

OS VALORES E SUAS RELAÇÕES COM A GESTÃO DE PESSOAS

VALUES AND THEIR RELATIONS WITH THE MANAGEMENT OF PEOPLE

Lucila Karmaluk Pena¹, Mario Teixeira Reis Neto²,
Betania Magalhães Castro³, Mariana Hilbert Ribeiro⁴

RECEBIDO: 18/07/2017 | ACEITO: 01/03/2018

DOI: 10.5902/2317175827576

RESUMO

A importância dos valores pessoais no ambiente organizacional para o processo de gestão de pessoas vem sendo amplamente discutido ao longo dos anos. Por serem norteadores das ações dos indivíduos, é de suma importância o conhecimento dos valores individuais na busca de melhores performances organizacionais. Os valores humanos são considerados importantes para a compreensão e previsão de atitudes e comportamentos pró ambientais (Coelho, Gouveia, & Milfont, 2006). Este artigo tem como objetivo apresentar uma revisão de literatura sobre Valores Pessoais, contribuindo, assim, para um maior conhecimento do tema e seus impactos nas organizações.

Palavras chave: Valores; Crenças, Propósitos

1 Mestre em Administração pela Universidade Fumec Belo Horizonte

2 Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Prof. Dr do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade Fumec Belo Horizonte

3 Mestre em Administração pela Universidade Fumec Belo Horizonte

4 Mestranda em Administração pela Universidade Fumec Belo Horizonte

ABSTRACT

The importance of personal values in the organizational environment for the people management process has been widely discussed over the years. By being guiding the actions of individuals, it is of utmost importance to know the individual values in the search for better organizational performances. Human values are considered important for understanding and predicting pro-environmental attitudes and behaviors (Coelho, Gouveia, & Milfont, 2006). This article aims to present a literature review on Personal Values, contributing to a better understanding of the theme and its impacts on organizations.

Keywords: Values; Beliefs, Purposes

1 Introdução

Os indivíduos já têm seus valores pessoais oriundos de seus relacionamentos interpessoais, e, desde a sua admissão, vão conhecendo as tradições e normas da empresa durante sua trajetória empregatícia, o que influencia sua percepção dos valores organizacionais. A imagem mental da organização, gerada mediante os valores humanos, influi no comportamento do trabalhador por meio da satisfação com o trabalho realizado e com o comprometimento organizacional (Tamayo, 1988).

O grande desafio dos gestores é unir os esforços da organização e dos funcionários. Para atingir os objetivos empresariais, eles precisam que os funcionários alcancem os resultados definidos, e estes, por sua vez, precisam executar um trabalho que lhes traga realização profissional e pessoal. A gestão de pessoas no trabalho se tornou ponto crucial para os processos empresariais e para que as organizações alcancem um diferencial competitivo (Pereira, 2015). Os valores organizacionais influenciam a motivação dos empregados, que, por sua vez, influencia as intenções de permanecer ou não na organização. Quando os valores dos empregados são compatíveis com os organizacionais, criam-se condições para que os indivíduos desenvolvam uma maior motivação direcionada ao trabalho, aumentando o empenho e impactando nos resultados produtivos. Entretanto, quando os comportamentos mais valorizados pela organização não são condizentes com aqueles considerados mais adequados pelos empregados, produz-se um conflito de coerência entre estes e a organização, refletindo na motivação para o trabalho (Ceribeli & Gonçalves, 2015).

A revisão de literatura sobre esse tema é fundamental para consolidação e ampliação de conhecimento, servindo de base para uma melhor compreensão do comportamento dos indivíduos e criando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional.

2 Definições

Os valores podem ser definidos como o que o indivíduo concebe como desejável em relação a determinados aspectos da vida que, por sua vez, direcionam suas ações, permitem a avaliação de pessoas e eventos e, por fim, justificam

suas ações e avaliações. Os valores sofrem influência tanto da sociedade quanto das experiências pessoais, estabelecendo diversas formas de posicionamento diante de diferentes aspectos da vida e são ordenados segundo o grau relativo de importância como princípios orientadores da vida (Schwartz, 1999).

