

---

# Inventário de perfis de valores organizacionais

---

Aurea de Fátima Oliveira  
Alvaro Tamayo

## RESUMO

No presente estudo, teve-se por objetivo construir e validar uma medida da percepção dos valores organizacionais, tomando como base teórica os tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz. A amostra foi composta por 833 empregados de organizações públicas e privadas, com no mínimo três meses de trabalho, sendo 52% do sexo masculino. Os dados foram submetidos à análise fatorial com rotação oblíqua. O valor do KMO de 0,95 indicou a adequação do uso dessa técnica. Os resultados mostraram ser o instrumento de natureza multifatorial, com 48 itens. A estrutura fatorial é composta por oito fatores: Realização, Conformidade, Domínio, Prestígio Organizacional, Bem-estar do Empregado, Tradição, Autonomia e Preocupação com a Coletividade. Os coeficientes de fidedignidade variaram de 0,75 a 0,86. Comparativamente, os tipos motivacionais estão representados na estrutura fatorial, com exceção de Segurança. O uso do instrumento é recomendado na identificação do perfil dos valores organizacionais, na realização de diagnóstico e planejamento de processos de mudança.

Recebido em 17/julho/2003  
Aprovado em 26/abril/2004

**Palavras-chave:** valores organizacionais, valores pessoais, medida dos valores.

“Since organizational values can powerfully influence what people actually do, we think that values ought to be a matter of great concern to managers. In fact, shaping and enhancing values can become the most important job manager can do.”  
(DEAL e KENNEDY, 1982, p. 22)

## 1. INTRODUÇÃO

A pesquisa relatada neste artigo teve como objetivo construir e validar um instrumento para avaliação dos valores organizacionais a partir da estrutura e do conteúdo motivacional dos valores pessoais. A hipótese de base foi que existe similaridade entre as metas dessas duas categorias de valores. Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações da pessoa, motivações que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização. Parece lógico, portanto, que as metas organizacionais apresentem algum tipo de correspondência com os valores pessoais. A coexistência

---

Aurea de Fátima Oliveira, Mestre em Psicologia e Doutoranda na Universidade de Brasília, é Professora da Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia (CEP 38400-902 – Uberlândia – MG, Brasil).

E-mail: aurea@unb.br; aureaf@nanet.com.br.

Endereço:

Universidade Federal de Uberlândia

Faculdade de Psicologia

Avenida Engenheiro Diniz, 1178

Caixa Postal: 593

38400-902 – Uberlândia – MG

Alvaro Tamayo, Doutor em Psicologia pela Université de Louvain (Bélgica), é Professor Titular do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil).

E-mail: tamayo@terra.com.br

cotidiana no ambiente organizacional de valores pessoais e organizacionais constitui um elemento, por si só, suficiente para justificar a relevância desse tipo de pesquisa.

Na concepção de Katz e Kahn (1976), os valores, juntamente com os papéis e as normas, constam entre os principais componentes de uma organização, pois definem e orientam o funcionamento de uma organização. Os papéis prescrevem e definem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas; as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores são as justificativas e aspirações ideológicas mais generalizadas. Os valores atuam como elementos integradores, no sentido de que são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros organizacionais. Ott (1989) salienta que eles são centrais para a cultura organizacional. Essa posição dos valores é reforçada por Luthans (1995), ao vincular a força da cultura ao grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem.

O foco no estudo dos valores, conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000), representa uma contribuição ao estudo da cultura organizacional, visto que há necessidade de encontrar estratégias que permitam avaliar fatores culturais da organização, estudar o seu impacto na vida organizacional, bem como desenvolver formas para o seu gerenciamento.

Os valores referem-se às crenças básicas em uma organização e representam a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos empregados e orientam o comportamento cotidiano (DEAL e KENNEDY, 1982). Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001, p. 39) confirmaram essas características ao considerar que “os valores são preferências por determinados objetivos e cursos de ação, de modo que afetam a escolha do grupo em favor de uma entre várias alternativas possíveis”. Tamayo e Gondim (1996, p.63) definem de forma mais sistemática os valores como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Os autores destacam, nessa definição, os aspectos cognitivo e motivacional, além da organização hierárquica dos valores. O aspecto cognitivo dos valores organizacionais é um elemento básico, já que esses são crenças sobre o que é desejável ou não para a organização e expressam as respostas dadas a problemas organizacionais. O aspecto motivacional refere-se à expressão de metas fundamentais da organização. As prioridades axiológicas podem determinar a quantidade de esforço que os seus membros dedicam para emitir um dado comportamento, bem como a persistência na sua execução. Os valores são recursos que a organização utiliza para criar, desenvolver e conservar sua imagem social e auto-estima (TAMAYO e BORGES, 2001). Finalmente, os valores estão organizados de forma hierárquica, indicando o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias. Assim, as prioridades axiológicas distinguem uma organização da outra, não por terem valores diferentes, mas devido ao grau de importância atribuído aos valores.

## 2. ABORDAGENS PARA A AVALIAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

No estudo dos valores, segundo Tamayo e Borges (2001), os pesquisadores têm adotado tradicionalmente duas estratégias. A primeira consiste na análise de documentos da organização (relatórios, discursos, revistas etc.) com o objetivo de identificar os valores espousados pela ela. A maioria dos estudos que utiliza essa abordagem é de tipo qualitativo. A análise de conteúdo desses documentos permite identificar com precisão os valores mais enfatizados. Geralmente, essa análise é realizada sem um modelo ou estrutura axiológica de referência. Alguns autores, como Kabanoff, Waldersee e Cohen (1995) e Kabanoff e Daly (2000), utilizam um modelo teórico previamente construído. Uma crítica geralmente apresentada à abordagem de identificar os valores organizacionais a partir de documentos da organização é que os valores assim identificados podem estar presentes em documentos, mas não, efetivamente, na prática organizacional e, em consequência, na mente das pessoas.

