

VALORES ATRIBUÍDOS AO TRABALHO E À ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO NA EMPRESA ÓRICA BRASIL LTDA. ¹

Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci²
Gabriela Azevedo Prado Fontes³
Adriana Roman Muniz⁴

Resumo

Este artigo objetiva identificar os valores da organização e os valores que os funcionários atribuem ao trabalho, relacionando-os com os valores manifestos da organização. O método utilizado foi o estudo de caso do tipo descritivo. O procedimento metodológico baseou-se nas escalas de valores relativos ao trabalho e valores organizacionais. Foi realizada uma pesquisa documental para o levantamento dos valores manifestos da organização. Os instrumentos foram aplicados em uma amostra correspondente a 17% da população total da empresa. Os respondentes são funcionários da área administrativa e produtiva. Os dados foram tratados conforme padronização dos instrumentos. Após tabulação dos instrumentos os resultados foram comparados com a cultura manifesta da empresa. Os resultados apontam uma relação entre os valores atribuídos ao trabalho e os valores organizacionais. Esta relação deve-se ao fato de que valores são princípios, crenças ou normas que os indivíduos possuem intrínsecos a sua essência e que acabam por nortear não somente suas escolhas, mas como sua vida e sua percepção de mundo. Existe uma divergência entre os valores percebidos na escala de valores organizacionais com os valores pregados pela organização. A organização divulga, entre outros valores, a importância da ética. Constatou-se que apesar dos valores da empresa ser amplamente divulgados, existe uma tendência em atribuir valores mais de obtenção de resultados do que valores éticos.

Palavras-chave: Valores atribuídos ao trabalho; Valores organizacionais; Valores manifestos.

VALUES ASSIGNED TO WORK AND TO ORGANIZATION: A STUDY IN ORICA BRAZIL LTDA.

Abstract

This article aims to identify the organization's values and the values that employees attribute to the work, relating them to organization's values expressed. The method used was a descriptive case study. The methodological approach was based on the scales of work values and organizational values. A documentary research was carried out for the survey of values manifested in the organization. The instruments were applied to a sample equivalent to 17% of the total company. Respondents are employees of administrative and productive area. The data were treated as instruments standardization. After tabulation of the instruments the results were compared with the culture expressed in the company. The results show a connection between the values attributed to work and organizational values. This relation is due to the fact that values are principles, beliefs or norms that individuals have intrinsically in their essence and not only lead their choices, but their life and perception of the world. There is a difference between the values perceived in the organizational values scale with the values preached by the organization. The organization divulge, among other values, the importance of ethics. It was found that despite the company's values are widely spread; there is a tendency to assign values which get higher results more than ethical values.

Key words: Values assigned to work; Organizational values; Manifest values.

¹ *Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.*

² *Profª Draª do Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.*

³ *Aluna do Programa de MBA – Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Taubaté*

⁴ *Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté*

1 INTRODUÇÃO

As empresas têm percebido com maior freqüência que nos bastidores dos resultados alcançados está um grupo de funcionários motivados e comprometidos com os objetivos da organização, fazendo com que a mesma atinja suas metas, logo, os funcionários têm se tornado fator relevante na garantia de sucesso das empresas. Neste sentido, as organizações têm observado o ambiente interno e dedicado maior tempo com os cuidados com seus funcionários, que por sua vez estão cada vez mais criteriosos e cautelosos em suas escolhas profissionais. Relacionado diretamente com as escolhas feitas pelos indivíduos ao longo de sua história estão, de um lado os valores pessoais que estes possuem e agregam no decorrer de suas experiências, de outro, cada organização com seus próprios princípios e valores, que constituem o alicerce da cultura organizacional. Estes dois aspectos por vezes se colidem e por outras convergem.

Entende-se que os valores pessoais são as bases norteadoras das escolhas dos indivíduos, que impulsionam suas tomadas de decisões. Neste âmbito então, pensando que a definição de uma opção de trabalho, de permanência nas empresas e de carreira trata-se de uma escolha pessoal, pode-se dizer que os valores estão interferindo diretamente quando um indivíduo escolhe uma determinada empresa para trabalhar em detrimento de outra.

Concomitantemente as empresas ao longo de sua fundação e crescimento desenvolvem seus próprios valores e pilares de sustentação, muitas vezes baseados nas crenças de seus fundadores e assim se firmam no mercado. Os valores organizacionais constituem-se em instrumentos que permitem gerar entendimentos sobre a cultura organizacional.