Kuczumski e Kuczumski (1999) conceituam os valores como metas, crenças, ideais e propósitos que são compartilhados por um grupo, e, em geral, indicam as convicções íntimas dos membros desse grupo. Para os autores, os valores surgem ao longo do tempo e originam-se nos seguintes fatores: família e experiências da infância; conflitos que geram a autodescoberta; mudanças radicais de vida e aprendizado experimental; por relacionamentos pessoais com pessoas-chaves. Os valores surgem do auto aprendizado e da auto descoberta e podem mudar com o tempo (evoluindo, mantendo alguns e acrescentando novos).

O valor se refere a uma única crença que transcende qualquer objeto, em contraste a uma atitude relacionada a crenças em determinado objeto ou situação. No sistema cognitivo do ser humano, os valores são mais estáveis e ocupam posição mais central em relação a atitudes. Portanto, os valores são determinantes das atitudes e dos comportamentos (Kamakura & Novak, 1992).

Para Oliveira (2011), os valores são conteúdos mentais já submetidos às reflexões do indivíduo, sendo produto de uma escolha consciente; são, portanto, uma escolha voluntária baseada em argumentos que o indivíduo coloca para si. O valor tem mais peso para o indivíduo do que as crenças devido à decisão autônoma por parte do mesmo.

Os valores servem como guias internalizados para os indivíduos; evitando a necessidade de um controle social constante. Além disso, as pessoas os invocam para definir comportamentos particulares como socialmente apropriados, para justificar suas demandas sobre os outros e para obter comportamentos desejados (Schwartz, 2012). A esfera ética é decisiva, pois lida com os valores que nos permitem ter uma conduta na vida, assim, eles estão ligados à noção de consciência sobre os propósitos (Cortella, 2016).

Os indivíduos carregam suas necessidades e motivações internas, moldadas no processo de socialização contínua, podendo convergir para as exigências expressas pela sociedade ou se confrontar com elas; e, ao mesmo tempo, têm seus valores pessoais influenciados pelos externos. Assim, o sistema de valores dos indivíduos simboliza, tanto as representações das exigências da sociedade quanto as representações de suas necessidades internas (Rokeach & Regan, 1980a). Os valores são, portanto, a base das atitudes e avaliações do indivíduo. Ao avaliar as pessoas, comportamentos e eventos é positiva quando eles promovem ou protegem a realização dos objetivos que se valoriza, e, negativamente os que prejudicam ou ameaçam atingir esses objetivos valorizados (Schwartz, 2012).

Zanelli, Andrade e Bastos (2004) reforçam que no processo de socialização primária a criança se apropria de crenças e valores culturais transmitidos pelas pessoas que lhes são importantes. Já a secundária ocorrerá durante a inserção dos indivíduos em outras instituições sociais com a escola e as organizações de

trabalho. Os valores pessoais portanto, tem sua origem em experiências significativas ocorridas durante o processo de desenvolvimento social e pessoal, representando pontos de vista consolidados. De acordo com os autores, na inserção e nas vivências dentro do ambiente organizacional são processados um conjunto não explícito de expectativas e motivações orientados a partir dos valores profundamente arraigados oriundos tanto das pessoas quanto das organizações.

Livramento, Hor-meyll e Pessoa (2013) analisaram os valores que motivam as mulheres de baixa renda a comprarem produtos de beleza. Concluiu que, apesar das limitações financeiras, essas mulheres consomem esses produtos buscando autoestima e respeito social, ou seja, consideram que a aparência é uma ferramenta importante para a redução da percepção de inferioridade causada por sua condição socioeconômica desfavorável, reduzindo assim a sua percepção de inferioridade pelo fato de ser pobre. Essas percepções acabam impactando no comportamento organizacional.

Os trabalhadores, de modo geral, obtêm de suas famílias de origem a transferência dos exemplos e dos valores de seu trabalho duro e contínuo; com uma tendência a agrupar arranjos como autocontrole, pensamento prospectivo e disciplina sobre sua condição de vida limitada, por entenderem ser esta a forma para a superação das circunstâncias sociais bastante adversas que vivenciam em seu cotidiano (Souza, 2012).

