CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA INFLUÊNCIA DOS VALORES NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

João Eduardo Prudêncio Tinoco
Universidade Católica de Santos – UniSantos
Programa de Mestrado em Gestão de Negócios
tinocojoao@uol.com.br

Resenha da Dissertação de Mestrado em Gestão de Negócios de **Eduardo Wilson Assêncio**, do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos - UNISANTOS, Novembro de 2008.

Nesta resenha se explicita e comenta a dissertação de mestrado que teve como objetivo principal pesquisar, analisar e avaliar valores individuais, originados de valores humanos e seus desmembramentos no desenvolvimento dos valores coletivos, enfocando sua influência no ambiente organizacional, identificando como esses influenciam e impactam seus resultados econômicos. O autor no desenvolvimento de sua pesquisa associou os valores com os comportamentos em uma empresa alimentícia, explicitando quais valores e de que forma eles operam no ambiente organizacional, buscando estabelecer os impactos no desempenho operacional e, como conseqüência no seu desempenho econômico.

Essa empresa passou por forte processo de re-estruturação organizacional e por sua vez verificou como esses valores impactaram nesse processo de mudança.

Além do capitulo introdutório que especificou o tema, sua relevância e a situação do problema,bem como os objetivos, a metodologia e os pressupostos teóricos e empíricos, a dissertação contemplou mais 4 capítulos**.**

O segundo capítulo tratou da abordagem teórica que fundamentou a pesquisa, em que conceituou o tema sob a ótica de diferentes autores, observando a evolução histórica deste conhecimento. O terceiro capítulo contemplou a preparação e aplicação da pesquisa de campo com base no "Inventário de Valores de Schwartz" e apresentou as bases para o estudo de caso da Empresa Moinho Paulista, objeto da dissertação. No quarto capítulo desenvolveu análise pormenorizada dos dados levantados na pesquisa de campo, com vistas a buscar respostas às questões que permeiam o estudo, com a finalidade de entender os valores que orientam o comportamento da comunidade avaliada, e como essa dinâmica ocorre na determinação dos fatores de produtividade e competitividade. Ainda nesse capítulo, avaliou os dados coletados na análise de caso, confrontando os resultados reais do Moinho Paulista com sua respectiva estrutura de valores, de forma a igualmente buscar responder as perguntas da pesquisa. Por fim o quinto capítulo destaca os pontos de maior destaque no desenvolvimento da pesquisa, especificando suas limitações e apresentou recomendações para futuras pesquisas**.**

Numa análise detalhada da dissertação observou-se que no capítulo dois discorreu sobre as leituras em obras de diversos pesquisadores, que deram suporte ao desenvolvimento do tema, especificando dentre outros os seguintes: Rokeach (1968, 1973, 1981), Inglehart (1991, 1994), Schwartz (1990, 1992, 1995), Tamayo (2007), Tamayo e Schwartz (1993), Weber (1958), Senge (1994), Genelot (1992), Morin (1999), Pereira et al (2005) e Borges (2005).

No terceiro capítulo especificou que a metodologia adotada consistiu numa pesquisa exploratória e no desenvolvimento de um Estudo de Caso Único. Quanto ao Estudo de Caso Único, utilizou a metodologia estabelecida por Yin (2004, 2005), estruturada sobre um

processo de re-estruturação organizacional da empresa Moinho Paulista, localizada em Santos- SP. Realizou pesquisa de campo, utilizando dados numéricos, análise observatória de eventos, entrevistas envolvendo trabalhadores, média e alta gerência, direção e acionistas, com o objetivo de entender os valores presentes nos processos vivenciados por essa empresa. A pesquisa de campo foi estruturada com base no modelo de "Inventário de Valores de Schwartz" (SVI), aplicada na empresa, que foi alvo de experiência do pesquisador, com a finalidade de, a partir das medidas encontradas, correlacionar os valores que estiveram presentes no processo de desestruturação e posterior recuperação econômica desta empresa. A metodologia para inventariar valores com base em Schwartz consistiu de entrevistas, com o uso de questionário destinado a identificar os valores predominantes dos vários grupos que constituem a empresa, dentre os 60 valores que compõem os dez tipos motivacionais determinados por Schwartz. Esses tipos motivacionais determinantes de uma estrutura de valores possuem 2 eixos: eixo autotranscendência x autopromoção e conservação x abertura às mudanças.