A segunda estratégia consiste em utilizar a média dos valores pessoais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais (SEGO, HUI e LAW, 1997). Há, no entanto, um grande inconveniente nessa abordagem, pois, como frequentemente existe incongruência entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais, o resultado obtido não expressa de forma adequada os valores da organização.

Tamayo (1996) propõe uma terceira alternativa que consiste em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. O autor afirma que “no discurso cotidiano dos empregados frequentemente podem ser observadas análises diretas dos valores da sua organização ou alusões indiretas aos mesmos. Os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização. (...) Ao analisar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização” (TAMAYO, 1996, p. 66). Nessa abordagem de tipo quantitativo, a avaliação dos valores é realizada por meio de questionários objetivos. Com a ajuda da estatística, podem-se determinar os valores compartilhados na organização como um todo ou em setores.

Os valores organizacionais têm funções importantes. A primeira delas é criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas. A segunda função destacada por Tamayo (1998) é a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações. Mendes e Tamayo (2001) acrescentam que os valores organizacionais

atuam como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização e, conseqüentemente, garantindo sua sobrevivência. Assim, eles desempenham um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais, bem como no atendimento das necessidades dos indivíduos.

Nota-se que valores organizacionais e do indivíduo possuem uma interface na medida em que ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano. Desse modo, considera-se que o estudo desses valores pode adotar como referência os valores humanos, pois eles também possuem suas raízes em motivações pessoais. Nesse sentido, a teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (1992) constitui uma base para o estudo dos valores organizacionais. Assim sendo, essa teoria será apresentada a seguir.

## 2.1. Teoria dos valores humanos

Os valores humanos são definidos como “princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância” (SCHWARTZ e BILSKY, 1987, p. 551).

Os valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo; necessidades sociais de interação; necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ e BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1996). O indivíduo, para conseguir lidar com a realidade, deve reconhecer essas necessidades e aprender respostas apropriadas para sua satisfação, que se dá mediante formas específicas, definidas culturalmente. Por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo torna-se capaz de representar, conscientemente, as necessidades como valores, enquanto no processo de socialização há a aprendizagem de formas adequadas de comunicá-los.

A partir dessas exigências, uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores foi apresentada por Schwartz (1992), a saber: Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Benevolência, Conformidade, Tradição, Segurança e Universalismo. No quadro a seguir mostra-se a caracterização dos tipos motivacionais de valores.

No mesmo estudo em que identificou os tipos de valores, Schwartz (1992) confirmou, ainda, as hipóteses de que cinco valores servem a interesses individuais (Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação), formando opostas a outras compostas por três tipos de valores que servem a interesses coletivos (Benevolência, Tradição e Conformidade). Os tipos motivacionais Universalismo e Segurança servem a interesses mistos e estão localizados entre as regiões referentes aos interesses individuais e coletivos.

Os resultados desse estudo mostraram as relações de compatibilidade e de conflito decorrentes da busca simultânea de tipos diferentes de valores, indicando que os seguintes tipos motivacionais de valores são compatíveis: Poder e Realização;

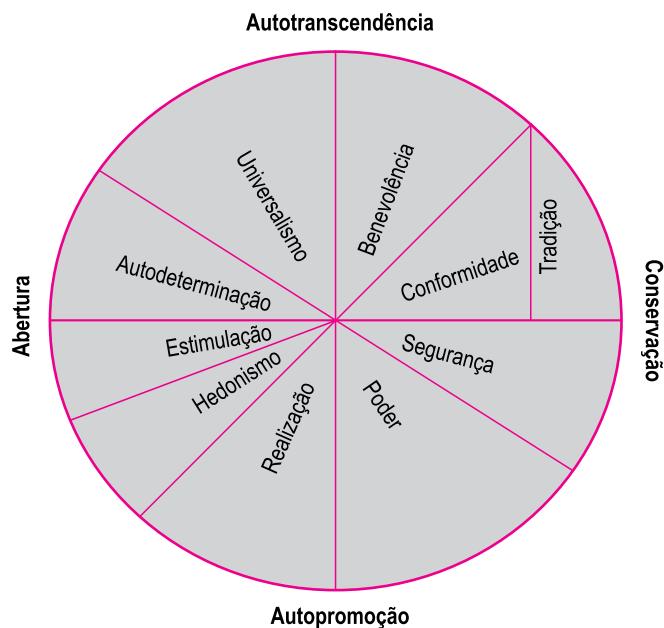
## Tipos Motivacionais de Valores

Tipos	Metas
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.
Realização	Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência.
Poder social	Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio.
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Fonte: Schwartz (1992)

Realização e Hedonismo; Hedonismo e Estimulação; Estimulação e Autodeterminação; Autodeterminação e Universalismo; Universalismo e Benevolência; Tradição e Conformidade; Conformidade e Segurança; Segurança e Poder. Porém, conflitos são esperados quando os seguintes tipos de valores são priorizados pelos indivíduos: Autodeterminação e Estimulação *versus* Conformidade, Tradição e Segurança; Universalismo e Benevolência *versus* Realização e Poder; e Hedonismo *versus* Conformidade e Tradição. Na figura da página a seguir, os tipos motivacionais estão organizados em uma estrutura circular, mostrando que os tipos adjacentes são compatíveis e os localizados em regiões opostas representam conflitos. Essa figura ilustra uma estrutura bidimensional.

Os tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões. A dimensão **abertura à mudança versus conservação** opõe valores que enfatizam pensamento e ação independentes (Estimulação, Autodeterminação e Hedonismo), favorecendo a mudança, e, do outro lado, valores que dão ênfase a auto-restrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (Segurança, Conformidade e Tradição). A dimensão **autopromoção versus autotranscendência** apresenta, no primeiro pólo, os valores relativos aos tipos motivacionais Poder, Realização e Hedonismo, e no pólo da autotranscendência, os valores de Universalismo e Benevolência. Essa dimensão contrasta valores que privilegiam os interesses do indivíduo, mesmo à custa dos outros, em oposição à preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza.



**Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores**

za. O Hedonismo é componente tanto da abertura à mudança quanto da autopromoção.

As pesquisas sobre os valores têm sido ampliadas, resultando na confirmação dos tipos motivacionais, das relações de conflito e compatibilidade e também da estrutura bidimensional. Esses resultados foram encontrados em 155 amostras de 55 países, de acordo com Ros, Schwartz e Surkiss (1999).

Os valores também foram investigados por Schwartz (1999) em nível cultural. Os valores culturais representam idéias compartilhadas sobre o que é bom, correto e desejável em uma sociedade. Tais valores são as bases para normas específicas que orientam as pessoas sobre o que é apropriado em situações diversas. O modo de funcionamento das instituições expressa as prioridades dos valores culturais, por exemplo, a ênfase na cooperação e no bem-estar do grupo em detrimento do sucesso individual.

Schwartz (1999) distingue as dimensões individuais e culturais dos valores. As prioridades axiológicas do indivíduo são produto da cultura compartilhada e da experiência pessoal única. Os valores culturais, por sua vez, ajudam a sociedade a moldar as contingências às quais as pessoas devem adaptar-se nas instituições em que vivem. Em função disso, os membros dos grupos culturais compartilham valores e são socializados para aceitá-los.

As dimensões culturais expressam os dilemas da sociedade ao regular as atividades humanas. A análise cultural considera os três eixos da cultura da sociedade e as soluções dadas aos problemas relativos à natureza da relação entre o indivíduo e o grupo, à forma de garantir o comportamento responsável ne-

cessário à vida em grupo e à relação da humanidade com os meios físico e social. O autor identifica as dimensões culturais que representam alternativas de respostas para os problemas apontados: conservadorismo *versus* autonomia, hierarquia *versus* igualitarismo e domínio *versus* harmonia.

A partir dessas dimensões, Schwartz (1999) realizou um estudo comparativo de culturas nacionais envolvendo 49 nações. De acordo com o tipo de valor cultural predominante, as nações formaram grupos que também compartilhavam características como proximidade geográfica, contato cultural, religião, nível de desenvolvimento e histórias comuns. O posicionamento de países como o Brasil, a Venezuela e o México é bastante interessante. Eles formaram um grupo na área central do mapa, próximo à linha divisória entre os tipos de valores conservadorismo e domínio. Essa localização pode sugerir o predomínio de valores mais conservadores.

Desses estudos, depreende-se que a teoria e a mensuração dos valores, quer em nível individual, quer em nível cultural, estão avançadas. Entretanto, no que se refere aos valores organizacionais, a mesma avaliação ainda não se aplica, conforme poderá ser visto a seguir.

## 2.2. Instrumentos para avaliação dos valores organizacionais

Estudos realizados no exterior mostram que os autores estão preocupados em verificar o grau de ajustamento ou de congruência entre os valores pessoais e organizacionais. Para isso, é comum o uso de um único instrumento respondido duas vezes pelo indivíduo. Na primeira etapa, ele é solicitado a avaliar seus valores pessoais e, na segunda, os valores organizacionais (TEPECI e BARTLETT, 2002). Por exemplo, Finegan (2000) utilizou uma adaptação da Escala de Valores Humanos de Rokeach, para o contexto organizacional, com o objetivo de verificar as relações entre valores pessoais, valores organizacionais e comprometimento organizacional. Os valores foram avaliados de acordo com o procedimento descrito. Essa forma de mensurar os valores é criticada devido ao uso de um único instrumento, no qual a diferenciação entre valores pessoais e organizacionais é desconsiderada. Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais, pois o sistema de valores de uma organização não coincide, necessariamente, com os valores de seus empregados. Além disso, o indivíduo, ao utilizar o mesmo instrumento, pode ter dificuldades em discriminar os valores pessoais dos organizacionais em função do viés cognitivo, afetando o grau de congruência entre os valores.

No Brasil, a mensuração dos valores difere daquela apresentada, pois os valores do indivíduo e da organização são considerados distintos conceitualmente, resultando em instrumentos diferentes. Na literatura nacional não foram encontrados estudos similares aos do exterior em que um único instrumento fosse utilizado para medir ambos os valores. Portanto, não parece im-

próprio afirmar que as pesquisas brasileiras são mais consistentes teoricamente, além de empregarem instrumentos adequados.

Dois instrumentos são utilizados no Brasil: a Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO e GONDIM, 1966) e o Inventário de Valores Organizacionais (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

A Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO e GONDIM, 1996) é composta por itens construídos a partir de um levantamento dos valores com empregados de organizações públicas e privadas. Os respondentes foram solicitados a relacionar os cinco valores mais relevantes da sua organização. Dessa forma, os autores obtiveram uma lista de 565 valores. Por meio de análise de conteúdo, esse número foi reduzido a 48 valores, os quais formaram o questionário para validação. Esse instrumento foi aplicado em uma amostra com 537 empregados de 16 organizações públicas e privadas.

A análise fatorial, com rotação oblíqua, identificou a existência de cinco fatores: eficácia/eficiência ( $Alpha = 0,91$ ); relações interpessoais no trabalho e respeito ao servidor ( $Alpha = 0,90$ ); gestão ( $Alpha = 0,84$ ); e inovação ( $Alpha = 0,70$ ). Os índices de confiabilidade ( $Alpha$  de Cronbach) são bastante satisfatórios. Os parâmetros psicométricos do instrumento garantem a sua validade e precisão. Assim, esse instrumento foi construído com base exclusivamente empírica, isto é, sem uma teoria que justificasse a sua estrutura.