3 Sistemas de Valor

Uma população é composta por diversos grupos de indivíduos diferentes entre si. De maneira geral, os indivíduos de uma população pensam e agem de forma diferente. Entretanto, é razoável dizer que pessoas que apresentem características semelhantes pertençam a grupos no qual desenvolvem percepção similar de determinado elemento. Isso por existir uma propensão de os indivíduos adotarem valores similares, podendo desencadear delimitação de grupos caracterizados por pessoas que exibam comportamentos homogêneos (Kamakura & Novak, 1992).

De acordo com Rokeach e Regan (1980), grupos diferentes desenvolvem posicionamentos diferentes em relação aos comportamentos que devem adotar diante de suas decisões, aceitando determinadas condutas por acreditarem que elas serão pessoalmente ou socialmente preferíveis, se comparadas às condutas inversas. Um sistema de valores se estabelece, portanto, de forma duradoura, guiado pelo curso das ações e comportamentos desejáveis em diversas situações relativas à existência do indivíduo.

A adoção de valores similares pelos indivíduos leva a compreensão de que há uma estrutura dos mesmos entre grupos culturalmente diversos, o que sugere a existência de uma organização universal das motivações humanas. Ainda que os tipos de motivação humana, que expressam os valores e a estrutura das relações entre eles, sejam universais, indivíduos e grupos diferem na importância relativa que atribuem aos seus valores (Schwartz, 1999).

Um valor, depois de ser estabelecido, torna-se uma referência na vida do indivíduo. No momento em que o indivíduo estabelece determinado valor e acredita que este, representa adequadamente os seus anseios e crenças, ele começa a fazer parte do seu sistema de valores. Tal sistema corresponde ao conjunto de valores que rege suas atitudes e seu comportamento, abrangendo diversos tipos de valores relativos a aspectos de sua vida (trabalho, lazer, família, relacionamentos, entre outros). Cada um deles apresenta um nível de importância distinto, com alguns merecendo maior consideração, enquanto outros são vistos como de menor importância (Kamakura & Novak, 1992).

Após a associação de determinado valor ao sistema de valores do indivíduo, começa um processo de classificação de importância relativa, sustentado pela comparação do valor associado àqueles que já fazem parte de sua vida. Eles são organizados segundo uma ordem de prioridade estabelecida pelo indivíduo, que classifica os mais importantes e os menos relevantes. Assumindo papel essencial na vida das pessoas, no momento de suas decisões e resoluções de conflitos, os valores constituem, portanto, uma ferramenta valiosa, uma vez que o indivíduo acessa o seu sistema de valores pessoais, quando se depara com situações conflitantes, ou mesmo em momentos de tomada de decisão em relação à própria vida (Kamakura & Novak, 1992).

Esse sistema tratado neste artigo possui um papel essencial na delimitação dos grupos de indivíduos cujas crenças e comportamentos revelam motivações semelhantes. Na concepção de Kamakura e Novak (1992), é importante que cada um desses sistemas defina um grupo de consumidores e suas motivações similares, identificando quais indivíduos são mais suscetíveis que outros no âmbito de um padrão comum de crenças, atitudes e comportamentos. Os autores usam o termo "consumidores", porém, poderia ser substituído pela palavra "indivíduos", sem alteração da afirmação.

4 Teoria Funcionalista de Valores Humanos

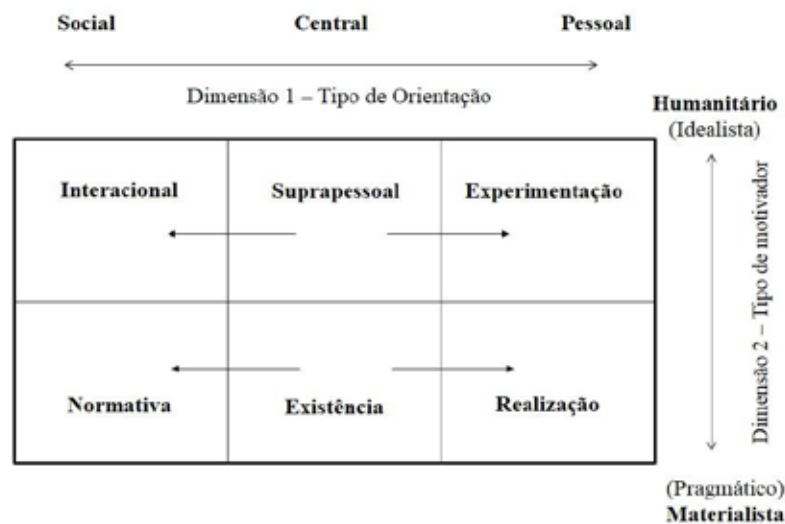
De acordo com essa teoria, os valores podem ser definidos como critérios de orientação que guiam as ações humanas e expressam suas necessidades básicas e fundamentada em três pressupostos (Medeiros et al., 2012):

