quais do sexo masculino e 56 do sexo feminino, todos funcionários públicos. A idade média foi de 33 anos (D.P. 8,4). Em cada um dos quatro fatores de ordem superior foram criados dois grupos de sujeitos: os que obtiveram escore alto e os que obtiveram escore baixo. O critério de corte foi de 0,3 de desvio padrão acima ou abaixo da média da amostra total.

### Instrumentos

Foram utilizados dois instrumentos de medida. As prioridades axiológicas foram avaliadas conforme o **Inventá-**

**rio de Valores** de Schwartz (1992), adaptado e validado por Tamayo & Schwartz (1993). O Inventário de Valores foi originariamente construído em inglês e depois traduzido para diversos idiomas. Foi validado para mais de 40 sociedades diferentes e utilizado em pesquisa intercultural. Nesse instrumento constam 57 valores. Na versão brasileira foram agregados quatro valores característicos dos brasileiros (Tamayo, 1994). A importância dos valores foi avaliada por meio de uma escala de 0 a 6. Quanto mais alto o número, mais importante era o valor para a pessoa. Além disso, foram utilizados -1 e 7. O primeiro (-1) para avaliar quaisquer valores opostos aos da pessoa e o segundo (7) para avaliar um valor de suprema importância para o sujeito. Os itens permitiram avaliar os tipos motivacionais de valores, bem como os quatro fatores de ordem superior mencionados: individualismo, coletivismo, autotranscendência e autopromoção.

Para a avaliação da satisfação no trabalho foi utilizada a **Escala de Satisfação no Trabalho** de Siqueira (1995), validada por meio de análise fatorial. Ela é composta por 25 itens, distribuídos em cinco fatores que explicaram 64,8% da variância total. Os fatores avaliaram a satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a natureza do trabalho, com a chefia e com o sistema de promoções. A precisão dos fatores (coeficiente *alpha*) variou entre 0,82 e 0,92.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os grupos com escores alto e baixo em cada um dos quatro fatores de ordem superior foram comparados por meio de *one-way anovas* calculadas a nível de cada um dos cinco fatores de satisfação no trabalho e do escore total. Os resultados (figura 4) revelaram influência significativa da **autotranscendência** sobre o fator **colegas de trabalho** ( $p < 0,05$ ), sendo o escore superior para o grupo com autotranscendência alta. A **orientação coletivista**

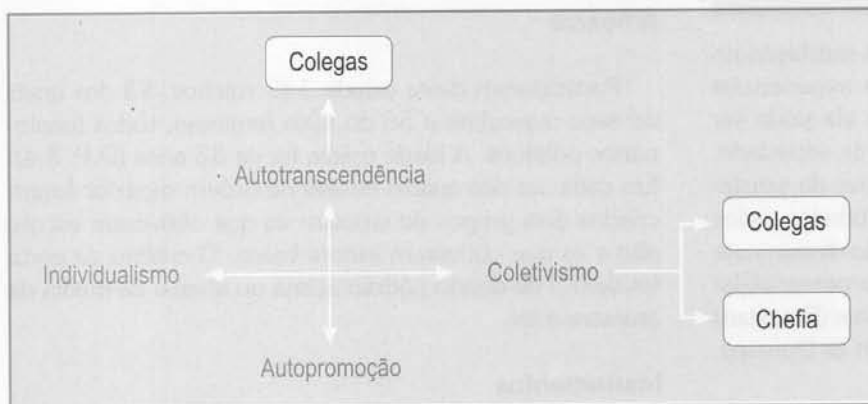
(conservação) teve impacto sobre os fatores **colegas de trabalho** ( $p < 0,01$ ) e **chefia** ( $p < 0,05$ ) e sobre o escore total de satisfação ( $p < 0,03$ ). Nos três casos a satisfação foi maior para os sujeitos com índice alto de coletivismo.

Dos cinco fatores de satisfação no trabalho, somente dois foram afetados pelas prioridades axiológicas do empregado. Os fatores salário, promoções e natureza do trabalho não foram influenciados. Os resultados permitem incluir as prioridades axiológicas do empregado em uma das categorias de antecedentes da satisfação no trabalho apresentadas por Griffin & Bateman (1986) após cuidadosa e ampla revisão dos resultados obtidos em pesquisas empíricas. Esses autores estabelecem oito grandes áreas de antecedentes: estabelecimento de metas e objetivos, cargo ou função, sistemas de recompensa, características organizacionais, liderança, participação na tomada de decisões, perfil demográfico do empregado e fatores disposicionais. As prioridades axiológicas situam-se nesta última categoria.