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO), construído e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), associou as vantagens de uma estratégia empírica a uma teoria dos valores. Os autores basearam-se na estrutura dos valores culturais proposta por Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999) e estudada em vários países. Dessa forma, a idéia básica de Tamayo e colaboradores foi utilizar as dimensões culturais no estudo dos valores organizacionais, uma vez que as organizações são grupos que enfrentam dilemas semelhantes aos de qualquer sociedade. A organização é uma coletividade e, enquanto tal, precisa, para a sua sobrevivência, solucionar os seguintes problemas:

- a relação entre o indivíduo e o grupo, que é potencialmente conflituosa e exige, portanto, tentativas de compatibilizar os interesses individuais e coletivos;
- a necessidade de estabelecer uma estrutura que assegure o alcance dos objetivos da organização;
- a relação da organização com o meio ambiente físico e social.

Três dimensões bipolares representam as alternativas de resposta das sociedades e das organizações a esses problemas. A dimensão **autonomia versus conservação** representa um *continuum* no qual estão localizadas as tentativas para compatibilizar os interesses do indivíduo e do grupo formado pela organização. Os valores da conservação enfatizam a manutenção do *status quo* e a interdição de comportamentos que perturbem as normas e a tradição. No outro extremo dessa dimensão, encontram-se os valores relacionados à percepção dos indivíduos como entidades autônomas capazes de fixar seus interesses e metas, em harmonia com a organização.

A dimensão **hierarquia versus estrutura igualitária** refere-se ao problema enfrentado pela organização que é definir o sistema social, as funções a serem executadas e as relações entre os indivíduos. As soluções dadas a esse problema situam-se em um *continuum* que vai da hierarquia ao igualitarismo. O primeiro pólo enfatiza a hierarquia como forma de garantir o comprometimento dos membros em torno da missão organizacional. O pólo do igualitarismo expressa a distribuição da responsabilidade pelo funcionamento da organização entre todos os seus membros, diminuindo assim os níveis de autoridade, sendo o gerenciamento realizado de forma participativa.

Por último, a dimensão **harmonia versus domínio** expressa a necessidade de a organização definir o tipo de relacionamento que terá com os meios físico e social. Em um dos pólos está representada a tentativa de afirmação da organização, por meio de domínio de recursos materiais, mercado, tecnologia e conhecimento específicos. No pólo oposto estão os valores que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações.

O modelo cultural, utilizado para a construção do IVO, pautou-se nos seis tipos motivacionais definidos pelos pólos das dimensões harmonia-domínio, igualitarismo-hierarquia e autonomia-conservadorismo. Na elaboração dos itens, os autores procuraram representar os valores de cada pólo. O Inventário para validação foi composto por 37 itens, seguidos de uma escala de respostas de sete pontos (de 0 a 6). Os dados foram submetidos à análise multidimensional ALSCAL (*Algorithmic Scaling*).

Os resultados confirmaram os pressupostos teóricos, tendo sido encontradas três dimensões. Somente na dimensão hierarquia *versus* igualitarismo os pólos apareceram como opostos, evidenciando uma relação de conflito. No caso das outras duas dimensões, observou-se que elas eram adjacentes, manifestando valores compatíveis, não-conflituosos no contexto organizacional. Esse resultado foi atribuído pelos autores a características da cultura brasileira. Os índices de confiabilidade ( $Alpha$  de Cronbach) variaram de 0,77 a 0,87.

O IVO pode avaliar tipos motivacionais de valores em dois níveis: real e desejado. Isso permite obter índices de satisfação/insatisfação do empregado com as prioridades axiológicas da organização nos seis tipos motivacionais de valores.

Os instrumentos apresentados têm sido utilizados em pesquisas sobre valores realizadas no Brasil (TAMAYO, M.R., 1997; OLIVEIRA, 1997; TAMAYO, 1998 e 1999; MENDES e TAMAYO, 2001; BORGES *et al.*, 2002; POUPAK, 2003). Conforme especificado anteriormente, esses instrumentos estão apoiados em levantamentos empíricos e no modelo cultural dos valores.

### 2.3. Relação entre os valores pessoais e os organizacionais

Os dois instrumentos de avaliação dos valores organizacionais, utilizados no Brasil, apresentam parâmetros de validade e precisão satisfatórios e têm sido empregados com sucesso em pesquisas científicas. Diante dessa constatação, cabe

perguntar-se sobre a necessidade ou conveniência de construir e validar mais um instrumento para mensuração dos valores organizacionais. Como foi mencionado no início deste artigo, o objetivo da pesquisa aqui relatada foi analisar a relação dos valores organizacionais com os valores pessoais e construir um instrumento para avaliação dos valores organizacionais baseado no conteúdo motivacional dos valores pessoais. A convivência cotidiana nas organizações de valores pessoais e organizacionais justifica amplamente as tentativas de estudar, empiricamente, a relação entre essas duas categorias de valores. A falta de instrumentos adequados para estudar, de um lado, os valores do trabalhador e, de outro, os valores da organização tem impossibilitado a análise empírica de fenômenos organizacionais, tais como a adaptação do trabalhador à organização e as raízes motivacionais de conflitos axiológicos nas organizações. As poucas tentativas de investigar esses problemas têm utilizado um único instrumento para a avaliação dessas duas categorias de valores. Segundo Tamayo (no prelo), os valores pessoais e os organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes. Esses sistemas podem entrar em confronto, já que na base de toda organização se encontra o inevitável conflito entre interesses e valores do indivíduo e da coletividade. As teorias na área organizacional apresentam a integração do empregado ao ambiente de trabalho como fruto de um processo no qual o indivíduo deve adaptar-se e ajustar-se aos valores da organização. Com instrumentos diferentes para avaliar os valores pessoais e os organizacionais, mas apresentando simetria do ponto de vista do conteúdo e das metas tanto do trabalhador quanto da organização, abrem-se perspectivas para estudar mais adequadamente a integração do indivíduo à organização e para a definição de estratégias de gestão centradas na convergência de metas individuais e organizacionais.