- 1) Natureza humana – assume a natureza benevolente do ser humano.
- 2) Base motivacional – considera os valores como representações cognitivas das necessidades individuais, demandas da sociedade e das instituições que insinuam a restrição de impulsos pessoais, garantindo um ambiente estável e seguro.
- 3) Caráter terminal – todos os valores são terminais, representam um propósito. Caracterizados por princípios-guias individuais: categorias gerais de orientação nas condutas dos indivíduos, contextualizadas na cultura, não se restringindo a determinadas situações ou objetos.

A Teoria Funcionalista dos Valores Humanos, de Gouveia (1998), é dividida em duas dimensões (tipo de orientação e tipo de motivador) e cinco

funções (social, central, pessoal, materialista e humanitário). A partir das interações dos valores nos eixos, são identificadas seis subfunções valorativas (interacional, suprapessoal, experimentação, normativa, existência e realização), identificadas em um modelo 3 x 2 dos valores, representado na Figura 1.

Figura 1 - Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos



Fonte: De "Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações de V.V. Gouveia, T. L. Milfont, R. Fischer, J. A. e P. M. Coelho, 2009, Revista de Administração Mackenzie, v.10, n. 3, p. 39.

A primeira dimensão (tipo de orientação) tem a função de guiar o comportamento. Trata-se de uma dimensão fundamental de orientação do ser humano (Gouveia, Milfont, Fischer, & Coelho, 2009). De acordo com os autores, espera-se que pessoas que se pautam em valores pessoais sejam egocêntricas, enquanto aquelas guiadas pelos sociais possuam um foco interpessoal ou priorizem a vida em sociedade.

Formiga e Gouveia (2005) confirmaram em sua pesquisa que os valores humanos estão correlacionados com condutas delitivas e antissociais. Foi comprovado que os jovens que consideram mais importantes os valores pessoais manifestam mais tendência de condutas antissociais como as delitivas, ao contrário dos que dão mais importância aos valores sociais que indicaram menor probabilidade de relatar tais condutas. Resultado estes, que de acordo com os autores, evidenciam que a tendência ao individualismo potencializa as condutas que se desviam das normas sociais, assim como a importância aos valores de experimentação, principalmente emoção, sexual e prazer parecem incitar os jovens a apresentarem condutas antissociais como delitivas. O contrário observa-se quanto aos valores normativos, principalmente os de religiosidade, tradição e obediência; tais valores aparentam cumprir uma função de prote-

ção que evita que os jovens desenvolvam condutas dessa natureza.

Conhecendo os valores prioritários, é possível que, na relação entre os jovens e suas famílias, as medidas de proteção sejam mais eficientes, podendo assim, contribuir com reflexões sobre as condutas sociais que esses jovens venham a adotar. Esse construto está alicerçado no sistema psicológico, e por muitas vezes a insistência por determinada escolha em suas crenças impede um conflito entre os valores relativos ao hedonismo no lugar da cooperação e respeito (Formiga & Gouveia, 2005).

Formiga e Gouveia (2005) sugerem programas psicossociais de intervenção nas escolas ou grupos de apoio aos jovens e a família, além de um referencial prático que proporcione atividades formadoras e orientadoras de valores humanos, pois seriam contribuições importantes para inibir condutas antissociais e delitivas.

Os indivíduos que priorizam os valores sociais como princípios guia em suas vidas, apresentam-se com comportamentos em busca de serem aceitos, considerados e integrados ao grupo, respeitando padrões culturais, estruturando um "eu interdependente" (Milfont, Gouveia, Chaves, Socorro, & Queiroga, 2002). Foi apontado na pesquisa dos autores uma correlação direta entre os valores humanos que seguem uma orientação pessoal e social com autoimagens independentes e interdependentes, respectivamente.

