

Valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso

Personal and organizational values: a case study

Martius V. Rodriguez y Rodriguez

Pós-Doutor, Engenheiro de Equipamentos, Assistente da Gerência Executiva de Gás e Energia, Petrobras

Beatriz Resende Hallak

Mestre, Administradora, Recursos Humanos, Petrobras

Resumo

No atual cenário de busca permanente pela inovação, a descoberta e o alinhamento de valores pessoais e organizacionais se tornam importantes dados de análise. O objetivo deste artigo é o de apresentar um estudo de caso, com base em pesquisa científica, sobre como trabalhar na identificação dos valores pessoais e organizacionais. O modelo de Richard Barrett é utilizado para a pesquisa de campo, e o resultado obtido abre o caminho para que a cultura organizacional, motivada a partir das suas lideranças e das pessoas que a formam, seja um elemento essencial a ser mensurado e avaliado na busca do seu alinhamento.

Palavras-chave: Cultura. Valores. Alinhamento.

Abstract

In the current scenario where innovation is permanently sought, personal and organizational values emerge as crucial data to be analyzed. This article seeks to present a case study based on empirical research aimed at identifying personal and organizational values. Richard Barrett's model was used in the field research and the result shows that organizational culture, strongly influenced by leadership and employees, is a relevant issue to be measured and evaluated in favor of its alignment.

Key words: Culture. Values. Alignment.

1 Introdução

O atual cenário empresarial apresenta como principal desafio a busca pela inovação, forte característica da era da aprendizagem e do conhecimento, em que, segundo Rodriguez (2002), o talento humano é valorizado e reconhecido como grande propulsor para o salto qualitativo das organizações. As empresas, portanto, devem buscar

vantagens competitivas modificando a si mesmas, em tempo real e adequando-se ao mercado, e isso só é possível através de pessoas comprometidas e da geração de conhecimento (HALLAK, 2008).

Dentro desta nova lógica, Barrett (2000) argumenta que a única maneira de construir verdadeira vantagem competitiva é por intermédio do capital humano, e que as empresas, ao adquirirem esta consciência, veem-se diante do desafio de examinar seriamente suas culturas e seus valores corporativos. Reforçando essa necessidade explicitada pelo autor, está a demanda de um mercado global cada vez mais consciente e exigente por produtos social e ambientalmente responsáveis.

Em função desses aspectos, verifica-se a importância de se estudar a cultura das organizações, identificando as possíveis subculturas existentes, seus valores subjacentes e seu grau de alinhamento. Para embasar este estudo, foi escolhida a teoria de Barrett (2006), autor de obras sobre transformação pessoal e organizacional, tendo conduzido desde 1997 o mapeamento de valores em mais de 500 empresas em 35 países.

O autor defende em suas obras que as organizações não se transformam, as pessoas sim, e que a cultura se sustenta sobre os valores subjacentes a ela, demonstrados por meio de comportamentos observados. Segundo o autor, as empresas mais bem sucedidas são guiadas por uma visão e orientadas por valores e buscam o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais para serem sustentáveis.

Desta forma, baseado no modelo apresentado por Barrett (2006), será tratada a seguinte questão problema: qual a contribuição do alinhamento de valores pessoais e organizacionais para o desenvolvimento orientado a resultados de uma organização?

2 Objetivos

A empresa possuía um diagnóstico de cultura qualitativo concluído em 2004, o qual apontava para alguns valores emergentes já provenientes de alguns novos empregados já contratados na época e que participaram da pesquisa e do novo direcionamento corporativo para o cenário de abertura de mercado que se consolidava.

A referida pesquisa de cultura aplicada em 2007, dessa vez voltada para o mapeamento de valores, teve como objetivo identificar o grau de alinhamento entre os valores pessoais, organizacionais atuais e organizacionais ideais para o alcance de suas estratégias, segundo o modelo dos sete níveis de consciência de Barrett (2006). Esse modelo, criado em 1998 e revisitado em 2006, é uma expansão da hierarquia das necessidades de Maslow (1954). Sua base fundamental se apoia no fato de que as organizações são compostas por indivíduos e por isso possuem motivações e necessidades similares a desses indivíduos (BARRETT, 2006).

Objetivos específicos foram também colocados:

- Identificar os dez principais valores pessoais e organizacionais atuais que

permeiam o grupo pesquisado, segmentando por faixa etária, sexo, função e tempo de empresa.

- Identificar os níveis de consciência presentes na organização, caracterizando se a cultura organizacional está focalizada no interesse próprio, na transformação ou no bem comum.
- Apresentar os índices culturais apontados no referencial teórico utilizado.

3 Referencial Teórico

O conceito de Cultura, como é utilizado atualmente, foi definido pela primeira vez por Edward Tylor (1871 apud LARAIA, 2006), quando sintetizou no vocábulo inglês *Culture* o termo germânico *kultur* - utilizado para simbolizar os aspectos espirituais de uma comunidade, com o termo francês *civilisation* – referindo-se às realizações materiais de um povo. Para Tylor (1871 apud LARAIA, 2006), o termo cultura, no seu amplo sentido etnográfico, é: “todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Trompenaars (1994) faz um paralelo entre cultura e o verbo cultivar, pois são palavras de mesma origem: cultivar significa lavrar a terra, o modo como as pessoas atuam na natureza.

Pode-se organizar a abordagem de cultura em duas principais vertentes: as raízes antropológicas e as raízes sociológicas do tema, que, conforme afirma Fleury (1996), fundamentaram o seu desenvolvimento conceitual para a área organizacional.

No entanto, para compreender cultura organizacional, chama atenção o fato de que a cultura das organizações é formada por pessoas que, por sua vez, carregam consigo traços, perfis e características culturais de seus países de origem. É, portanto, inevitável afirmar que a cultura nacional migra para dentro das empresas através das pessoas que a constituem (JUNQUEIRA, 2005). Os autores Motta e Caldas (1997) afirmam que as organizações são partes de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura, formando as subculturas de uma sociedade.