Domenico e Latorre⁽¹⁾ afirmam que a importância de se avaliar os valores organizacionais reside no fato de serem componentes importantes da cultura organizacional. Desta forma, portanto, torna-se claro que a escolha por uma determinada empresa não ocorre somente do funcionário para ela, mas o contrário também é verdade, a empresa, indiretamente, através de seus valores e princípios escolhe os profissionais que trabalham nela. Este artigo objetiva identificar e conhecer quais os valores organizacionais e os valores atribuídos ao trabalho estão presentes na empresa em estudo.

1.1 Valores Pessoais

Schwartz⁽²⁾ define um valor como um conceito ou crenças do indivíduo sobre uma meta que transcende situações e expressam interesses individuais, coletivistas ou mistos. Neste sentido entende-se que os valores correspondem a um domínio motivacional que está atrelado a uma escala de importância como um princípio que guia a vida.

Para Maia⁽³⁾ os valores são de um modo geral entendidos como bases norteadoras dos indivíduos diante de suas escolhas e que acabam por impulsionar suas ações ao longo de sua história de vida.

Ainda para o autor as pessoas assimilam ao longo de sua existência valores diferentes e em graus de importância também diferentes. Independente dessa flexibilidade

Outra interface que os valores influenciam diretamente relaciona-se aos comportamentos humanos. Segundo Giraldi e Ikeda⁽⁴⁾ um sistema de valores é

considerado uma organização aprendida de princípios e regras para auxiliar a escolher entre alternativas, a resolver conflitos e a tomar decisões.

A teoria dos valores humanos proposta por Schwartz⁽²⁾ identifica as principais características dos valores humanos que se relacionam em diferentes âmbitos. São vistos como crenças relacionadas à emoção, neste sentido entende-se que uma vez sendo acionados os valores estes despertam diferentes sentimentos. Podem ser vistos como valores que representam um construto motivacional relacionando-se a objetivos desejáveis que se estabelecem como metas que os indivíduos buscam atingir. Os valores transcendem situações específicas, caracterizando-se por apresentarem objetivos abstratos. Guiam a seleção e avaliação de ações, pessoas e eventos, podendo ser considerados como padrões ou critérios e por fim valores são ordenados pelo grau de importância e prioridades estabelecido pelo indivíduo.

Os valores, segundo Schwartz⁽²⁾ organizam-se em um sistema que influencia as ações empreendidas e tem conseqüências psicológicas, práticas e sociais que podem ou entrar em conflito ou ser compatível com a realização de outros tipos de valores. Desta forma, o sistema de valores organiza-se, dinamicamente, em um contínuo de motivações relacionadas.

O autor realizou uma pesquisa em 47 países e identificou dez valores com base em dez objetivos motivacionais, que mantém entre si uma inter-relação dinâmica de compatibilidade ou de conflito. Esse estudo baseia-se no pressuposto de que os valores refletem metas conscientes associadas a três necessidades básicas: biológicas, de interação social e de funcionamento grupal, sendo eles: Poder: status social e prestígio, controle, ou domínio sobre pessoas e recursos;

Tamayo⁽⁵⁾ divulga que os valores pessoais são metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa quer atingir em sua vida.

1.2 Valores do trabalho

Segundo Porto⁽⁶⁾ o estudo sobre valores do trabalho tem se estruturado como uma maneira de compreender os elementos motivacionais que influenciam diversos aspectos relacionados ao trabalho, entre os quais se destacam comprometimento, bem-estar e estresse no trabalho e resultados do trabalho.

Segundo análises realizadas, por Porto,⁽⁶⁾ em artigos publicados a cerca do tema, nota-se que a grande maioria deles preocupa-se em efetuar uma comparação entre grupos, sejam eles grupos de cultura, profissões ou gêneros, e em observar a mudança dos valores ao longo do tempo. Outras duas tendências nos estudos sobre valores do trabalho são: a influência dos estudos transculturais com o aparecimento de pesquisas sobre o impacto da cultura nos valores do trabalho e a continuidade dos estudos sobre escolha profissional.

Observa-se que apesar do grande interesse pelo tema não há um consenso sobre teorias dos valores do trabalho. Porém percebe-se que na atualidade que os autores parecem convergir para a mesma teoria que se trata de uma das principais teorias sobre valores humanos da atualidade que é a teoria de Schwartz. Isso se torna importante, pois tendo a unificação de um modelo teórico às comparações entre resultados tornam-se viável além de se tornar possíveis realizações de integrações de dados.