A segunda dimensão (tipos de motivação), de acordo com Medeiros et al. (2012), tem a função de expressar as necessidades humanas sendo compostas pelas funções: (a) materialista ou pragmática (que evidencia ideias práticas); e, (b) humanitária ou idealista (que representa uma orientação universal, baseada em princípios e ideias abstratas, sem um foco imediato). Essas funções são representadas por meio de três subfunções:

(1) materialista, na qual estão os valores normativos (obediência, religiosidade e tradição), existência (estabilidade pessoal, saúde e sobrevivência) e realização (êxito, poder e prestígio);

(2) idealista em que estão os valores interacionais (afetividade, apoio social e convivência) ou os suprapessoais (beleza, conhecimento e maturidade) e

(3) de experimentação (emoção, prazer e sexo).

Os valores interacionais definem mais especificamente a intenção de manter contato íntimo, enquanto os valores básicos, como a justiça social, tradição e estabilidade pessoal, são os que indicaram mais fortemente a intenção de manter contato do tipo superficial (Vasconcelos, Gouveia, Souza Filho, Sousa, & Jesus, 2004). Para Gouveia, Athayde, Soares, Araújo e de Andrade (2012), as atitudes preconceituosas são relacionadas principalmente com os valores suprapessoais. Os valores de realização e suprapessoais funcionam, de acordo com os autores, como bons explicadores de atitudes preconceituosas; as pessoas com baixo nível de preconceito tenderiam a ser pessoas mais maduras, com menor preocupação material e menos limitadas a traços específicos ou características descritivas.

Os valores são bons indicadores de atitudes preconceituosas, mais especificamente os valores de apoio social (obtenção de ajuda e sentir que você não está sozinho) e os de justiça social (lutar por uma pequena diferença entre os grupos, tratando os indivíduos como valiosos em si mesmos) os melhores indicadores diferenciais frente ao preconceito (Martinez, Bleda, & Gouveia, 2006). A pesquisa ainda analisou as diferenças entre os valores que parecem bons preditores do preconceito e a relação com a intenção de contato. Observou-se entre os preditores, um padrão que agregou fundamentalmente os pessoais (emoção, poder e privacidade), enquanto em relação a intenção de contato é o social que têm maior presença (afetividade, a tradição). Além disso, existem três valores que estão presentes em ambos os casos: afetividade, justiça social e poder. Tanto o preconceito quanto a intenção de contato não estão relacionados com o contato, apenas com os valores da igualdade, ou tipo social e suprapessoal; mas parecem confirmar um modelo mais complexo que dominam valores pessoais em relação à atitude, e tipo social, sobre a intenção de entrar em contato (Martinez et al., 2006).

Gouveia, Meira, Gusmão, Sousa Filho e Souza (2008) confirmaram que os valores humanos também se relacionam com os interesses vocacionais (tipos de personalidade) em seu estudo. Os valores supra pessoais, conhecimento e maturidade estiveram presentes na pesquisa independentemente do tipo de interesse vocacional das pessoas, podendo ser comparável também com relação à magnitude das relações. Quanto aos valores interacionais (apoio social, convivência e afetividade) apenas não se correlacionam em personalidades vocacionais que apresentam maior repulsa por ambientes sociais em que há uma maior necessidade de interação com as pessoas. O estudo também mostrou que pessoas com interesse em profissões na área artística ou investigativa tendem a não se conformar com regras sociais, sendo que o risco e a aventura são atrativos aos mesmos, sendo presentes os valores de experimentação e o interacional devido ao interesse no ambiente social. O empreendedorismo, por exemplo, foi associado aos valores de realização (poder e êxito), convivência e apoio social no intuito de alcance das metas pessoais.

As prioridades valorativas dos indivíduos podem predizer metas de realização, que também podem predizer o desempenho acadêmico (Gouveia et al., 2010). Os valores normativos, de acordo com a pesquisa, são a base para as metas que implicam evitação, pois têm como objetivo ajustar-se ao padrão de desempenho esperado, seja evitando fazer a tarefa de forma incorreta (aprendizagem evitação), ou, seja tendo piores notas que os outros (execução evitação). No caso da aproximação, se baseou nos valores de realização quando considera obter o maior desempenho (execução aproximação) ou dos valores supra pessoais ao demonstrar conhecer e entender as tarefas (aprendizagem aproximação).