Por outra parte, os valores pessoais e organizacionais compartilham várias características gerais dos valores. Do ponto de vista conceitual, por exemplo, ambos apresentam os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social. Além disso, a função dos valores pessoais e organizacionais é semelhante: os primeiros orientam a vida das pessoas; os segundos guiam a vida da organização. De onde surgem os valores organizacionais? Segundo Tamayo (no prelo), os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos por pessoas: o fundador, os gestores, os próprios trabalhadores. Quando fundam a organização ou quando nela ingressam, todos esses indivíduos já têm o seu sistema de valores que define o que é bom para a pessoa, para a sociedade e, em consequência, para a organização. É óbvio, portanto, que todos ou grande parte dos valores organizacionais são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o ambiente organizacional. Por outra parte, para subsistir a organização tem de reagir às exigências internas e externas. As exigências internas de uma organização são decorrentes, em grande parte, das necessidades e motivações das pessoas que a cons-

tituem. As exigências externas veiculam também necessidades e motivações dos clientes atuais ou potenciais da organização. Existe, portanto, uma similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Essa similaridade constituiu a base para a construção do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).

A compreensão dos valores organizacionais apóia-se nos valores pessoais, que os especialistas chamam também de valores básicos por constituírem o fundamento de todos os outros. Assim, os valores organizacionais são uma subcategoria do universo axiológico. Portanto, ao tomar os valores pessoais como base teórica para a construção da medida de valores organizacionais, conta-se com a vantagem de dispor de uma teoria integrada dos valores (TAMAYO, 1996).

Diante do exposto, neste estudo teve-se por objetivo construir e validar uma medida de valores organizacionais, pautando-se, do ponto de vista teórico, no modelo dos valores pessoais proposto por Schwartz (1992), constituído pelos dez tipos motivacionais discutidos, e, do ponto de vista da forma, numa avaliação indireta dos valores.

### 3. MÉTODO

#### 3.1. Construção dos itens

A primeira etapa foi a elaboração de definições constitutivas e operacionais de cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais, com base na teoria dos valores humanos, na observação e em dados da realidade organizacional obtidos na literatura. A partir dessas definições, itens foram criados para representar cada um dos dez tipos de valores descritos no quadro **Tipos Motivacionais de Valores**. Cada item foi formulado como uma breve descrição do perfil de uma organização hipotética. Cada perfil descreve metas, aspirações ou desejos que implicitamente apontam para a importância de um valor organizacional. Por exemplo, o item “Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais” descreve uma organização para a qual os valores de autonomia são importantes. Para cada item o sujeito deve responder à pergunta: “Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?”. As respostas possíveis são: “Muito parecida com minha organização”; “Parecida”; “Mais ou menos parecida”; “Pouco parecida”; “Não se parece com minha organização”; “Não se parece em nada com minha organização”.

Na segunda etapa, dez juízes classificaram os itens nos seus respectivos tipos motivacionais. Com base no índice de concordância entre os juízes (80%), 36 itens foram eliminados.

Na terceira etapa, realizou-se a validação semântica, com dois grupos de empregados, para verificar a clareza das instruções e a compreensão dos itens. Um dos grupos foi composto por seis empregados com segundo grau completo de uma empresa de transporte coletivo, e o outro por sete empregados de

um condomínio, com primeiro grau incompleto ou completo. Em ambos os casos, o questionário foi respondido individualmente e, a seguir, o pesquisador realizou uma entrevista coletiva, com o objetivo de verificar a adequação da linguagem. O resultado da análise semântica determinou a realização de pequenos ajustes na redação dos itens.

Por último, a forma final do instrumento foi preparada com 120 itens distribuídos aleatoriamente. Em média, cada tipo motivacional foi representado por dez itens.

### 3.2. Amostra

Para validação do instrumento, participaram do estudo 833 empregados, vinculados a organizações privadas (80,2%) e públicas (15,6%). A idade dos respondentes variou de 15 a 57 anos, com média de 24 anos (DP = 7,22). O tempo de trabalho variou de três meses (critério mínimo de inclusão na amostra) a 28 anos e média igual a 3,6 meses (DP = 4,65). Por esse critério, 24 questionários foram eliminados. Os respondentes dividiram-se em 52% do sexo masculino e 45% do sexo feminino (3% da amostra não informou seu gênero). Em relação ao grau de instrução, 29% possuíam até o segundo grau completo e 67% o terceiro grau incompleto ou completo.

### 3.3. Coleta de dados

A aplicação do IPVO ocorreu em instituições de ensino de primeiro, segundo e terceiro graus, assim como em organizações, após a concordância dos trabalhadores. As respostas foram individuais e sigilosas.

Para responderem ao questionário, os trabalhadores utilizaram as alternativas anteriormente descritas que variam de “É muito parecida com minha organização” a “Não se parece em nada com minha organização”. Eles foram orientados a fazer a leitura dos itens e escolher a alternativa de resposta que julgassem adequada, assinalando-a com um X no questionário.

Destaca-se que, na apresentação do instrumento, não há uma escala de resposta numérica. Portanto, o indivíduo utiliza somente uma escala de resposta verbal, o que não requer a transformação de seu julgamento em número, reduzindo assim seu esforço cognitivo e simplificando sua tarefa. Posteriormente, as respostas foram codificadas pelo pesquisador que atribuiu a elas valores que variaram de cinco a zero, correspondendo, respectivamente, ao primeiro e ao último ponto da escala.

### 3.4. Análise dos dados

Para a análise dos dados, utilizou-se o programa estatístico SPSS (*Statistical Package of Social Science*). Na análise exploratória, verificaram-se os pressupostos necessários para a aplicação da técnica de análise fatorial.

A análise dos componentes principais foi utilizada para estimar o número de fatores, verificar a multicolinearidade, a singularidade e a adequação da matriz à técnica. Os resultados indicaram 22 fatores com *eigenvalue* maior que 1,0. A multicolinearidade e a singularidade não afetaram o conjunto dos dados, pois não foram identificados valores iguais a um nem próximos de zero, respectivamente. Ainda, o valor do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) de 0,95 indicou que a matriz era fatoriável. Portanto, a análise fatorial poderia ser executada.