Hofstede (1991) foi um dos pioneiros a abordar a relação da cultura organizacional com a cultura nacional. Em seu estudo identificou diferenças nos sistemas nacionais de valores, caracterizando as culturas nacionais em torno de cinco dimensões: distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade, aversão à incerteza e orientação para curto ou longo prazo.

Apesar de ter aparecido em 1960, quando, segundo Barbosa (2002), alguns teóricos chamaram a atenção para a importância da esfera simbólica e dos valores humanísticos como cooperação e confiança entre os membros da organização, o tema Cultura Organizacional tornou-se forte na década de 80, encontrando-se hoje completamente

incorporado à Teoria das Organizações e ao cotidiano das empresas.

Nos últimos quinze anos, o conceito de cultura organizacional tem recebido mais atenção, pois a percepção da cultura aparece como sendo uma variável capaz de intervir na dinâmica dos negócios, dando-lhes valor e diferencial competitivo, sendo, portanto, vista como ativo estratégico (BARBOSA, 2002).

Cameron e Quinn (1999) enfatizam que a cultura organizacional tem um poderoso efeito e influência no desempenho de longo prazo das empresas. Ressaltam que foi comprovado o forte impacto da cultura sobre os indivíduos, tanto em relação à moral dos empregados, seu comprometimento ou produtividade quanto ao seu bem-estar físico e emocional, gerando um ambiente propício ao aprendizado, criatividade e inovação.

Considerando a cultura organizacional como variável, Schein (2004) destaca a possibilidade de seu gerenciamento para obter padrões elevados de eficiência organizacional por meio do desenvolvimento de culturas fortes e integradas. Já Ulrich (2008) destaca sua forte relação com a mudança nas organizações, pois, na medida em que a cultura estabelece padrões ao longo do tempo, a mudança gera eventos que impactam e transformam esses padrões. Segundo o autor, mudança sem cultura gera atividades randômicas, ao passo que cultivar a cultura sem mudança provoca um ambiente ultrapassado.

O presente trabalho tem, entretanto, foco principal no estudo dos valores, elemento integrante da cultura, citado pelos autores de diversas formas. É consenso, porém, que os valores constituem o cerne da cultura, sendo o elemento menos aparente. As diferentes abordagens de cultura organizacional e formas de citação dos valores podem ser sintetizadas pelo Quadro 1.

	Hofstede (1991)	Schein (2004)	Kim e Quinn (1999)	F. Trompenaars (1994)	Fleury (1996)
Elementos da Cultura	Símbolos	Artefatos	"Como as coisas são feitas por aqui"	Artefatos e produtos	Identidade e significações
	Heróis e rituais	Valores		Normas e valores	Elementos simbólicos
	Valores – cerne da cultura	Pressupostos básicos	Valores assumidos como certos	Premissas básicas implícitas	Pressupostos básicos

Quadro 1 – Resumo da abordagem dos autores sobre cultura organizacional – valores
Fonte: Hallak (2008)

3.1 Valores

Tamayo e Gondim (1996) afirmam que a cultura se manifesta nas exigências universais do ser humano, quais sejam necessidades biológicas, necessidades sociais relativas às

interações interpessoais e as necessidades socioinstitucionais referentes à sobrevivência e ao bem-estar dos grupos. Segundo os autores, o indivíduo, para poder dar conta da realidade, reconhece essas necessidades e planeja, cria ou aprende respostas apropriadas para a sua satisfação. Essa satisfação, porém, deve acontecer através de formas aceitáveis para o resto do grupo, surgindo assim os valores, que são princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo.

Hofstede (1991) defende que entre os elementos que formam a cultura, os valores são os mais afastados da observação direta, formando um núcleo de significados. Estes seriam transmitidos cedo na vida das pessoas, pelo convívio com a família, nas relações próximas de amizade de infância e na escola, fato que os tornam inconscientes, só podendo ser inferidos no comportamento observado.

Maslow (1999), em seu estudo sobre a hierarquia das necessidades, afirma que os valores pessoais estão intimamente ligados às necessidades básicas ou metas, divididas em cinco categorias: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Essas metas são dispostas hierarquicamente e por ordem de predominância, revelando que a meta mais preponderante irá monopolizar a consciência do indivíduo, impactando nas escolhas de seu organismo. Nessa dinâmica, quando uma necessidade é razoavelmente satisfeita, a próxima necessidade presente na hierarquia emerge, influenciando o comportamento do indivíduo para alcançá-la, tornando-se, portanto, um motivador ativo (LIMEIRA, 2004).

No caso de organizações com fortes culturas corporativas, os valores são considerados como regras, influenciando diretamente a rotina e as ações das pessoas, ou seja, os valores fazem uma declaração aberta da organização de como se espera que todos se comportem, inclusive os líderes e administradores. Quando isso acontece de fato, constrói-se uma cultura coesa que reforça a visão e a missão da empresa, e cada empregado se torna responsável pelo seu sucesso (BARRETT, 2000).

Segundo Barrett (2006), assim como os indivíduos têm personalidades identificadas através de seus valores, crenças e comportamentos, os grupos ou organizações têm culturas, que também são identificadas através de seus valores crenças e comportamentos. Quando as pessoas entram para uma organização encontram valores que podem ser similares ou não aos seus, ocorrendo o que o autor denomina de grau de "alinhamento de valores", variável que, segundo ele, impacta diretamente nos resultados da empresa.

Zarifian (2001) define como "sentido" a relação que pode ser estabelecida pelo indivíduo entre a série de atos realizados em seu trabalho e o sistema de valores que orienta estes atos. É essencial a aderência aos valores da organização com conhecimento e convicções pessoais de forma compartilhada. Assim, não há lugar para imposição de valores de forma hierárquica, mas sim através do consenso, implícitos e explícitos que emergem e podem ser formalizados.