**A dimensão coletivista é, sem dúvida, a que tem maior impacto sobre a satisfação no trabalho.**

De acordo com os resultados observados, a satisfação com os colegas de trabalho parece ser o elemento mais sensível às prioridades axiológicas do indivíduo e da sociedade, já que nesta pesquisa ela foi influenciada tanto pela autotranscendência como pelo coletivismo (figura 4). Além disso, pesquisas anteriores mostraram que ela é afetada também pelas prioridades axiológicas dominantes na cultura.

Hui, Yee & Eastman (1995), em seu estudo com dados de mais de 45 países, encontraram que os empregados de países com alto índice de coletivismo estavam mais satisfeitos com os colegas de trabalho do que os empregados de países em que o índice de coletivismo era baixo. Na presente pesquisa, os sujeitos do grupo que enfatizava mais os valores coletivistas e de autotranscendência apresentaram também maior satisfação com os colegas. Uma explicação para esse fenômeno pode ser o fato de os sujeitos coletivistas e com maior autotranscendência terem a tendência e, talvez, o costume de compartilhar, de



**Figura 4: Impacto da Estrutura Bidimensional dos Valores sobre os Fatores de Satisfação no Trabalho**

procurar o bem-estar dos outros, de desenvolver relações harmoniosas, de valorizar os outros.

O coletivismo teve impacto significativo sobre os fatores colegas de trabalho e chefia e sobre o escore total de satisfação. A dimensão coletivista é, sem dúvida, a que tem maior impacto sobre a satisfação no trabalho. A convergência de pesquisas anteriores (Hofstede, 1980; Hui, Yee & Eastman, 1995) e os resultados deste estudo suportam essa afirmação. A influência dos valores coletivistas sobre a satisfação no trabalho pode ser explicada a partir da transferência para a organização de experiências desenvolvidas no seio da família. Segundo Triandis (1994), para os coletivistas o protótipo do relacionamento social é a família, a qual vincula as pessoas com fortes e duradouros laços afetivos e com objetivos comuns. Pode-se supor que o empregado transfira para a empresa o tipo de relacionamento desenvolvido na família. Dessa forma, na empresa, o sujeito coletivista tentaria criar vínculos não conflituosos com os outros e identificar-se com os objetivos do grupo. Essa atitude pode explicar a sua maior satisfação no trabalho, particularmente em relação aos colegas e chefes.

Os resultados da pesquisa aqui relatada confirmam parcialmente o papel que as teorias sobre satisfação no

trabalho atribuem aos valores. Nas teorias, as duas variáveis — valores e satisfação no trabalho — são estudadas de forma global, sem discriminar as diversas dimensões da satisfação e dos valores. As limitações da pesquisa empírica não permitem esse tipo de abordagem. Assim, nesta investigação a satisfação no trabalho foi estudada apenas em relação a cinco fatores. É óbvio, portanto, que os resultados encontrados apontem somente para uma confirmação parcial das teorias. É provável que outros dos múltiplos componentes da satisfação no trabalho (como satisfação com o reconhecimento, estilo de supervisão, benefícios, condições de trabalho, práticas da organização, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, quantidade de trabalho e desenvolvimento pessoal), não considerados nesta pesquisa, também sejam influenciados pelos valores. Pesquisas ulteriores poderão estudar a relação das prioridades axiológicas com outros aspectos da satisfação no trabalho. Seria interessante, igualmente, pesquisar o impacto dos valores sobre as várias formas de satisfação no trabalho propostas por Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975). Progressivamente, a pesquisa empírica estará em condições de oferecer uma visão completa da influência e da importância dos valores na formação e no desenvolvimento da satisfação no trabalho. ♦

## RESUMO

A dicotomia individualismo-coletivismo tem sido utilizada frequentemente como marco de referência para explicar as prioridades axiológicas do indivíduo e das sociedades. Contudo, pesquisas mais recentes na área dos valores têm identificado uma estrutura bidimensional: individualismo *versus* coletivismo e autotranscendência *versus* autopromoção. O objetivo nesta pesquisa foi estudar o impacto das prioridades axiológicas do indivíduo sobre a sua satisfação no trabalho. O Inventário de Valores de Schwartz (1992) foi aplicado a uma amostra de 139 empregados com idade média de 33 anos. Para a avaliação da variável dependente foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (1995), composta por cinco fatores que avaliaram a satisfação com o salário, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho, a chefia e as promoções. Os resultados revelaram um efeito principal da autotranscendência sobre o fator colegas de trabalho e o impacto da orientação coletivista sobre os fatores chefia e colegas de trabalho.