Para Domenico e Latorre⁽¹⁾ os valores organizacionais podem ser definidos como aqueles percebidos pelos empregados como característicos da organização, ou seja, referem-se a tipos de estrutura ou modelos de comportamentos desejáveis que



orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Para Porto⁽⁶⁾ a expressão e observação de valores em um determinado contexto específico não busca revelar os valores gerais de um determinado indivíduo, mas sim clarificar que os indivíduos são diferentes pessoalmente e culturalmente e que, portanto em um ambiente específico pode-se apresentar diferentes valores. Assim a identificação e estudo dos valores do trabalho podem dar *insights* sobre a aplicação do conceito de valores no ambiente de trabalho, além de possibilitarem uma melhor compreensão do impacto desse conceito sobre atitudes e comportamento no trabalho. Os valores do trabalho são uma representação dos aspectos do trabalho importantes para a pessoa, preferidos e desejados por ela, e podem ser definidos como crenças sobre metas ou recompensas desejadas, hierarquicamente organizadas, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam a sua vida no trabalho.

Ainda para a autora, os valores do trabalho podem ser classificados como os valores gerais: pessoais, culturais e sociais. Valores pessoais laborais são os princípios que guiam a vida do indivíduo no trabalho, enquanto valores sociais laborais referem-se à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas. Já valores culturais laborais são os princípios endossados e promovidos por um grupo que podem ser definidos como os valores laborais compartilhados pelos membros do grupo ou aqueles estabelecidos por líderes ou pessoa significativa. O valor “trabalho” pode associar-se a todos os tipos motivacionais de valores postulados por Schwartz.⁽²⁾

Para Grad⁽⁷⁾ as pessoas podem ver o trabalho como um meio de obter reconhecimento público, como oportunidade para exercer o poder, para adquirir segurança, ou para expressar sua independência.

Neste sentido o trabalho pode se caracterizar como uma meta de vida influenciando diretamente decisões e avaliações. Assim, o trabalho pode ser incluído em questionários de valores e pode-se estudar seu significado para as pessoas, a partir das associações empíricas estabelecidas entre ele e os demais componentes do sistema de valores.

1.3 A Similaridade entre os Valores Pessoais e os Valores Organizacionais

Segundo Tamayo⁽⁵⁾ os valores pessoais e os valores organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados. As características gerais dos valores são comuns aos dois sistemas.

Do ponto de vista conceitual ambos apresentam componentes motivacionais, cognitivos, hierárquico e social. Por outro lado, em toda organização existe o conflito entre os interesses do indivíduo e do grupo, esses interesses comumente estão sendo mostrados como incapazes de conciliação.

Em sua maioria as teorias que tratam da relação entre os indivíduos e a organização remetem a uma divergência entre os valores e interesses de cada uma das partes, ou seja, que elas têm interesse e valores diferentes, e que, portanto, o indivíduo precisa se adaptar, se ajustar aos valores e interesses da organização.

Uma pesquisa realizada por Tamayo,⁽⁵⁾ buscando comparar os valores dos empregados e os valores da organização revelou correlações positivas e significativas, positivas e não significativas e não revelou nenhuma correlação negativa. Com isso pode-se supor ausência de conflito entre os valores dos empregados e organização, o que pode haver, é uma adaptação, um ajuste a cerca

da priorização dos valores que cada parte atribui, mas não pela oposição desses valores.

Segundo Tamayo⁽⁵⁾ as organizações são o local onde o indivíduo desenvolve sua identidade profissional e o ambiente social em que ele se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. O indivíduo busca no trabalho atender suas necessidades e suas motivações internas, essas por sua vez são motivadas pelos valores que possui. Pode-se dizer nesse sentido que os valores das pessoas determinam as opções das pessoas e as organizações têm consciência de que não conseguirá alcançar suas metas de produtividade e eficiência sem atender às metas fundamentais de seus membros. Assim, as metas da organização integram as metas e as motivações pessoais.

A hipótese de similaridade entre os valores pessoais e os valores organizacionais foi testada empiricamente por Oliveira e Tamayo. Foi construído por eles um instrumento IVO (Inventário de Valores Organizacionais) que se baseou na estrutura dos valores pessoais.

Quadro1 Metas e dos valores organizacionais e a sua correspondência com os valores pessoais⁽⁵⁾

VALORES ORGANIZACIONAIS	CORRESPONDÊNCIAS COM VALORES PESSOAIS	METAS DOS VALORES ORGANIZACIONAIS
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer retos, desafios e variedades no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e dominar o mercado
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e os respeito às normas da organização.
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.

Analisando Quadro 1 se pode confirmar a similaridade entre as duas categorias de valores, onde se estabelece uma clara e direta relação entre os eles. Pode-se notar que com grande facilidade é possível transcender de uma realidade pessoal, onde o indivíduo estabelece suas relações a partir de seus valores pessoais, para uma realidade organizacional, onde também os valores pessoais podem refletir e interferir diretamente em como o funcionário enxerga a empresa e seus princípios correlatos. Dessa forma pode-se dizer que os indivíduos buscam no trabalho uma forma de realizar e atender seus valores pessoais.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Caracterizou-se por uma pesquisa qualitativa, dirigida à análise de uma única empresa, não sendo, portanto seus resultados passíveis de generalizações para outras empresas ou unidades de negócio..