Os respondentes cujos escores foram considerados extremos, em um conjunto de variáveis, foram identificados através da distância de *Mahalanobis* ( $p < 0,001$ ,  $\chi^2 = 149,449$ ). Esses casos foram mantidos nas análises, visto que os resultados, com ou sem a presença deles, não mostraram diferenças nos percentuais de variância ou na fatoração da matriz. Os casos extremos univariados também permaneceram na amostra.

As variáveis que separavam os casos extremos da amostra foram identificadas pela análise de regressão múltipla, método *stepwise*, resultando na eliminação de 13 itens com o objetivo de atenuar os efeitos dessas variáveis, consideradas extremas, sobre a matriz de correlação. Assim, permaneceram 103 itens nas análises posteriores.

Para a análise da estrutura fatorial, utilizou-se a análise fatorial exploratória. O método utilizado foi o PAF (*Principal Axis Factoring*) com rotação oblíqua, o que pressupõe correlação entre os fatores. Adotaram-se, como critério, cargas fatoriais maiores que 0,35.

## 4. RESULTADOS

Obeve-se uma solução com oito fatores coerentes e interpretáveis teoricamente. Na tabela 1 são apresentadas as cargas fatoriais e a variância explicada pelos fatores. Como pode ser observado, o IPVO ficou composto por 48 itens distribuídos em oito fatores. Os coeficientes de precisão, que variam entre 0,75 e 0,87, são satisfatórios.

A seguir, apresenta-se uma breve descrição do conteúdo de cada um dos fatores.

#### • Fator 1 – Realização

Agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado nesse contexto. Exemplo de item: “Para esta organização planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência”.

#### • Fator 2 – Conformidade

O conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. Exemplo de item: “Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o

**Tabela 1**  
**Cargas Fatoriais e Variância Explicada pelos Fatores do IPVO**

Descrição dos Itens	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8
36. Para esta organização, planejar metas é essencial...	0,52							
04. Esta organização valoriza a competência...	0,51							
08. Esta organização acha que é importante ser competente...	0,46							
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem....	0,42							
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades...	0,39							
27. Esta organização acredita que as regras são importantes...		0,66						
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos...		0,60						
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização...		0,44						
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho...		0,40						
34. Esta organização acredita que a cortesia é importante...		0,38						
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes...		0,36						
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer...		0,36						
18. Esta organização busca o domínio do mercado...			0,57					
37. Esta organização acha importante ser competitiva...			0,55					
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades...			0,54					
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante...			0,44					
10. É importante para esta organização ser rica...			0,62					
39. O prazer, para esta organização, é obter lucros...			0,70					
32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados...				0,69				
09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados...				0,67				
14. Nesta organização, os empregados são premiados...				0,67				
22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados...				0,63				
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado...				0,56				
05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados...				0,53				
31. Esta organização procura manter práticas consagradas...					0,67			
12. Esta organização preserva os costumes antigos...					0,65			
19. Esta organização evita mudanças...					0,56			
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes...					0,54			
06. A tradição é uma marca desta organização...					0,49			
25. Esta organização tem prestígio na sociedade...						0,63		
35. Esta organização tem influência na sociedade...						0,63		
07. Esta organização influencia outras organizações...						0,59		
33. Esta organização tem prestígio...						0,52		
30. Para esta organização, é importante ser criativa...							0,55	
23. Esta organização valoriza empregados curiosos...							0,53	
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados...							0,46	
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho...							0,46	
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada...							0,41	
26. Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente...							0,39	
01. Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios...							0,37	
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo...							0,37	
03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade...								0,59
16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa...								0,56
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação...								0,56
44. Esta organização considera a lealdade importante...								0,54
15. Esta organização acredita no valor da honestidade...								0,45
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes...								0,45
02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização...								0,43
<b>Variância (Porcentagem)</b>	<b>25,48</b>	<b>6,49</b>	<b>4,60</b>	<b>3,20</b>	<b>2,03</b>	<b>1,84</b>	<b>1,45</b>	<b>1,39</b>

**Legenda:**

F1 = Realização

F3 = Domínio

F5 = Tradição

F7 = Autonomia

F2 = Conformidade

F4 = Bem-estar do Empregado

F6 = Prestígio

F8 = Preocupação com a Coletividade

trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações”.

• **Fator 3 – Domínio**

Congrega itens relativos ao Poder, cuja meta central é a obtenção de *status*, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado. Exemplo de item: “Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados”.

• **Fator 4 – Bem-estar**

Os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional Hedonismo. Exemplo de item: “É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles”.

• **Fator 5 – Tradição**

Este fator contém itens relativos à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento. Exemplo de item: “Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição”.

• **Fator 6 – Prestígio organizacional**

Os itens estão relacionados ao Poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos. Exemplo de item: “Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio”.

• **Fator 7 – Autonomia**

Congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios. Exemplo de item: “Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços”.

• **Fator 8 – Preocupação com a Coletividade**

Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade. Exemplo de item: “Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona”.

Os resultados obtidos confirmaram a hipótese da similaridade motivacional entre os valores organizacionais e os valores pessoais. Os oito fatores obtidos correspondem a nove das motivações pessoais (tabela 2). O fator Autonomia representa os tipos motivacionais Autodeterminação e Estimulação. Convém lembrar que, na estrutura dos valores pessoais, esses dois tipos motivacionais são adjacentes (ver figura **Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores**), implicando que ambos têm metas semelhantes. Da mesma forma, os tipos Universalismo e Benevolência integraram um único fator denominado Preocupação com a Coletividade. Finalmente, os itens correspondentes ao fator Poder, no caso das organizações, dobraram-se em dois fatores diferentes, Prestígio e Domínio.