Neste contexto, a clara percepção e compartilhamento dos valores organizacionais pelas pessoas que nela atuam influenciam o seu comportamento a ponto de impactar na capacidade de motivação, criação e inovação do grupo e da organização e, conseqüentemente, na execução de suas estratégias (BARRETT, 2006). Diante de algumas questões recorrentes, tais como: atração e retenção de talentos, retorno aos acionistas, inovação e ética, Barrett (2006) enfatiza a necessidade de se ter uma cultura corporativa forte, onde há alinhamento de valores entre empregados e organização.

3.2 O Modelo de Barrett para avaliação da cultura organizacional

Na realização desta pesquisa, utilizou-se o modelo de Richard Barrett para avaliar a cultura corporativa. Segundo Barrett (2006), as empresas com mais altos desempenhos são aquelas que estabelecem e preservam uma cultura orientada por valores. São empresas com identidade própria, baseada nas motivações coletivas e em valores compartilhados, onde todos trabalham para criar a mesma visão de futuro e buscam encontrar realização pessoal no trabalho, satisfazendo suas necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais.

O autor acredita que o maior desafio das empresas está em compreender a motivação dos empregados e, por isso, utiliza como base para o seu modelo a teoria da motivação de Maslow (1954). Em sua proposta, Barrett (2006) amplia a hierarquia das necessidades com a perspectiva espiritual, tratando de ações e significados que transcendem o egoísmo, e busca a alma do indivíduo, cuja satisfação não se dá nas possibilidades do mundo exterior, mas sim no mundo interior - encontrar significado, fazer diferença e ser útil por meio do serviço, realizando o bem comum.

O modelo considera o conjunto de valores, crenças e comportamentos manifestados pelas pessoas e os enquadra em sete níveis de consciência pessoal e organizacional. Os sete níveis de consciência pessoal são detalhados a seguir, iniciando por aquilo que o autor define como "consciência".

Consciência: um estado de conhecimento do eu (pensamentos, sentimentos, ideias) baseado num conjunto de crenças e valores pelos quais a realidade é interpretada. A passagem para um estado mais elevado de consciência implica mudança nas crenças, nos valores e nos comportamentos. Os valores num nível mais elevado de consciência promovem maior compreensão e conexão e menor separação e fragmentação. (BARRETT, 2000, p. 59).

- Nível 1: Consciência de sobrevivência – principal fonte de motivação o sentimento de autopreservação.
- Nível 2: Consciência do relacionamento – manifesta-se pela preocupação quanto aos relacionamentos desenvolvidos.
- Nível 3: Consciência da autoestima - relacionado à necessidade de reconhecimento do indivíduo.

- Nível 4: Consciência da transformação - foco na autorrealização e na busca pelo crescimento pessoal.

- Nível 5: Consciência da alma - significado / coesão – o primeiro dos três níveis mais altos da consciência humana, que correspondem a um senso maior de conexão da pessoa com o mundo.

- Nível 6: Consciência divina - fazer a diferença / comunidade – forte conexão com toda a criação, identificando-se com a humanidade.

- Nível 7: Consciência da unidade - serviço / social - a pessoa deseja que suas ações afetem toda a sociedade e que a sua vida seja positiva para o planeta.

Os níveis mais baixos (um ao três) focam em necessidades básicas de sobrevivência, segurança física e emocional e autoestima – interesses pessoais. Os níveis mais altos (cinco ao sete) focam nas necessidades espirituais, a necessidade de se ter um significado na vida, de fazer a diferença e de estar a serviço do mundo – interesses do bem comum. O quarto nível foca na transformação, ou seja, quando se dá a troca de foco dos interesses pessoais para o interesse pelo bem comum (BARRETT, 2006). Segundo o autor, para se ter sucesso as pessoas devem aprender a satisfazer todas as suas necessidades, possibilitando-lhes a sua operação plena nos sete níveis.

Segundo Barrett (2006), o modelo que descreve os sete níveis de consciência pessoal também se aplica para o grupo, uma vez que um grupo é constituído por um conjunto de pessoas. Os sete níveis de consciência do grupo são detalhados a seguir.

- Nível 1: Consciência de sobrevivência – estabilidade financeira é uma preocupação saudável e pertinente, bem como a segurança de seu empregado.

- Nível 2: Consciência do relacionamento – harmonia em seus relacionamentos com empregados, clientes e fornecedores e boa comunicação.

- Nível 3: Consciência da autoestima – desempenho e acompanhamento de indicadores operacionais.

- Nível 4: Consciência da transformação - o aprendizado contínuo e na concessão de poder aos empregados, estímulo à inovação de produtos e serviços.

- Nível 5: Consciência da coesão interna – construir cultura coesa e desenvolver uma visão de futuro compartilhada.

- Nível 6: Consciência de fazer a diferença – aprofundamento das relações internas e externas com empresas que compartilhem da mesma filosofia e visão.

- Nível 7: Consciência do serviço – aprofundamento do anterior, em que a conexão interna e externa alcança seu estágio mais alto.

Segundo Barrett (2006), para serem bem sucedidas as empresas precisam aprender como satisfazer cada nível de consciência. Suas pesquisas mostraram que essas empresas são mais rentáveis e mais resilientes, pois tem a habilidade de responder

apropriadamente a todos os desafios dos negócios. Para a melhor compreensão do modelo, a Figura 1 a seguir clarifica a relação entre os níveis de consciência pessoal e organizacional, e sua distribuição nos três estágios: Bem Comum, Transformação e Interesse Próprio.



Figura 1 - Os Sete Níveis de Consciência Pessoal e Organizacional
 Fonte: Adaptado de Barrett, 2006.

Para identificar os níveis de consciência pessoal e organizacional, inclusive investigando o nível de consciência organizacional ideal, além de verificar o grau de alinhamento, utiliza-se o mapeamento dos valores através de uma lista de valores/crenças/comportamentos, previamente elaborada, baseada no modelo proposto pelo autor.