A população da presente pesquisa não teve diferenciação de gênero, foi baseada em diferentes níveis hierárquicos e alocada no escritório central ou em obras.

Atualmente a Orica conta com 250 funcionários da planta de Lorena. As escalas foram aplicadas em 60 funcionários da área produtiva e administrativa em níveis hierárquicos até linha de supervisão, obteve-se retorno de 42 escalas respondidas, representando, 16,8% da população total.

Detalhes da amostra:

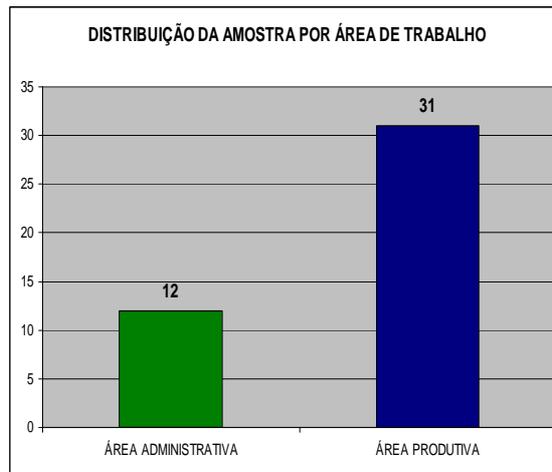


Figura 1 – Distribuição da Amostra por área de trabalho.

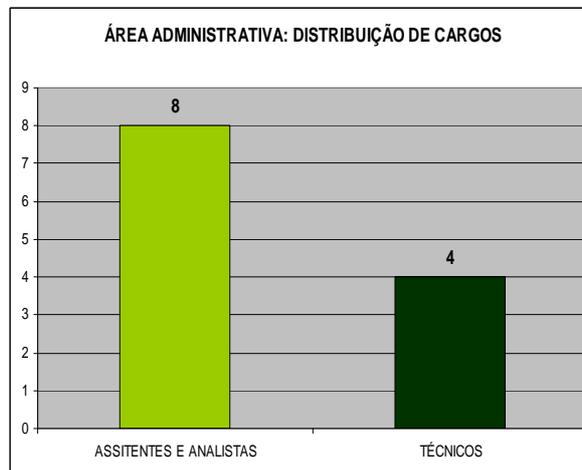


Figura 2 – Área Administrativa: Distribuição por cargos.

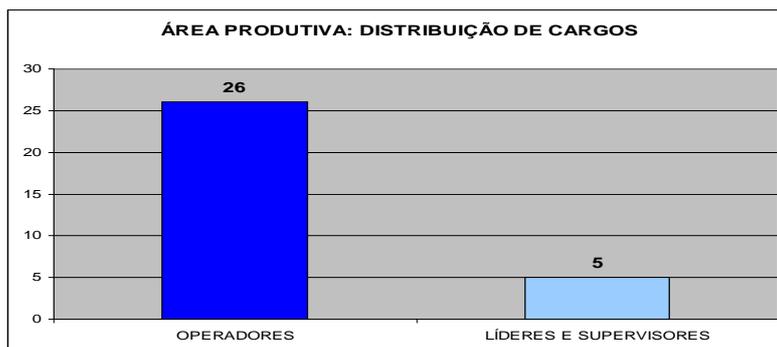


Figura 3 – Área Produtiva: Distribuição de cargos.

2.1 Procedimento para Coleta de Dados

Foram consultados documentos da empresa relativos ao estabelecimento dos valores e princípios da organização.

Foram aplicadas as Escala de valores relativos ao trabalho (EVT) e escala de valores organizacionais (EVO).

2.1.1 Escala de valores relativos ao trabalho

A escala de valores relativos ao trabalho (EVT) avalia os princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e o contexto laboral, bem como o seu comportamento e as escolha de alternativas relativas ao trabalho A EVT é composta por 45 itens agrupados em quatro fatores, conforme quadro.

Quadro2 : Escala de valores relativos ao trabalho⁽⁸⁾

Denominações	Definições
Realização no Trabalho	Busca de prazer, realização pessoal e profissional, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.
Relações Sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho
Prestígio	Busca do exercício da influência sobre outras pessoas, autoridade e do sucesso no trabalho
Estabilidade	Busca de segurança e estabilidade financeira, por meio de trabalho.