5 Escalas de Valores

A metodologia LOV (*List of Values – Lista de Valores*) foi desenvolvida por pesquisadores do Centro de Pesquisas da Universidade de Michigan (Kahle, Beatty, & Homer, 1986).

A pesquisa identificou uma lista de nove valores com os quais os indivíduos se identificam:

- 1 - Autorespeito (*self-respect*) – amor próprio;
- 2 - Segurança (*security*) – ligação com a família e à segurança percebida no ambiente familiar;
- 3 - Afeição (*warm relationships with others*) – valorização dos relacionamentos afetivos;
- 4 - Sentimento de realização (*sense of accomplishment*) – valores de autorrealização, paz interior e felicidade irrestrita;
- 5 - Satisfação pessoal (*self-fulfillment*) – busca pelo desafio, pelo crescimento pessoal e pela superação;
- 6 - Afiliação (*sense of belonging*) – identificação com grupos sociais e senso de pertencimento à sociedade;
- 7 - Ser respeitado (*being well respected*) – ser respeitado pelos outros;
- 8 - Diversão (*fun and enjoyment in life*) – prazer e desfrute da vida – hedonismo; e,
- 9 - Excitação (*excitement*) – estimulação para autodireção.

Esses valores podem ser usados para classificar as pessoas na hierarquia de Maslow (1954) e se relacionam mais intimamente com os valores dos papéis principais da vida como o casamento, o trabalho e o lazer dentre outros (Kahle et al., 1986).

Rokeach (1973) apresentou uma escala de valores relacionando os objetivos (estados desejáveis finais ou elemento terminal) às formas de comportamento para alcançar os objetivos (componentes instrumentais), conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Escala de valores de Rokeach (1973)

Terminal (Estados Finais Desejáveis)	Instrumental (Modos de Conduta)
Uma vida confortável	Ambicioso
Uma vida excitante	Mente aberta
Um sentimento de realização	Capaz
O mundo em paz	Alegre
O mundo de beleza	Limpo
Igualdade	Corajoso
Segurança familiar	Magnânimo
Liberdade	Honesto
Felicidade	Imaginativo
Harmonia interior	Independente

Amor Maduro	Intelectual
Segurança nacional	Lógico
Prazer	Amoroso
Salvação	Obediente
Respeito próprio	Educado
Reconhecimento social	Responsável
Amizade verdadeira	Auto controlado
Sabedoria	Sábio

Fonte: (Blackwell, Miniard, & Engel, 2005), p. 224.

O uso da escala de valores de Rokeach (1973) possibilita identificar a importância de uma série de objetivos e formas de comportamento, priorizando-os de acordo com sua importância relativa (Blackwell et al., 2005).

6 Teoria de Valores de Schwartz

Schwartz (1992) identificou um conjunto abrangente de valores básicos, possíveis de reconhecimento em todas as sociedades. Esses valores básicos variavam em importância e eram como princípios orientadores na vida para uma pessoa ou grupo, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos motivacionais de Schwartz (1994)

Tipo motivacional	Exemplos de valores	Fontes
Autodireção	Criatividade; Curiosidade; Liberdade	Organismo; Interação
Estimulação	Ousadia; Vida variada; Vida excitante	Organismo
Hedonismo	Prazer; Apreciar a vida	Organismo
Realização	Bem sucedido; Capaz; Ambicioso	Interação; Grupo
Poder	Poder social; Autoridade; Riqueza	Interação; Grupo
Segurança	Segurança nacional; Ordem social; Limpo	Organismo; Interação; Grupo
Conformidade	Bons modos; Obediente; Honra os pais e os mais velhos	Interação
Tradição	Humilde; Devoto	Grupo
Benevolência	Prestativo; Honesto; Não rancoroso	Organismo; Interação; Grupo
Universalismo	Tolerância; Justiça social; Igualdade; Proteção do meio ambiente	Grupo; Organismo

Fonte: (Schwartz, 1994), p. 22.