**Tabela 2**

**Fatores do IPVO, Correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, Metas dos Valores Organizacionais e Coeficientes Alpha**

Fatores	Correspondência	Metas	Alpha
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.	0,87
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.	0,87
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.	0,80
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.	0,80
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.	0,81
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.	0,75
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.	0,75
Preocupação com a Coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	0,86

#### 4.1. Discussão

A solução fatorial identificada contempla valores contidos em nove dos dez tipos motivacionais propostos na teoria dos valores pessoais. Os fatores Tradição e Conformidade formaram tipos específicos. Eles representam o aspecto conservador das organizações, que se revela por meio de práticas conhecidas: respeito à hierarquia e às normas de comportamento. Esses dois fatores referem-se a aspectos da vida organizacional que garantem a estabilidade da empresa.

O fator Preocupação com a Coletividade, por sua vez, reteve itens relativos aos tipos Universalismo e Benevolência. Esses tipos, além de serem adjacentes, estão no pólo da Autotranscendência. O ponto focal desse fator é a manutenção de relações sociais equilibradas com os empregados e com a sociedade em geral.

Os fatores Domínio, Prestígio e Realização configuraram fatores distintos. Os dois primeiros representam o tipo motivacional Poder, e o último o tipo Realização. Ambos compartilham metas e estão localizados no pólo da Autopromoção. Considerando a teoria dos valores humanos, está prevista a relação de compatibilidade entre Realização e Poder porque ambos enfatizam estima e superioridade social. Para os valores organizacionais, a ênfase é dada a superioridade, competência e sucesso da organização, mesmo que isso inclua domínio sobre os outros.

No fator Bem-estar do Empregado predominaram os valores de Hedonismo. Esse valor organizacional expressa o interesse pela satisfação das necessidades dos empregados, assim como pela sua qualidade de vida no trabalho, evidenciando uma postura de abertura e inovação por parte da organização.

O fator Autonomia agregou valores típicos de Autodeterminação e Estimulação. A organização dá prioridade aos valores que propiciam o crescimento profissional e a exploração de alternativas de trabalho, sugerindo uma abertura à mudança, mediante atuação ativa do empregado. Também caracteriza esse fator a busca de resultados individuais e organizacionais, como, por exemplo, o sucesso profissional e a criação de produtos e serviços originais, o que requer criatividade do empregado.

Essa análise indica que, de acordo com as expectativas iniciais, somente o tipo motivacional Segurança não configurou fator algum. Essa ausência pode ser explicada por deficiência na formulação dos itens ou pelo fato de que, na concepção dos sujeitos, o próprio atributo pode incluir certa ambigüidade. Segurança no trabalho pode ser compreendida como segurança de emprego ou segurança na execução das tarefas.

#### 5. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo confirmaram que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais. Os oito fatores encontrados representam adequadamente nove dos tipos motivacionais de valores pessoais. No contexto da teoria dos valores, é frequente que itens de

tipos motivacionais adjacentes (ver figura) formem um único domínio ou fator. Foi o que aconteceu com os itens relativos a Autodeterminação e Estimulação, os quais constituíram o fator Autonomia, e os itens relativos a Universalismo e Benevolência, que formaram o fator Preocupação com a Coletividade. Assim, a solução com oito fatores contém 48 valores que representam nove dos tipos de valores organizacionais previstos.

Neste estudo não se tinha como objetivo especificar as relações de compatibilidade e de conflito postuladas na teoria dos valores pessoais. Todavia, a análise global dos resultados indica que, comparativamente, os tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz estão representados na estrutura fatorial identificada. Em cada pólo da estrutura bidimensional situa-se um conjunto de valores organizacionais. A dimensão abertura à mudança *versus* conservação está representada pelos tipos motivacionais Autonomia e Bem-estar, num pólo, e Tradição e Conformidade, no outro. O tipo motivacional Autonomia, como foi mencionado, congrega valores relativos a Estimulação e Autodeterminação. Na dimensão autopromoção *versus* autotranscendência observa-se que o primeiro pólo é representado pelos tipos motivacionais Domínio, Prestígio e Realização. No pólo oposto dessa dimensão encontra-se o fator Preocupação com a Coletividade, cuja composição abrange os tipos Universalismo e Benevolência.

Observa-se que as considerações em relação à estrutura bidimensional dos valores humanos e aos valores organizacionais são hipóteses que poderiam ser ratificadas por meio do uso de uma técnica adequada. As indicações sugerem que a análise do menor espaço é a técnica mais apropriada.

Quanto à aplicabilidade do IPVO, os índices de confiabilidade são satisfatórios, tornando seu uso recomendável para fins de diagnóstico, planejamento de processos de mudança e outras atividades organizacionais.

A utilização do Inventário de Valores de Schwartz, instrumento de medida dos valores pessoais validado no Brasil e em estudos transculturais, e do IPVO torna possível comparar os valores pessoais e os valores organizacionais, pois ambos estão calcados no modelo das motivações humanas. Assim, uma expectativa das organizações poderá ser concretizada: a identificação de relações de conflito ou de harmonia entre seus valores e os de seus empregados. O impacto da congruência ou não desses valores em relação a grande número de variáveis poderá ser testado. Por exemplo, a congruência de valores impacta de que forma o comprometimento do empregado? As teses de que, se houver congruência de valores, o estresse experimentado pelo empregado será menor e a sua adaptação mais fácil poderão, igualmente, ser verificadas. Assim, novas oportunidades de investigações são visíveis.