2.1.2 Escala de valores organizacionais

A escala de valores organizacionais aplicada foi construída e validada por Tamayo e Gondim A idéia dos autores foi de identificar a estrutura da escala a partir de uma amostra representativa de valores organizacionais.

A partir dessa escala tem-se o estabelecimento de 05 fatores, sendo eles: eficácia/ eficiência; interação no trabalho; gestão; inovação e respeito ao empregado.

O primeiro fator, eficácia/ eficiência, é composto por nove fatores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação. Esse fator mede a percepção que os colaboradores têm da prioridade dada pela empresa à eficácia e à eficiência que se manifestam na produtividade e na qualidade do produto. Um escore elevado nesse fator indica que

a empresa enfatiza a produtividade, a eficácia, a eficiência, a qualidade, o comprometimento, a competência, o planejamento.

O fator interação no trabalho é composto por dez itens que se relacionam com a interação no trabalho: abertura, coleguismo, amizade, cooperação, sociabilidade, flexibilidade. O escore elevado nesse fator significa que os empregados consideram que a cultura da empresa valoriza a interação positiva no trabalho.

O fator gestão compõe-se por valores como: tradição, hierarquia, obediência, fiscalizações, supervisão, postura profissional organização. Uma empresa com alto escore nesse fator indica que os funcionários a percebe como uma empresa que enfatiza a tradição, a hierarquia e a supervisão.

O fator inovação é composto pelos valores: pesquisa, integração interinstitucional, modernização dos recursos materiais e probidade. Nesse sentido uma empresa com alto escore nesse fator significa ser percebida pelos seus funcionários como preocupada com a inovação.

Por fim o fator respeito ao empregado constitui-se por oito valores: respeito, o reconhecimento do mérito, a qualificação dos recursos humanos, a polidez, a honestidade, o plano de carreira, a harmonia e a justiça. São valores cuja a meta relaciona-se a valorização do colaborador. Um escore alto nesse fator significa que a empresa é percebida pelos empregados como uma empresa que valoriza o respeito ao empregado.

Os documentos relativos aos valores e princípios da organização foram todos analisados e descritos.

As escalas foram tabuladas conforme padronização e os resultados comparados aos documentos levantados e analisados.

3 RESULTADOS

3. 1 Cenário de Estudo Exposição dos Valores Divulgados pela Organização

A Orica Brasil Ltda é uma empresa multinacional Australiana. Está presente em mais de 50 países e conta com clientes em mais de 100 países ao redor do mundo.

Como plataformas de negócio têm-se: *Mining Service*, *Orica Chemicals*, *Minova* e *Produtos de Consumo*.

No Brasil está presente com duas plantas de produção, uma em Lorena e outra em Itatiaiuçu/MG, atuando no mercado de *minig services* ou serviços para mineração. Além das plantas, conta com funcionários em todo Brasil que atuam junto aos clientes, no que denominam-se operações externas.

Em 2001, uma crise global atingiu diretamente a Orica, gerando queda nas ações e dificuldades de mercado, nesse momento a Orica viu-se obrigada a repensar as estratégias da organização para que ela sobrevivesse a essa e a próximas possíveis crises que viessem a ocorrer.

Nesse sentido, iniciou-se um momento de mudança em toda a organização, os funcionários se engajaram na tentativa de tornar a Orica uma empresa dos sonhos, o CEO da empresa realizou mais 1000 entrevistas com diferentes funcionários ao redor do mundo, uma vez que se trata de uma empresa globalizada, o objetivo era saber como eles deveriam se comportar para que a Orica se transformasse em uma grande empresa, desse trabalho surgiu o que hoje se denomina os quatro princípios norteadores da Orica no mundo.

Sendo eles: *Segurança, Saúde e Meio Ambiente – Assegurando o nosso futuro*. Esse princípio busca evitar acidentes sempre. Valorizar as pessoas e o meio

ambiente. Para que isso ocorra o princípio estabelece as ações: cuidar de si mesmo e dos outros; Satisfazer as necessidades dos clientes e da comunidade, de forma a proporcionar um meio ambiente sustentável e sempre melhorar o desempenho em segurança, saúde e meio ambiente.

Trabalhar Juntos – Obter sucesso como equipe e sucesso como indivíduo. Nesse o foco está na relação com os colegas de trabalho através de ações como: comunicar claramente as expectativas; reconhecer e recompensar as realizações; ser responsável consigo e com os outros; ajudar aos outros a obter sucesso; aprender sempre; tratar os outros como deseja ser tratado; respeitar a diversidade cultural; comportar-se com integridade e ser parte da solução.