Os valores/crenças/comportamentos são classificados em positivos (P) ou potencialmente limitadores (L) para enriquecer a análise. Alguns valores e comportamentos de níveis mais baixos de consciência - um ao três - são potencialmente limitadores (L), ou seja, aparecem quando sentimentos de medo levam a ações que solapam o bem comum, podendo causar frustração às pessoas e atrapalhar o progresso da empresa se não forem bem trabalhados. No nível quatro as pessoas aprendem a vencer esses medos e nos demais níveis - cinco ao sete - já não aparecem valores limitadores.

4 Método

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa de grande porte, cuja natureza e relevância contribuem diretamente para o objeto do estudo. A amostra é, portanto, não probabilística intencional e foi definida segundo os critérios de acessibilidade e tipicidade.

Definiu-se como população para aplicação da pesquisa, empregados de duas unidades da referida empresa, cujas atividades contemplam vários processos em um ambiente

diverso e complexo, sendo, portanto, representativas em relação ao todo.

A população abrangeu 287 pessoas, representando 100% do total de empregados próprios das unidades pesquisadas. Os questionários foram distribuídos para toda a população. A amostra da pesquisa foi constituída pelos empregados da empresa que se disponibilizaram a responder os questionários, sendo 37% da população.

Os questionários distribuídos aos empregados foram analisados de forma quantitativa, enquanto os documentos da empresa foram analisados qualitativamente.

O modelo permite a identificação dos valores em três dimensões: a de valores pessoais; a de valores organizacionais atuais e a de valores organizacionais ideais. No caso desse estudo, por a empresa já apresentar os valores organizacionais ideais declarados, optou-se por lançar mão apenas do mapeamento das duas primeiras dimensões.

Para a elaboração do questionário, foram considerados o referencial teórico de Barrett (2006), modelos já desenvolvidos por outros pesquisadores e a realidade da empresa a ser pesquisada. O questionário apresenta dois formulários com 70 valores/crenças/comportamentos cada um - o de valores pessoais (para identificar valores pessoais) e o de valores organizacionais (para identificar valores organizacionais atuais), para tanto, cada empregado respondeu a duas perguntas:

- Quais dos valores/crenças/comportamentos a seguir mais representam quem você é, como age e em que acredita (não quem você gostaria de ser)? Por favor, escolha 10.
- Quais dos valores/crenças/comportamentos a seguir mais representam, em sua opinião, como a sua empresa opera atualmente? Por favor, escolha 10.

Conforme o modelo, todos os valores/crenças/comportamentos são relacionados a um dos sete níveis de consciência - pessoal ou organizacional, classificados em positivos (P) ou potencialmente limitadores (L).

5 Resultados

Os dados do estudo foram gerados através da pesquisa documental, seguida de pesquisa de campo.

Considerando os valores declarados no plano estratégico da companhia, bem como sua visão e seus atributos, e baseado no modelo utilizado na pesquisa de campo, chegou-se a um conjunto de valores representados na Tabela 1, a seguir. A classificação obedeceu à ordem decrescente de alocação dos valores relacionados aos sete níveis de consciência, sendo os primeiros relacionados aos níveis mais altos, e os últimos, aos níveis mais baixos.

Tabela 1: Valores Organizacionais Ideais: adequação ao modelo utilizado na pesquisa de campo

Nº	Valores Organizacionais Ideais	Nível de Consciência
1	Buscar sustentabilidade em suas ações	7
2	Atuar com ética	7
3	Estimular o empreendedorismo	7
4	Ser socialmente responsável	7
5	Proteger o meio ambiente	6
6	Preocupar-se com as necessidades dos empregados	6
7	Buscar parcerias com clientes e fornecedores	6
8	Trabalhar em equipe	5
9	Possuir valores compartilhados	5
10	Ser voltada para inovação	4
11	Valorizar a competência	3
12	Ser reconhecida como a melhor (L)	3
13	Ser competitiva (L)	3
14	Ter comunicação aberta/transparente	2
15	Preocupar-se com a saúde dos empregados	1

Fonte: Hallak (2008)

Na Tabela 2, são identificados 15 valores organizacionais ideais para suportar as estratégias da companhia. Pode-se depreender dessa lista que a empresa estudada deseja ter forte orientação para as questões sociais, ambientais e de valorização de seu pessoal, na medida em que valoriza temas como ética, sustentabilidade, responsabilidade social, proteção ambiental e saúde dos empregados. Por outro lado, valores como inovação, competitividade e reconhecimento são destacados como importantes para o alcance de suas estratégias, sendo os dois últimos, valores potencialmente limitadores, pois caso não sejam trabalhados de maneira correta, podem causar frustração às pessoas e atrapalhar o progresso da empresa (BARRETT, 2006).

No próximo tópico será feita a análise desses valores distribuídos pelos sete níveis de

consciência e a comparação com os valores pessoais e organizacionais atuais.

As Tabelas 2 e 3 apresentam os 10 valores pessoais e organizacionais atuais mais votados para todo o grupo pesquisado, classificados em ordem decrescente em número de votos e relacionados aos seus respectivos níveis de consciência. No caso de empate na votação, mais de um valor foi considerado para a mesma colocação.

Tabela 2: Valores Pessoais: os 10 primeiros colocados em número de votos

Valores Pessoais	Votos	Nível de Consciência
1. Gosto de aprender	66	4
2. Busco qualidade de vida	52	4
3. Sou responsável	45	4
4. Sou íntegro	40	5
5. Sou confiável	40	5
6. Cultivo as minhas amizades	30	5
7. Sou comprometido	30	5
8. Gosto de contribuir com os outros	29	6
9. Gosto de trabalhar em equipe	27	5
10. Saúde e segurança são importantes	26	1
11. Gosto de ser respeitado (L)	26	3

Fonte: Hallak (2008)

Tabela 3: Valores Organizacionais: os 10 primeiros colocados em número de votos

Valores Organizacionais Atuais	Votos	Nível de Consciência
1. É hierárquica (L)	51	3
2. Quer ser reconhecida como a melhor (L)	47	3
3. Preocupa-se com a imagem (L)	44	2
4. É socialmente responsável	43	7
5. Há perspectiva de longo prazo	42	7
6. Possui forte identidade cultural	41	5
7. Preocupa-se com a saúde dos empregados	34	1
8. Desenvolve ações visando contribuição social	32	6
9. Cultiva a burocracia (L)	31	3