Quanto ao "Inventário de Valores de Schwartz" (SVI), desenvolvido por esse pesquisador entre 1990 e 1994, que consiste em um modelo estruturado de medição de valores, também conhecido como Inventário de Valores de Schwartz (SVS – "Schwartz Values Survey") evidenciou que o autor aborda, de forma relativamente completa, valores universais, culturais e o sistema estruturado sob os quais estes valores se interrelacionam.

O SVS gera um conjunto de dados quantificáveis sobre os valores que traduzem o comportamento de um determinado grupo social, traduzindo-se numa ferramenta elucidativa de análise preditiva das ações individuais e coletivas. Desta forma, têm-se as premissas para a gestão estruturada de valores, pois a medição de valores (indicadores) desencadeia análises de causas (origem) e planos de ações.

Schwartz (1992) identificou valores básicos que indivíduos de todas as culturas reconhecem. Seus estudos identificam as características principais, que abrange todos os valores:

- Valores são crenças: intrinsecamente ligadas à emoção;
- Valores são um construto motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se empenham em obter;
- Valores transcendem situações e ações específicas: são objetivos abstratos (honestidade, obediência);
- Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos: são padrões ou critérios de avaliação; e
- Os valores são ordenados por importância relativa: são hierarquizáveis.

Pesquisador dos valores humanos, Schwartz (1994, p.21), descreve valores como "desejáveis... metas... que operam como princípios que orientam a vida de uma pessoa".

Assêncio em sua dissertação observou que os valores permeiam as escolhas que as pessoas fazem em diferentes situações de suas vidas. Esta assertiva desvenda uma importante área de oportunidade das organizações quando estudam os valores, identificando comportamentos previsíveis, definidores de sua sobrevivência. A partir de um estruturado banco de informações, a gestão dos valores poderá funcionar como forte elemento adicional nas definições de diretrizes estratégicas.

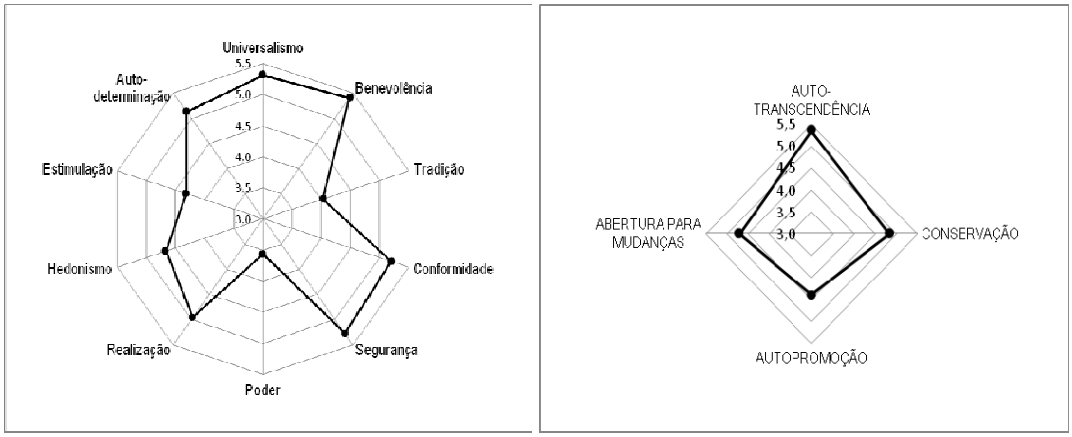
Segundo Rokeach (1973) um dos pesquisadores em que se apoiou para desenvolver sua pesquisa verificou a existência de uma cadeia de relações entre cultura, sociedade, personalidade, gerando valores, que definem comportamento e conseqüentemente a atitude dos indivíduos.