Propriedade Comercial – Dirigir a empresa como se fosse sua. Ser capaz de gerar os melhores resultados financeiros; Buscar permanentemente os melhores resultados comerciais e ser austero no manejo dos custos.

Soluções Criativas – Pensar de maneira diferente, executar rapidamente e captar o valor. Nota-se o esforço da empresa para promover a criatividade no intuito de: colaborar para o sucesso do cliente; lembrar que a melhor solução, nem sempre é a solução perfeita; buscar a maneira melhor e mais rápida de fazer as coisas e reagir rapidamente às oportunidades e às mudanças.

Uma vez tendo a estabelecimento dos quatro princípios dentro da organização iniciou-se um trabalho de inclusão de todos os funcionários dentro desse cenário cultural que se estabelecia na organização, o que não foi uma tarefa difícil uma vez que todo o trabalho para definição dos princípios foi verticalizada e de baixo para cima. Atualmente a Órica permanece regida por esses princípios que nada mais são do que os valores que ela acredita e por onde guia todas as suas decisões e realiza todos os seus planejamentos, demonstrando grande comprometimento de todos os funcionários e da alta gerência, como é necessário para que tenha força.

Tabela 1 Resultados dos valores atribuídos ao trabalho

Fator	Apuração
Estabilidade	4,218
Relações no Trabalho	4,217
Relações Sociais	4,19
Prestígio	3,219

Tabela 2 Tabulação do instrumento dos valores organizacionais

Fator	Apuração
Eficácia/ Eficiência	5,06
Gestão	4,72
Interação no Trabalho	4,43
Respeito ao Servidor	4,29
Inovação	4,11

4 DISCUSSÃO

Os funcionários atribuem ao trabalho valor relacionado à busca de segurança e estabilidade financeira, de forma que o trabalho possa lhes proporcionar benefícios materiais e pessoais. Pela proximidade dos resultados, pode-se dizer com firmeza que as relações no trabalho estão em condição de igualdade quando se pensa em valores atribuídos ao mesmo, demonstrando que, além da importância material e financeira, eles esperam estabelecer com o trabalho uma relação de prazer, satisfação pessoal, realização e capacidade de realizar-se profissionalmente por

meio de ações criativas e autônomas. Segundo Schwartz,⁽²⁾ os valores são vistos como crenças do indivíduo sobre uma meta que transcende a situações e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos, nesse sentido pode-se dizer que os interesses coletivos voltado para as motivações do trabalho, para esse grupo de funcionários, está fortemente relacionado com a estabilidade e as relações no trabalho.

Quando comparado com os princípios estabelecidos pela organização, pode-se dizer que em grande parte há uma relação direta entre eles e os valores que os funcionários atribuem ao trabalho. Pensando que os princípios da empresa vinculam-se a segurança, saúde, meio ambiente, trabalho em equipe, soluções criativas e propriedade comercial, podem-se estabelecer diferentes relações.

Tamayo⁽⁵⁾ menciona que uma organização produz valores, esses por sua vez surgem de seus membros e da experiência coletiva e evoluem com as experiências e perspectivas organizacionais, ou seja, há uma correlação positiva entre esses, reforçando que o interesse do funcionário frente ao trabalho está interligado com o que a empresa manifesta em seus princípios e valores, demonstrando sintonia e alinhamento entre pessoas e organização.

A partir do momento em que uma organização estabelece um programa de valores e princípios norteadores de sua atuação, divulga isso a todos os membros que a compõem, está claro a todos que será a partir deles que todas as ações, planejamentos, desenvolvimento, estarão sustentados, isso demonstra transparência na gestão. Traçando um paralelo com o fator principal estabelecido pelos funcionários, a estabilidade, não há uma relação direta, mas por outro lado, pensa-se que se o funcionário agir dentro dos princípios, guiando suas ações, seu trabalho, ele terá grandes oportunidades de crescimento e valorização.

Os princípios e valores de uma organização demonstram, ou ao menos deveria demonstrar, a maneira como ela se comporta e a maneira como ela espera que os indivíduos se comportem. Nesse âmbito, pode-se pensar que como, Grad,⁽⁷⁾ afirmam uma relação direta entre o efeito da experiência profissional sobre os valores das pessoas, essa similaridade pode relacionar-se ao fato de existir essa possível adaptabilidade, propiciando essa relação.