10. Busca o aprendizado contínuo	31	4
----------------------------------	----	---

Fonte: Hallak (2008)

Observam-se claramente algumas diferenças entre os valores pessoais e organizacionais atuais, principalmente quando se analisam os dois primeiros valores mais votados das duas tabelas: “gosto de aprender” e “busco qualidade de vida”, para os valores pessoais e “é hierárquica” e “quer ser reconhecida como a melhor”, para os valores organizacionais atuais. Os dois valores pessoais mais votados são positivos e demonstram o interesse das pessoas na busca por desenvolvimento e por uma vida saudável e equilibrada, em contrapartida, os outros dois valores (organizacionais atuais) são potencialmente limitadores e remetem a um modelo hierárquico e rígido e de busca por melhores desempenhos, podendo gerar competição interna.

Dentre os demais valores organizacionais atuais mais votados, e reforçando os já citados anteriormente, aparecem: “cultiva a burocracia” e “preocupa-se com a imagem”, também valores potencialmente limitadores se não forem bem trabalhados, típicos de grandes empresas. Entretanto três desses quatro valores limitadores tendem a desaparecer, pois não guardam nenhuma relação com os valores pessoais, e apenas um deles – “ser reconhecida como a melhor” - está entre os desejados pela companhia.

A partir dos 15 valores identificados, pela análise documental, como sendo os organizacionais ideais e dos 10 valores pessoais e organizacionais atuais mais votados, foi feita a distribuição para cada uma das três dimensões – valores pessoais, organizacionais atuais e organizacionais ideais - pelos sete níveis de consciência, conforme Figura 2. As bolas representam os valores, sendo as bolas cheias os valores potencialmente limitadores.

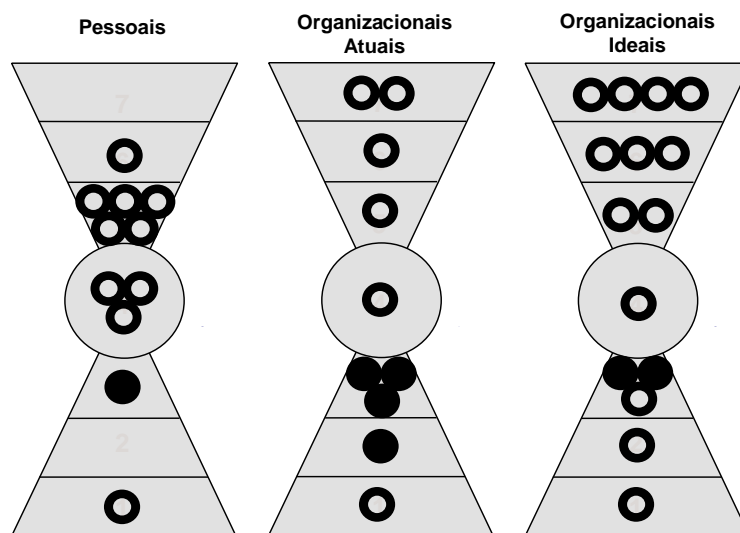


Figura 2 - Distribuição dos principais valores identificados nas três dimensões

Fonte: Hallak (2008)

Segundo Barrett (2006), as empresas mais bem sucedidas tendem a se focalizar nos níveis superiores, a partir do nível quatro, onde ocorre o processo de transformação em

que passam a ter coesão interna, envolvimento dos empregados e foco em inovação. Observa-se que, quanto ao desejo da empresa, além de estar mais focado nos níveis superiores (nível quatro para cima), onde estão alocados 10 de seus 15 valores, há apenas um valor no nível quatro, “ser voltada para inovação”, certamente um dos pilares do sucesso da empresa desde a sua criação e que estará sustentando as suas estratégias. Entretanto os empregados reconhecem que a empresa atualmente valoriza o aprendizado, pois, também como único valor no nível quatro, aparece “busca o aprendizado contínuo”, sem o qual não há a inovação.

Percebe-se grande concentração de valores pessoais nos níveis quatro e cinco, favorecendo o alinhamento com os valores organizacionais ideais, na medida em que no nível quatro as pessoas estão mais maduras, preparadas para reexaminar suas crenças e iniciar o processo de transformação; e no nível cinco, as pessoas já buscam no trabalho um meio de dar significado à vida, se interessam mais pelo bem comum e têm forte senso de integridade. (BARRETT, 2006). Dos 10 valores pessoais mais votados, os três primeiros estão presentes no nível quatro: “gosto de aprender”, “busco qualidade de vida” e “sou responsável”, reforçando sua importância. Os valores presentes no nível cinco são “sou íntegro”, “sou confiável”, “cultivo as minhas amizades”, “sou comprometido” e “gosto de trabalhar em equipe”, e sinalizam que as pessoas estão prontas para evoluírem para níveis superiores da consciência.

Em contrapartida, percebe-se pouco alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais atuais, principalmente no que tange aos três primeiros níveis: dos 10 valores organizacionais atuais mais votados, cinco estão alocados do nível um ao nível três, sendo apenas um valor positivo. Isto demonstra que a empresa preocupa-se muito com sistemas, processos e melhores práticas, reforçando o controle e a hierarquia e inibindo a capacidade de inovar e evoluir para níveis mais altos de consciência e criatividade. No caso dos valores pessoais, apenas dois estão alocados do nível um ao nível três, sendo um deles positivo e outro potencialmente limitador.

Em resumo, considerando que 75% da amostra possuem até cinco anos de casa, percebe-se que as pessoas não terão dificuldades em estabelecer uma cultura mais próxima ao que a empresa espera ou idealiza para suportar suas estratégias.

O índice PL pode ser gerado dessa distribuição em cada dimensão. Este índice representa o número de valores positivos (P) comparado com o número de valores potencialmente limitadores (L) dentro dos principais valores identificados, apresentado na tabela a seguir.