Quanto à análise dos resultados abordados no capítulo 4 observou que os dados foram coletados dos questionários dos 138 participantes dentre os indivíduos que compuseram a

estrutura da empresa B, assim distribuídos: 110 funcionários de um total de 204 trabalhadores do parque industrial; Vendas externas: 28 de um total de 31 indivíduos; Direção: 4 indivíduos de um total de 5; 11% mulheres; Idade média de 39 anos (σ =10 anos e 9 meses);

Para melhor visualização dos resultados, utilizou dois tipos de recursos gráficos: gráficos de radar e de colunas.

Os valores organizacionais da empresa "B" compõem a configuração exibida através de 2 gráficos: o gráfico 1 apresenta os 10 tipos motivacionais, bem como demonstra os 4 fatores a estrutura de valores; o gráfico 2 apresenta explicita a hierarquia dos valores.



Gráficos 1e 2: Estrutura de tipos motivacionais da empresa.
Fonte: Elaborado com base no Empresa B, 2008

A avaliação global da população analisada indica a predominância de valores voltados para fatores de autotranscendência, característicos de uma comunidade voltada aos interesses do bem-estar dos outros, para a sobrevivência do grupo, com aceitação das diversidades entre os indivíduos.

Este perfil de autotranscendência, que se define pelos tipos motivacionais de benevolência e universalismo, na estrutura bipolar apresentada por Schwartz (1992), ocorreu em oposição a baixo índice (os menores da avaliação) de valores de autopromoção (ligados a poder e realização).

Os valores associados aos tipos motivacionais a universalismo e benevolência apresentaram-se muito próximos na avaliação.

A **autotranscendência** é um traço essencial da existência humana.

Estes comportamentos voltados ao bem social e da família, ou seja, aos interesses coletivos são opostos àqueles que servem interesses individuais (Schwartz, 1992; Tamayo e Schwartz, 1993).

A partir dos objetivos propostos e dos estudos de campo realizados, com a realização de entrevistas e a aplicação de questionário, junto à população obreira, gerencial e diretiva da empresa B, apoiado no Modelo de Schwartz (SVI) o autor teceu as seguintes considerações:

- em ambientes coletivos (sociedades, empresas) os valores são transmitidos e compartilhados com os integrantes, e desta forma se tem a associação de cultura (valores compartilhados) e organização, promovendo o conceito de cultura organizacional;
- no ambiente organizacional, as pessoas constituem um sistema interativo composto de um elemento formal e outro informal, que promovem a cultura organizacional. O elemento

formal consiste nos valores dos dirigentes, que determinam a cultura oficial da empresa (*valores professados*). O elemento informal é constituído pelos demais membros que constituem a organização que possuem distintas visões do mundo (*valores efetivamente praticados*);

- valores individuais e coletivos têm diferente importância entre os vários povos. A opção preferencial de uma sociedade definirá o comportamento de seus membros;
- na escala de valores de Schwartz (1993), os indicadores apresentados correlacionam-se à ação para a produtividade organizacional, como o trabalho, honestidade, criatividade, autodisciplina, rapidez, autodeterminação, dentre outros;
- no ambiente organizacional, esta ação se expressa pelo trabalho, que de forma dinâmica é considerada por muitos autores como um *valor básico dos indivíduos que constituem esta organização*;
- a avaliação global da população analisada indica a predominância de valores voltados para fatores de autotranscendência, característicos de uma comunidade voltada aos interesses do bem-estar dos outros, para a sobrevivência do grupo, com aceitação das diversidades entre os indivíduos;
- a prevalência da autotranscendência apresentou algumas contradições. Dos 20 valores de componentes deste grupo, 4 apresentaram tendência diferente dos demais valores, com baixa pontuação: um mundo de beleza, unidade com a natureza, vida espiritual e honesto;
- os valores mais importantes observados foram: a segurança familiar, a harmonia interior e o trabalho. Estes valores operam de forma determinante e motivacional sobre todas as circunstâncias a que os indivíduos são expostos, quer no trabalho ou na comunidade que participa fora do ambiente laboral;