**Palavras-chave:** satisfação no trabalho, valores, coletivismo, individualismo.

## ABSTRACT

The individualism-collectivism dichotomy has frequently been used as a reference point to explain the value priorities of the individual and society. The most recent research in the values area has identified a two-dimensional structure: individualism *versus* collectivism and self-transcendence *versus* self-enhancement. The objective of this research was to study the impact of employees' value priorities on job satisfaction. Schwartz's Values Inventory was administered for a sample of 139 employees with an average age of 33 years. For the evaluation of the dependent variable, Siqueira's Scale of Job Satisfaction was used. This scale includes five factors that evaluate satisfaction in relation to work colleagues, salary, nature of work, promotions and superiors. A one-way Anova revealed a principal effect of self-transcendence on the work colleagues factor. The collectivist orientation had impact on superiors and work colleagues factors.

**Uniterms:** job satisfaction, values, collectivism, individualism.

- ALLPORT, G.W. *The nature of prejudice*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1954.
- BOUCHARD, T.J., Jr.; ARVEY, R.D.; KELLER, L.M.; SEGAL, N.L. Genetic influences on job satisfaction: a reply to Cropanzano and James. *Journal of Applied Psychology*, v.77, p.89-93, 1992.
- BRUGGEMANN, A. Zur unterscheidung verschiedener formen von "arbeitszufriedenheit". *Arbeit und Leistung*, v.28, p.281-284, 1974.
- BRUGGEMANN, A.; GROSKURTH, P.; ULICH, E. *Arbeitszufriedenheit*. Berna, Huber, 1975.
- BÜSSING, A. Struktur und dynamik von arbeitszufriedenheit. Konzeptuelle und methodische überlegungen zu einer untersuchung verschiedener formen von arbeitszufriedenheit. In: FISCHER, L. (ed.). *Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur organisationspsychologie*. Stuttgart, Verlag, 1991. [v.5, p.85-113]
- COHEN, R.M. Age and the satisfaction from work. *Journal of Gerontology*, v.34, p.264-272, 1979.
- DAWIS, R.V. The theory of work adjustment as convergent theory. In: SAVIKAS, M.L. & LENT, R.W. (eds.). *Convergence in career development theories*. Palo Alto, C.P.P. Books, 1994.
- DAWIS, R.V. & LOFQUIST, L.H. *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, University of Minnesota Press, 1984.
- DUFFY, P.J.; SCHIFLETT, S.; DOWNEY, R.G. Locus of control: dimensionality and predictability using Likert scales. *Journal of Applied Psychology*, v.62, p.214-219, 1977.
- GOLDSTEIN, I.L. Training in work organizations. In: DUNNETTE, M.D. & HOUGH, L.M. (eds.). *Handbook of industrial & organizational psychology*. Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 1996. [v.2, p.507-619]
- GRIFFIN, R.W. & BATEMAN, T.S. Job satisfaction and organizational commitment. In: COOPER, C.L. & ROBERTSON, I. (eds.). *International review industrial and organization psychology*. New York, John Wiley & Sons, 1986.
- HARPAZ, I. *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. New York, Libra Publishers, 1983.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA, Sage, 1980.
- HUI, C.H. & TRIANDIS, H.C. Individualism-colectivism: a study of cross-cultural researches. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v.17, p.22-248, 1986.
- HUI, C.H.; YEE, C.; EASTMAN, K.L. The relationship between individualism-colectivism and job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, v.44, p.276-282, 1995.
- JAMES, L.R.; JAMES, L.A.; ASHE, D.K. The meaning of organizations: the role of cognitions and values. In: SCHNEIDER, B. (ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco, Jossey-Bass, 1990. [p.41-84]
- KATZ, I. & HASS, R.G. Racial ambivalence and American conflict value: correlational and priming studies of dual cognitive structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.55, p.893-905, 1988.
- KLUCKHOHN, C. Values and value-orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification. In: PARSONS, T. & SHILS, E. (eds.). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1951. [p.388-433]
- LAWLER, E.E. *Motivation in work organizations*. Monterrey, CA, Books/Cole, 1973.
- LINCOLN, J.R. & KALLEBERG, A.L. Work organization and workforce commitment: a study of plants and employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, v.50, p.738-760, 1985.
- LIPSET, S.M. *The first new nation*. Garden City, New York, Doubleday, 1976.
- LOCKE, E.A. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, v.4, p.309-336, 1969.
- \_\_\_\_\_. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M.D. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally, 1976. [p.1.297-1.349]
- \_\_\_\_\_. Job satisfaction. In: GRUNEBERG, M. & WALL, T. (eds.). *Social psychology and organizational behavior*. New York, John Wiley & Sons, 1984. [p.93-117]
- LOFQUIST, L.H. & DAWIS, R.V. *Essentials of person-environment-correspondence counseling*. Minneapolis, University of Minnesota Press, 1991.
- MARKUS, H. & KITAYAMA, S. Culture and self: implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, v.98, p.224-253, 1991.
- McFARLIN, D.B. & RICE, R.W. The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior*, v.13, p.41-54, 1992.
- NEWSTRON, J.W. & DAVIS, K. *Organizational behavior. Human behavior at work*. Londres, McGraw-Hill, 1993.