Tabela 4: Índice PL para cada dimensão

Pessoais	Organizacionais Atuais	Organizacionais Ideais
PL = 10 - 1	PL = 6 - 4	PL = 13 - 2

Fonte: Hallak (2008)

Conforme a Tabela 4, para os valores pessoais, o índice PL é considerado um bom resultado, pois demonstra que 10 dos 11 valores mais votados são positivos. Em contrapartida, para os valores organizacionais atuais, o índice PL é considerado bastante limitador, uma vez que evidencia quatro valores potencialmente limitadores.

Os indicadores referentes aos valores organizacionais ideais são bastante favoráveis, pois indica um bom PL (13-2), confirmando que, baseado nos resultados dos valores pessoais, não será difícil para a empresa alcançar tal configuração.

As Figuras 3 e 4 demonstram a distribuição percentual de votação de todos os valores, não apenas os 10 mais votados, dentro dos sete níveis de consciência nas dimensões pessoal e organizacional atual. No caso dos valores organizacionais ideais, por terem sido identificados na pesquisa documental, não foi possível fazer esta distribuição. As barras em vermelho sinalizam o percentual de valores potencialmente limitadores dos níveis um ao três que, somados ao percentual das respectivas barras azuis (imediatamente abaixo), fornecem o percentual total de todos os votos para aquele nível.

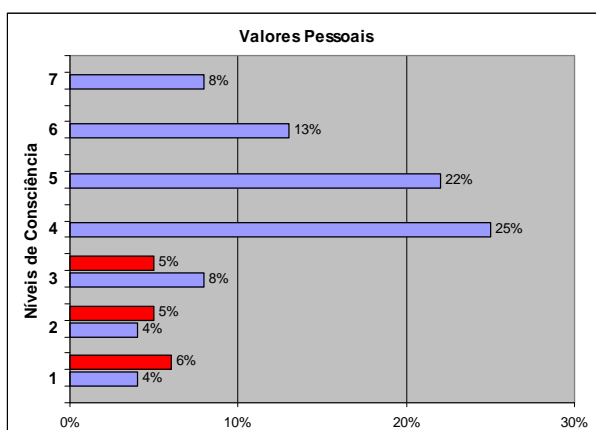


Figura 3 - Distribuição dos valores pessoais x níveis de consciência
Fonte: Hallak (2008)

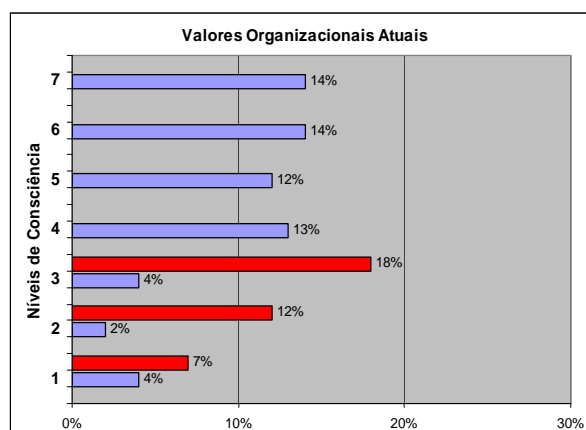


Figura 4 - Distribuição dos valores organiz. atuais x níveis de consciência.
Fonte: Hallak (2008)

Na distribuição dos valores pessoais, confirma-se que grande parte de todos os valores votados (47%) refere-se aos níveis quatro e cinco, demonstrando que as pessoas estão focadas na autorrealização, na busca pelo crescimento pessoal e pelo significado do trabalho. Na distribuição dos valores organizacionais atuais, observa-se uma boa concentração de valores nos níveis seis e sete (28%), ligados às questões de responsabilidade social e parcerias estratégicas e menor percentual no nível cinco, coesão interna (12%). Outro índice pode ser gerado dessa distribuição:

- Nível de entropia – número total de votos nos valores potencialmente limitadores em relação ao número total de votos em todos os valores (em percentual). Segundo Barrett (2006), entropia é a proporção de energia consumida na organização por atividades não produtivas como burocracia, competição interna, ostentação e

controle.

Tabela 5: Índices Entropia

Pessoais	Organizacionais Atuais	Organizacionais Ideais
Entropia = 16%	Entropia = 37%	-

Fonte: Hallak (2008)

Observa-se o alto nível de entropia presente na cultura organizacional atual, onde 37% dos valores organizacionais atuais votados são valores potencialmente limitadores, que, conforme classificação de Barrett (2006), em uma escala de um a cinco, está no nível quatro de entropia cultural, portanto com questões sérias a serem equacionadas principalmente no que tange às lideranças. Já o nível de entropia presente nos valores pessoais é aceitável, necessitando apenas de ajustes estruturais ou culturais.

Para atender aos objetivos específicos investigaram-se quatro categorizações: faixa etária, sexo, função e tempo de empresa. Dentro de cada categorização foram analisados os 10 valores mais votados, tanto pessoais quanto organizacionais ideais.

- Faixa etária

Para "faixa etária", foram investigados dois grupos: empregados com idade entre 22 e 40 anos, compondo 64% de toda a amostra, e aqueles com idade acima de 41 anos, representando 36% da amostra. Analisando os valores pessoais, conclui-se que há semelhança na questão dos dois grupos estarem fortes nos níveis quatro e cinco de consciência, porém o grupo mais jovem apresenta, no nível um, um valor potencialmente limitador - "estabilidade no trabalho é importante", enquanto que o outro grupo, para o mesmo nível, apresenta um valor positivo, "saúde e segurança são importantes".

Quanto aos valores organizacionais, o mais votado é igual para os dois grupos: "É hierárquica", valor potencialmente limitador de nível três de consciência, o que indica que esta característica da organização é facilmente percebida não importando a idade. Outros valores potencialmente limitadores, de níveis dois e três de consciência, aparecem como mais votados para os dois grupos, tais como, "quer ser reconhecida como a melhor" e "preocupa-se com a imagem".