Outra relação pode ser evidenciada no que diz respeito ao cuidado com o funcionário, a partir do momento em que a empresa garante a ele condições de realizar um trabalho de maneira segura e saudável, propicia uma forte influência em sua satisfação pessoal, contribuindo diretamente para o desenvolvimento de uma ambiente favorável e prazeroso de trabalho. Corroborando essa interface, no âmbito em que diz respeito ao valor que funcionário atribui ao trabalho onde ele possa agir de modo criativo, pode-se dizer que a empresa também espera isso dele, ao gerar um ambiente propício a promoção de idéias, projetos, planos que tragam soluções criativas para o dia-a-dia do trabalho bem como para os clientes, traduzindo isso, inclusive, em um de seus quatro princípios norteadores.

Os princípios da Orica relacionam-se ainda com os outros fatores não tão significativos para os funcionários, de acordo com a tabulação, em especial no que diz respeito às relações sociais, em que a empresa promove e incentiva o trabalho em equipe, possibilitando a eles um momento de troca de experiências, convivências, de forma que juntos possam atingir o sucesso coletivamente e individualmente. Em se tratando do último fator, o prestígio, pode-se estabelecer uma relação indireta com os princípios norteadores da organização. Ao se pensar que se os funcionários estão agindo com base nos princípios, de acordo com os valores da empresa, naturalmente ele terá uma visibilidade, uma notoriedade que

Ihe dará prestígio e sucesso no ambiente de trabalho, mas esse não se trata de um valor diretamente estabelecido pela organização e sim de uma conseqüência da execução do trabalho.

Notou-se então, que é possível estabelecer uma relação direta entre os princípios que empresa possui em sua vida organizacional, o que ela espera que os funcionários vivenciem na prática de seu trabalho, com os valores que os funcionários atribuem ao trabalho, u seja, aquilo que os motivam a executar o trabalho. Reforça-se assim, que os princípios da empresa foram de fato construídos junto com os funcionários, o que fortalece e sustenta esses valores de forma a se perpetuarem entre todos.

Domenico e Latorre⁽¹⁾ dizem que os valores organizacionais podem ser definidos como aqueles percebidos pelos empregados como características da organização. Diante dos resultados expostos pôde-se estabelecer algumas relações entre: os valores que os empregados atribuem ao trabalho, os valores que atribuem a organização e os valores explícitos pela organização.

Um primeiro ponto de análise é que pela percepção dos empregados a empresa é vista como uma organização que tem como valor primeiro à produtividade e os fatores que a englobam como: comprometimento, eficiência, eficácia, competência, entre outros. Nesse âmbito pode-se dizer que a empresa em questão, pela percepção de seus empregados, enfatiza a produção, os resultados entregues, o cumprimento de metas e todos os componentes que se relacionam com a capacidade da empresa em demonstrar eficiência.

Ao comparar-se com os resultados obtidos pela EVT (Escala de Valores relativos ao Trabalho) pode-se dizer que existe duas possibilidades de análise, a 1ª refere-se à relação entre estabilidade e eficácia. Os funcionários atribuem ao trabalho um valor relacionado à capacidade que este tem de lhe proporcionar segurança e estabilidade financeira, pode-se dizer que essa meta será alcançada desde que ele apresente a empresa alta produtividade e resultados, a relação estabelece-se da seguinte forma, se a empresa busca como fator primordial a eficácia e os funcionários têm grande produtividade, foco nos resultados e bons índices de cumprimento de metas a intenção da empresa será mantê-los empregados uma vez que trazem o resultado esperado.

Em contrapartida, a 2ª análise mostra grande distorção entre o valor que os funcionários atribuem ao trabalho e como eles percebem a valorização da empresa, porque ao se tratar às relações no trabalho como um valor importante para os empregados versus a percepção de que a empresa valoriza a produtividade, fica inviável estabelecer uma relação direta, o que se estabelece é uma relação inversa. Ao se falar que a empresa valoriza a produtividade refere-se aos funcionários estarem diretamente ligados aos processos e produtos no sentido de sempre poder gerar o melhor resultado de eficiência e eficácia, nesse sentido não há valorização das relações de trabalho. Segundo Tamayo⁽⁵⁾ tanto os valores pessoais como os organizacionais apresentam componentes motivacionais, cognitivos, hierárquicos e sociais, por outro lado, em toda empresa pode existir o conflito entre os interesses pessoais, do grupo e da organização. Nesse sentido, esse conflito mencionado por Tamayo⁽⁵⁾ pode ser notado na distorção entre os valores que os funcionários atribuem ao trabalho, que em grande parte se relaciona com os valores explícitos da organização, diante dos valores que os funcionários percebem como prioritários da organização, ou seja, está havendo uma disparidade entre o que se manifesta em discurso e com se age na prática. Ao analisarmos os três fatores conjuntamente pode-se dizer que apesar de o manifesto da organização ter como valores e



princípios fatores que se relacionam diretamente com as relações no trabalho, capacidade de trabalho em equipe, cuidado com os funcionários e colegas, abertura para propostas de melhorias, soluções criativas, todos os fatores que estão diretamente ligados com a interação, relacionamento e vivências em grupo, não é desta forma que a empresa está sendo percebida. Nesse sentido é importante mencionar que o que se manifesta, apesar de escrito em diferentes locais, publicado por veículos de comunicação, conhecido por todos, não está sendo claramente aplicada. Pode-se pensar que talvez a prática, o dia-a-dia, as ações não estejam refletindo os princípios e valores manifestados. Trata-se, portanto de algo que existe no papel, mas não se usa na prática.