O estudo dos valores desenvolvido sugere que todos os projetos de desenvolvimento organizacional, com vistas a um melhor desempenho econômico da empresa, deveriam considerar os valores prevalentes deste grupo social e cuidar para que não ocorram conflitos com os valores de maior negação dos indivíduos. De outra forma, a empresa também teria como instrumento de promoção do aumento de sua produtividade, o direcionamento de projetos no sentido dos familiares dos funcionários, os quais, de forma voluntária, tenderão a integrar-se aos projetos de melhoria organizacional.

Referências citadas no texto:

BORGES, L. O. ***Valores e Comportamento nas organizações***. Editora Vozes, Petrópolis, 2005.

GENELOT, D., ***Manager dans la Complexité: réflexions à lúsage des dirigeants.*** Paris: *Insep Éditions*, 1992.. Tradução de AGUIAR, M.A.F. et al, São Paulo, UniSantos, Nov/2006.

INGLEHART, R... ***El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas***. Madrid: Siglo XXI, 1991.
INGLEHART, R.. .***Modernización y post-modernización: La cambiante relación entre el desarrollo económico, cambio cultural y político***. Em J. D. Nícolas & R. Inglehart (Orgs.), *Tendencias mundiales del cambio en los valores sociales y políticos* (pp. 157-170). Madrid: Fundesco, 1994.
MORIN, E. ***Ciência com consciência***. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
PEREIRA, C., CAMINO, L., COSTA, J.B.. ***Um Estudo sobre a Integração dos Níveis de Análise dos Sistemas de Valores.*** Psicologia: Reflexão e Crítica, 18(1), pp16-25, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n1/24813.pdf,>, consulta em 10.01.2008.
ROKEACH, M. ***Beliefs, attitudes and values***. San Francisco: Jossey-Bass. Inc. Publishers, 1968.
ROKEACH, M.. ***The nature of human values.*** New York: *Free Press, 1973*.
ROKEACH, M.. ***Crenças, atitudes e valores***. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
SCHWARTZ, S. H***. Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements***. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157, 1990.
SCHWARTZ, S. H. ***Universals in the content and structure of values: Theoretical advanced and empirical tests in 20 countries***. Em M. Zanna (Org.), *Advanced in experimental social psychology*. New York: *Academic Press*, 1992, v. 25. p.,1-65.
SCHWARTZ, S. H; HUISMANS, S. ***Value priorities and religiosity in four Western religions.*** *Social Psychology Quarterly,* 58, 88-107, 1995.
SENGE, P. M.. A ***Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende.*** São Paulo: Best Seller, 1994.
TAMAYO, A. ***Hierarquia de valores transculturais e brasileiros***. Brasília: Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol. 23, 2007, Print ISSN 0102-3772, disponível em http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/02.pdf, acesso em jul.2008.
TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H.. ***Estrutura motivacional dos valores.*** Psicologia: Teoria e Pesquisa, 9, p. 329-348, 1993. Disponível em http://www.scielo.br/pdf, acesso em mai/2008.
YIN, R.. ***Estudo de Caso: Planejamento e Métodos***. Editora Bookman,212 p., 2005
YIN, R. K.. ***Case Study Methods.*** Cosmos Corporation, 2004. Disponível em: http://www.cosmoscorp.com/Docs/AERAdraft.pdf.

Concluo esta resenha afirmando, que a Dissertação elaborada por Eduardo Wilson Assêncio representa um marco na pesquisa desenvolvida, não só no âmbito do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da UniSantos, mas dos Programas de Mestrado no Brasil.

Recebido em 26.09.2009. Aprovado em 30.09.2009.