Pelo fato de ser considerada hierárquica, este pode ser um valor que iniba ou retarde a transferência do conhecimento, fazendo-se necessárias ações que minimizem estes atritos. O conhecimento pode não estar no cargo, sendo necessário estimular a aproximação não hierárquica, propiciando relacionamentos e troca de experiências.

- Sexo

Na segmentação por "sexo", em que 36% da amostra são mulheres e 64% homens, sendo essa maioria justificada pela natureza da atividade da empresa e das profissões ofertadas, verificaram-se alguns pontos de análise. Nos valores pessoais, observa-se que as opções dos dois grupos são bastante semelhantes, chegando a ser idênticas no que se refere aos três valores mais votados: "gosto de aprender", "busco qualidade de

vida" e "sou reponsável", sendo valores de nível de consciência quatro - transformação.

No âmbito dos valores organizacionais, a semelhança dos dois grupos é observada na grande quantidade de votos em valores potencialmente limitadores: cinco, sendo apenas dois não coincidentes. Os valores coincidentes são: "quer ser reconhecida como a melhor", "preocupa-se com a imagem" e "é hierárquica", sendo também os três mais votados entre as mulheres, que também escolheram "há controle da informação" e "é competitiva". Para os homens "cultiva a burocracia" e "há interesses nos relacionamentos" foram os outros dois valores potencialmente limitadores mais votados.

- Função

Para esta segmentação foram investigados dois grupos: empregados que possuem algum tipo de função gratificada e, portanto, exercendo atividades de liderança, e aqueles que são enquadrados em cargos de nível superior e médio. Para o grupo de gestores, apesar de terem escolhido valores pessoais de níveis mais elevados, um valor de nível um aparece, refletindo a responsabilidade e o comprometimento dessas pessoas com os resultados da empresa: "preocupo-me com os resultados financeiros". Outros valores inerentes à função de liderança também aparecem entre os mais votados: "sou criativo" e "tenho visão de futuro", nota-se ainda que não aparecem valores potencialmente limitadores.

No que se refere aos valores organizacionais, o grupo de gestores percebe a empresa operando nos níveis mais altos de consciência, porém identifica quatro valores potencialmente limitadores, sendo os dois primeiros os mais votados: "é hierárquica", "preocupa-se com a imagem", "quer ser reconhecida como a melhor" e "há interesses nos relacionamentos". Para o outro grupo, cujos dois valores mais votados são coincidentes, destaca-se ainda como valor potencialmente limitador "cultiva a burocracia", valor muitas vezes reforçado pela liderança, porém não percebido por ela. Isso pode indicar que dificilmente a empresa deixará de cultivar a burocracia, podendo inibir seu desenvolvimento e sua busca pela inovação.

- Tempo de empresa

Para "tempo de empresa", foram investigados empregados de até cinco anos de casa, que estão sofrendo ainda um processo de aculturação, e aqueles que possuem mais de seis anos de casa. Para o grupo recém-chegado, verifica-se em seus valores pessoais grande concentração nos níveis quatro e cinco, favorecendo a renovação, o aprendizado, o comprometimento e a motivação pessoal, além de boas perspectivas de alinhamento aos valores organizacionais desejados. Nota-se, no entanto, um valor potencialmente limitador: "estabilidade no trabalho é importante", valor recorrente, principalmente entre o grupo de jovens analisado anteriormente no tópico "faixa etária".

Quanto aos valores organizacionais atuais, o grupo com menos tempo de casa visualiza três valores de nível sete: "há perspectiva de longo prazo", "é socialmente responsável" e "busca sustentabilidade em suas atividades", revelando uma percepção otimista e de admiração. Já para os empregados com mais tempo de casa, seu foco está ainda em

valores de nível seis: “desenvolve ações visando contribuição social”, “protege o meio ambiente” e “busca parcerias com clientes e fornecedores”, demonstrando um maior nível de exigência e crítica desse grupo com relação às ações da companhia.

Um fato que deve ser destacado se refere ao grande vale entre empregados com pouco tempo de empresa (até cinco anos) e outros já próximos à aposentadoria, sendo grande a concentração de pessoas nestes dois extremos. É importante, assim, construir uma ponte que interligue e possibilite a transferência principalmente do conhecimento tácito entre os mais antigos e os recém-chegados, impedindo a perda com a saída daqueles.

O tempo que os novos empregados permanecem em treinamento na universidade corporativa (que pode variar de 4 meses a mais de um ano para cargos técnicos) é uma boa estratégia para que possam ter contato com termos próprios da organização, bem como com sua cultura, facilitando, mais tarde, a comunicação com outros profissionais e o intercâmbio dentro da própria empresa.

6 Conclusões

A pesquisa de campo provou que existem diferenças significativas entre os dez principais valores pessoais e aqueles atribuídos à organização. A principal diferença está na comparação entre os três valores mais votados: “gosto de aprender”, “busco qualidade de vida” e “sou responsável”, para os valores pessoais e “é hierárquica”, “quer ser reconhecida como a melhor” e “preocupa-se com a imagem”, para os valores organizacionais atuais.

As pessoas estão preocupadas com desenvolvimento, crescimento pessoal, em ter uma vida saudável e, em contribuir de forma responsável com o sucesso da empresa. Pelo valor pessoal mais votado, “gosto de aprender”, percebe-se uma atmosfera propícia ao conhecimento, no que se refere principalmente ao desejo e gosto pelo aprendizado constante. Desejam também ter mais liberdade e ser avaliadas pelo seu desempenho, e não pela quantidade de horas que passam na empresa.

Já o modelo organizacional vigente está baseado em valores de níveis de consciência mais baixos, ou seja, ainda há a preocupação com controle, imagem e burocracia. Esse modelo pode ser uma barreira para o sucesso da companhia no médio e longo prazo, mas tende a mudar com a entrada de empregados mais jovens, de outra geração, voltados à produtividade, realização profissional e satisfação no ambiente de trabalho.