Do ponto de vista pragmático, os gerentes podem empregar o IPVO para verificar os fatores culturais que orientam o cotidiano da área sob sua coordenação, promover mudanças visando ao maior ajustamento aos interesses dos trabalhadores, aumentando a satisfação deles, e, talvez, incrementar a produtividade. ◆

- BORGES, L.O.; ARGOLO, J.C.T.; PEREIRA, A.L.S.; MACHADO, E.A.P.; SILVA, W.S. A síndrome de Burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psico-logia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v.15, n.1, p.189-200, 2002.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. *Corporate cultures the rites and rituals of corporate life*. London: Penguin Books, 1982.
- FINEGAN, J.E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester, UK, v.73, n.2, p.149-169, June 2000.
- GUARIDO FILHO, E.R.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.5, n.2, p.33-63, maio/ago. 2001.
- KABANOFF, B.; DALY, J.P. Values espoused by Australian and US organizations. *Applied Psychology: an International Review*, Oxford, UK, v.49, n.2, p.284-314, Apr. 2000.
- KABANOFF, B.; WALDERSEE, R.; COHEN, M. Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, v.38, p.1075-1104, 1995.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações*. Tradução de Eurifhebo Simões. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- LUTHANS, F. *Organization culture*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- MENDES, A.M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, Bragança Paulista, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.
- OLIVEIRA, A.F. *Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo com a organização*. 1997. 143f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- OTT, J.S. *Organizational culture perspective*. Pacific Grove: Brooks/ Cole Publishing Company, 1989.
- POUPAK, M.O. *Identificação dos valores organizacionais do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN: uma contribuição para gestão organizacional baseada em valores*. 2003. 341f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- ROS, M.; SCHWARTZ, S.H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: an International Review*, v.48, n.1, p.49-71, 1999.
- SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando, FL: Academic, 1992. v.25, p.1-65.
- \_\_\_\_\_. Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. In: SELIGMAN, C.; OLSON, J.M.; ZANNA, M.P. (Org.). *The psychology of values: the Ontario Symposium*. Mahwah, N.J.: Laurence Erlbaum Associates, 1996. v.8, p.1-24.
- \_\_\_\_\_. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an International Review*, v.48, n.1, p.23-47, 1999.
- SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a universal structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53, n.3, p.550-562, 1987.
- SCHWARTZ, S.H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge o the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, v.1, n.2, p.91-122, 1995.
- SEGO, D.J.; HUI, C.; LAW, K.S. Operationalizing cultural values as the mean of individual values. Problems and suggestions for research. In: EARLEY, P.C.; EREZ, M. (Org.). *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco: The New Lexington Press, 1997. p.148-159.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. Cap. 11, p. 175-493.
- \_\_\_\_\_. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul./set. 1998.
- \_\_\_\_\_. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. p. 241-269.
- \_\_\_\_\_. Valores e comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, no prelo.
- TAMAYO, A.; BORGES, L.O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. (Org.) *Psicología de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. Cap. 8, p.325-352.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP), São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul./dez. 2000.

TAMAYO, M. Robayo. *Relação entre a síndrome de Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de*

*dois hospitais públicos*. 1997. 95f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

TEPECI, M.; BARTLETT, A.L.B. The hospitality industry culture profile: a measure of individuals values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, v.21, p.151-170, 2002.

### Profiles of organizational values inventory

The objective of the present study was the construction and validation of a measure of organizational values, having as theoretical basis the structure of the personal values proposed by Schwartz. The sample was composed by 833 employees of public and private organizations, with minimum of 3 months of work, and 52% of male. The data were submitted to the factorial analyses with oblique rotation. The value of KMO of 0.95 indicated adequation of the use of this technique. The results indicated the instrument has multifactor nature, with 48 items. The factorial structure was composed by eight factors: Accomplishment, Conformity, Domain, Tradition, Organizational Prestige, Employees' Well-being, Autonomy and Concern with the Community. The coefficients of reability varied from 0.75 to 0.86. Comparatively, the motivacional types were represented on the factorial structure with the exception of security. The use of the instrument is recommended on the identification of the profile of the organizational values, on the accomplishment of the diagnosis and planning of the process of changing.

**Uniterms:** organizational values, personal values, measure of values.

### Inventario de perfiles de valores organizacionales

El objetivo en este estudio fue el de construir y validar una medida de la percepción de los valores organizacionales, tomando como base teórica los tipos de motivación de valores propuestos por Schwartz. La muestra fue compuesta por 833 empleados de instituciones públicas y privadas, con un mínimo de tres meses de trabajo, siendo el 52% del sexo masculino. Los datos fueron sometidos al análisis factorial con rotación oblicua. El valor del KMO del 0,95 indicó la adecuación del uso de esa técnica. Los resultados mostraron que el instrumento es de naturaleza multifactorial, con 48 ítemes. La estructura factorial está compuesta por ocho factores: Realización, Conformidad, Dominio, Prestigio Organizacional, Bien-estar del Empleado, Tradición, Autonomía y Preocupación por la Colectividad. Los coeficientes de fidedignidad variaron del 0,75 al 0,86. Comparativamente, los tipos de motivación están representados en la estructura factorial, a excepción de Seguridad. Se recomienda el uso del instrumento en la identificación del perfil de valores institucionales, en la realización de diagnósticos y planeamiento de procesos de cambio.

**Palabras clave:** valores organizacionales, valores personales, medida de valores.



Com os êxitos alcançados nos dois primeiros anos deste programa, além das duas turmas de fevereiro, a FIA iniciou o curso pré-vestibular turma de maio com 55 vagas, em parceria firmada com a Prefeitura de São Paulo / Secretaria Municipal do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade e a UNESCO.

A Fundação tem por objetivo multiplicar essa iniciativa, estimulando ações de responsabilidade social na área da educação, a partir de parcerias com organizações em geral para a formação de novas turmas do cursinho pré-vestibular, para que possa atingir maior número de jovens e contribuir para a inclusão social por meio do acesso às universidades públicas.

Visite o nosso site [www.fia.com.br/cursinho](http://www.fia.com.br/cursinho)



Programa FIA de Acesso à Universidade  
Unidade Técnica - R. Valsón Lopes, 101 - Butantã - São Paulo - SP CEP 05360-020  
Tel: (11) 3732-4495 - e-mail: [cursinho@fia.com.br](mailto:cursinho@fia.com.br) - [www.fia.com.br/cursinho](http://www.fia.com.br/cursinho)