Vale ressaltar que há uma relação direta entre o que os funcionários atribuem como valor importante ao trabalho com a cultura da organização, ou seja, o que os funcionários buscam com o trabalho é mesmo, ou possui forte relação com o que a empresa manifesta valorizar, mas em contrapartida não é desta forma que está sendo notada pelo grupo, e sim de uma forma fortemente inversa. Segundo Tamayo⁽⁵⁾ as teorias de um modo geral tratam da relação entre os indivíduos e a organização com divergências entre os valores e os interesses de cada uma das partes, e que nesse sentido o indivíduo precisa se adaptar, se ajustar aos valores e interesses da organização.

5 CONCLUSÃO

Com a finalização do trabalho pôde-se concluir que factualmente existe uma relação direta entre os valores organizacionais e os valores que os indivíduos atribuem ao trabalho. Essa relação deve-se naturalmente ao fato de que valores são princípios, crenças ou normas que os indivíduos possuem intrínsecos a sua essência e que acabam por nortear não somente suas escolhas, mas como sua vida e sua percepção de mundo. Nesse sentido ao atribuir valores que os motivam a trabalhar em uma dada organização, todos os seus valores pessoais influenciarão essa percepção e definição.

Outro ponto importante corroborado neste trabalho referiu-se ao fato de que pôde-se estabelecer uma relação direta entre esses valores, que os indivíduos atribuem ao trabalho, ou seja, o que os motivam a trabalhar, com os valores manifestados pela organização através de sua política de valores e princípios. Isso reforça o fato de que uma vez que se estabeleça dentro de uma empresa uma política de valores e princípios, é importante que estes estejam também de acordo, ou alinhado, com aquilo que seus funcionários atribuem de relevante, não somente aos valores originais dos fundadores e acionistas, porque afinal de contas, o que leva uma empresa a ter sucesso e perenidade são os funcionários que participam dela. Por outro lado, apesar de manifestamente os princípios convergirem com os valores atribuídos pelos funcionários, ao analisar os resultados da escala de valores organizacionais, que nada mais são do que a visão que os empregados têm dos valores que a empresa prioriza, concluiu-se por uma linha divergente.

Por fim, é preciso que a empresa transforme em ação o que está manifestado simplesmente em forma de política e procedimentos, mas que não está claro em suas atividades e em sua postura de gestão.

Não é possível negar que empresa não se importe com o pensamento de seu corpo de funcionários, uma vez que seus princípios estão alinhados, mas é claro mencionar que na prática não é o que está chegando para o funcionário, ele está

tendo uma percepção divergente. Será preciso que a empresa revise sua postura, ou repense seus princípios e valores.

REFERÊNCIAS

- 1 DOMENICO, S.M.R; LATORRE, S. Z. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais, em em M.L.M Teixeira (org.), *Valores Humanos e Gestão* São Paulo: Senac, 2008, pp. 245-269.
- 2 SCHWARTZ, S.H. Valores Humanos no Brasil. In TAMAYO, A ; PORTO, JB (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. P.21-55.
- 3 MAIA, L.F.R.B. et al. Impacto dos Valores Pessoais sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional dos Funcionários do Serviço de Farmácia do Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007.
- 4 GIRALDI, J.M.E.; IKEDA, A.A Valores pessoais como base para segmentação estratégica: um estudo com executivos brasileiros XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007.
- 5 TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, ano 6, n.3, p. 192-213, out./dez.2005.
- 6 PORTO, J. "Valores do trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamentos no trabalho", em M.L.M Teixeira (org.), *Valores Humanos e Gestão* São Paulo: Senac, 2008, pp. 173-196.
- 7 GRAD, H. , A influencia da experiência ocupacional: escala de valores e significado do trabalho em quatro grupos ocupacionais, em M.L.M Teixeira (org.), *Valores Humanos e Gestão* São Paulo: Senac, 2008, pp. 367-388.
- 8 SIQUEIRA , M.M.M. Medidas do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008, pp304-329.