Observa-se que o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais ideais não é direto mas sim potencial: oito dos onze valores pessoais mais votados estão concentrados nos níveis quatro e cinco de consciência, ou seja, as pessoas estão em transformação, preparando-se para alcançarem níveis mais altos, onde preocupações como sustentabilidade, ética, responsabilidade social e proteção ao meio ambiente são o foco. Outro indicador desse potencial alinhamento é o fato de que grande parte da amostra possui pouco tempo de casa (até cinco anos) e são jovens (até 40 anos de idade), ou seja, os futuros líderes possuem um perfil favorável à cultura que se idealiza

para suportar os desafios e as estratégias da empresa.

Há distanciamento entre os valores organizacionais atuais e ideais, tanto no conteúdo e na sua distribuição pelos sete níveis de consciência, como nos indicadores culturais apurados. Enquanto atualmente existem valores organizacionais que se referem à hierarquia, à burocracia e a preocupações com sistemas, controle e imagem, a companhia deseja valorizar a competência, buscar parcerias e ser voltada para a inovação, opções coerentes para sobreviver no atual cenário.

Um dos indicadores mais expressivos identificados no estudo e que demonstra o distanciamento entre as duas dimensões (valores organizacionais atuais e ideais) é o Nível de Entropia, que representa o quanto a organização perde de energia com questões não produtivas como burocracia, competição interna, ostentação e controle. O alto índice de entropia apresentado (37%) é preocupante principalmente se considerarmos as metas desafiadoras que estão colocadas para todas as áreas da companhia, exigindo alto grau de sinergia entre pessoas, processos e tecnologias.

7 Referências

- BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARRETT, R. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BARRETT, Richard. **Building a values-driven organization**: a whole system approach to cultural transformation. Oxford: Elsevier, 2006.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. New York: Addison-Wesley, 1999.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HALLAK, Beatriz, **Alinhamento de Valores Pessoais e Organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de energia**, 2008, Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Laboratório de Tecnologia, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2008.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.
- JUNQUEIRA, C. **Citações de aula**. Rio Grande do Sul; UFRGS – Escola de Administração, 2005. Apostila.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. 19. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.
- LIMEIRA, Maria Ignez C. A. **Alinhamento de Valores Pessoais e Organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de médio porte**. 2004, 171f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Laboratório de Tecnologia, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2004.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.
- MASLOW, Abraham. **Toward a psychology of being**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.
- ULRICH, Dave; Brockbank, Wayne; Johnson, Dani; Sandholtz, Kurt; Younger, Jon. **HR Competencies: mastery at the intersection of people and business**. Provo, Utah: The RBL Institute, 2008.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Apêndice A

Resumo dos Questionários:

1. Valores Pessoais

Quais dos valores/crenças/comportamentos a seguir mais representam quem você é, como age e em que acredita? (não quem você gostaria de ser). Por favor, escolha **10**. Talvez haja mais do que 10, porém você deve escolher apenas os **10 mais importantes**.

2. Valores Organizacionais atuais

Quais dos valores/crenças/comportamentos a seguir mais representam, em sua opinião, como a sua empresa opera atualmente? Por favor, escolha **10**. Talvez haja mais do que 10, porém você deve escolher apenas os **10 mais representativos**.

Tabela do Questionário 1:

1. Acho a vida difícil	11. Quero ser o melhor
2. Às vezes manipulo situações em meu favor	12. Quero ser querido no grupo
3. Às vezes tenho medo de expressar minhas idéias	13. Respeito à diversidade
4. Atuo como facilitador nos processos de mudança	14. Saúde e segurança são importantes
5. Busco o consenso	15. Sinto insegurança quanto ao futuro
6. Busco qualidade de vida	16. Sistematizo processos e práticas
7. Busco sempre a verdade	17. Sou aberto e transparente
8. Compartilho dos valores de meu grupo	18. Sou acessível
9. Confio nas pessoas	19. Sou ambicioso
10. Cuido ativamente do meio ambiente	20. Sou cauteloso

Tabela do Questionário 2:

1. A comunicação é aberta/transparente	11. Estimula o trabalho voluntário
2. Aconselha e apóia os empregados	12. Existe confiança
3. Apoia a comunidade local	13. Existe entusiasmo
4. Atua com ética	14. Favorece a realização do empregado
5. Atua conjuntamente com outras empresas	15. Foco exclusivamente no resultado financeiro
6. Busca a eficiência operacional	16. Foco na satisfação dos clientes
7. Busca a sustentabilidade em suas atividades	17. Foco no curto prazo
8. Busca estabilidade financeira	18. Há ambiente de cooperação
9. Busca o aprendizado contínuo	19. Há controle da informação
10. Busca o consenso	20. Há controles excessivos

Currículo Resumido dos Autores

Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez é Pós – Doutor em Gestão Empresarial / UFRJ – Harvard Business School; Doutor e Mestre pela COPPE/UFRJ; MBA pelo MIT/Sloan; Assistente da Gerência Executiva de Gás e Energia da Petrobras; Presidente da Comissão de Petróleo, Gás e Energia da Câmara de Comércio do Estado do Rio de Janeiro. Conselheiro da Universidade Corporativa de Transporte (UCT). Coordenador do Grupo Interativo de Gestão do Conhecimento e Inovação – GIGCI. Professor da UFF, fundador do site <http://www.kmpress.com.br/>; Autor e co-autor de mais de 60 artigos. Autor e organizador de livros. Participa de bancas de mestrado, pós-graduação e graduação.

Email: martius@petrobras.com.br

Endereço na Plataforma Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7037188590027119>

Beatriz Resende Hallak é Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense / UFF, pós-graduada em Gestão de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas / FGV-RJ, possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro / UFRJ. Atualmente é Consultora de Negócios da PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S/A, atuando na área corporativa de Recursos Humanos/Planejamento e Avaliação. Tem experiência nas áreas ligadas à cultura organizacional, gestão de pessoas e estratégia.

Email: beatriz.hallak@terra.com.br

Endereço na Plataforma Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2085367055732191>