- PARSONS, T. *Structure and process in modern societies*. New York, Free Press of Glencoe, 1960.
- PEIRÓ, J.M. & PRIETO, F. *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid, Editorial Síntesis, 1996.
- RAVLIN, E.C. & MEGLINO, B.M. The transitivity of work values: hierarchical preference ordering of socially desirable stimuli. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v.44, p.494-508, 1989.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York, Free Press, 1973.
- SAGIV, L. & SCHWARTZ, S.H. Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.69, p.437-448, 1995.
- SALANCIK, G. & PFEFFER, J. Social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, v.23, p.224-253, 1978.
- SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of human values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (ed.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando, FL, Academic, 1992. [v.25, p.1-65]
- \_\_\_\_\_. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v.50, p.19-45, 1994a.
- \_\_\_\_\_. Beyond individualism-collectivism: new cultural dimensions of values. In: KIM, U.; TRIANDIS, H.C.; KAGITCIBASI, C.; CHOI, S.C.; YOON, G. (eds.). *Individualism and collectivism: theory, method, and application*. Newbury Park, CA, Sage, 1994b. [p.77-119]
- \_\_\_\_\_. Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. In: SELIGMAN, C.; OLSON, J.M.; ZANNA, M.P. (eds.). *The psychology of values: the Ontario symposium*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996. [v.8, p.1-24]
- SCHWARTZ, S.H. & BILSKY, W. Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53, p.550-562, 1987.
- \_\_\_\_\_. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.58, p.878-891, 1990.
- SCHWARTZ, S.H. & ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, v.1, p.91-122, 1995.
- SIMS, H.P. & SZILAGYI, A.E. Job characteristic relationships: individual and structural moderators. *Organizational Behavior and Human Performance*, v.17, p.211-230, 1976.
- SIQUEIRA, M.M.M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Brasília, 1995. Tese (Doutorado) — Universidade de Brasília.
- TAMAYO, A. Valores de los adolescentes: ejes motivacionales. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, v.39, p.140-151, 1993.
- \_\_\_\_\_. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.10, p.269-285, 1994.
- TAMAYO, A. & SCHWARTZ, S.H. Estrutura motivacional dos valores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.9, p.329-348, 1993.
- TAMAYO, A.; MONIZ, A.L.F.; OLIVEIRA, V.B. de; CARVALHO, R.S.; ARMANDO, P.; GUIMARÃES, F.T. Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.14, n.1, p. 30-35, 1998.
- TRIANDIS, H.C. Cross-cultural studies of individualism and collectivism. In: BERMAN, J. (ed.). *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln, NE, University of Nebraska Press, 1990. [p.41-133]
- \_\_\_\_\_. *Culture and social behavior*. New York, McGraw-Hill, 1994.
- TRIANDIS, H.C.; BONTEMPO, R.; BETANCOURT, H.; BOND, M.; LEUNG, K.; BRENES, A.; GEORGAS, J.; HUI, C.H.; MARIN, G.; SETIADI, B.; SINHA, J.B.P.; VERMA, J.; SPANGENBERG, J.; TOUZARD, H.; MONTMOULLIN, G. de. The measurement of etic aspects of individualism and collectivism across cultures. *Australian Journal of Psychology*, v.38, p.257-267, 1986.
- TRIANDIS, H.C.; BONTEMPO, R.; VILLAREAL M.J.; ASAI, M.; LUCCA, N. Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relation. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.54, p.323-338, 1988.
- TRIANDIS, H.C.; McCUSKER, C.; HUI, C.H. Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.59, p.1.006-1.020, 1990.
- VROOM, V.H. *Work and motivation*. New York, John Wiley & Sons, 1964.
- WANOUS, J.P. *Organizational entry. Recruitment, selection and socialization of newcomers*. San Francisco, Addison-Wesley, 1980.
- WILLIAMS, R.M. Values. In: SILLS, E. (ed.). *International encyclopedia of the social sciences*. New York, MacMillan, 1968. [p.283-287]