Schwartz (2012) discorre sobre os valores básicos que as pessoas de todas as culturas reconhecem. São identificados dez tipos de valores motivacionalmente distintos, e especifica as relações dinâmicas entre eles. Alguns valores conflitam entre si (benevolência e poder por exemplo), enquanto outros são compatíveis (por exemplo a conformidade e a segurança). A "estrutura" de valores refere-se às relações de conflito e congruência. Os valores são estruturados de maneiras semelhantes e em grupos culturalmente diversos. Isso sugere que

há uma organização universal das motivações humanas . De acordo com o autor, embora a natureza dos valores e sua estrutura possam ser universais, indivíduos e grupos diferem substancialmente na importância relativa que atribuem aos valores, possuindo diferentes valores “prioridades” ou “hierarquias”.

A meta ou motivação que um valor expressa é o que o distingue dos demais. A teoria dos valores define dez valores de acordo com a motivação subjacente a cada um deles que tendem a ser universais pois estão fundamentados em uma ou mais de três exigências da existência humana com as quais ajudam a lidar. O autor define os valores em termos do objetivo geral que eles expressam, a base em requisitos universais, e a conceitos de valor relacionados (Schwartz, 2012a):

1. Auto-direção:

Objetivo geral - pensamento e ação independentes; escolha, criação e exploração. Valores - criatividade, liberdade, escolha de objetivos próprios, curiosidade, independência.

Objetivos Motivacionais – respeito próprio, inteligência e privacidade

2. Estimulação:

Objetivo geral - emoção, novidade e desafio na vida.

Valores - Uma vida variada, excitante, ousada.

3. Hedonismo:

Objetivo geral - prazer ou gratificação sensual para si mesmo.

Valores - prazer, gozo pela vida.

4. Realização:

Objetivo geral - sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com os padrões sociais. Os valores de realização enfatizam a demonstração de competência em termos de padrões culturais, obtendo aprovação social.

Valores - Ambição, ser bem sucedido, competência e influente.

Objetivos Motivacionais – inteligência, respeito próprio e reconhecimento social.

5. Poder:

Objetivo geral - status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos. Os valores de poder também podem ser transformações das necessidades individuais de dominância e controle. Tanto o poder quanto os valores de realização se concentram na estima social. No entanto, valores de realização enfatizam a demonstração ativa, enquanto que os valores de poder enfatizam a obtenção ou preservação de uma posição dominante dentro do sistema social mais geral.

Valores - autoridade, riqueza, poder social

Objetivos Motivacionais – preservação da imagem pública e reconhecimento social.

6. Segurança:

Objetivo geral - segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e do eu.

Valores - ordem social, segurança da família, segurança nacional, reciprocidade de favores.

Objetivos Motivacionais – ser saudável, moderado e ter o senso de pertencimento.

7. Conformidade:

Objetivo geral - restrição de ações, inclinações e impulsos susceptíveis de perturbar ou prejudicar outras pessoas e violar expectativas ou normas sociais.

Os valores de conformidade derivam da exigência de que os indivíduos inibem inclinações que possam perturbar e minar a interação suave e o funcionamento em grupo.

Valores - obediência, autodisciplina, cortesia, honrar pais e anciãos.

Objetivos Motivacionais – lealdade e responsabilidade

8. Tradição:

Objetivo geral - respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que uma cultura ou religião oferece. Grupos em todos os lugares desenvolvem práticas, símbolos, ideias e crenças que representam sua experiência e destino compartilhados. Estes são sancionados como costumes e tradições de grupo. Eles muitas vezes assumem a forma de ritos religiosos, crenças e normas de comportamento.

A conformidade implica a subordinação a pessoas com quem se interage freqüentemente (pais, professores e chefes). A tradição implica subordinação a objetos mais abstratos - costumes e ideias religiosas e culturais.

Valores - respeito pela tradição, humildade, devoção, aceitando minha porção na vida.

Objetivos Motivacionais – ser calmo e ter uma vida espiritual.

8. Benevolência:

Objetivo geral - preservar e melhorar o bem-estar daqueles com os quais se está em contato pessoal freqüente. Enfatiza a preocupação voluntária com o bem-estar dos outros. Os valores de benevolência e conformidade promovem relações sociais de cooperação e apoio. No entanto, os valores de benevolência fornecem uma base motivacional internalizada para tal comportamento. Em contraste, os valores de conformidade promovem a cooperação para evitar resultados negativos para si. Ambos os valores podem motivar o mesmo ato útil, separadamente ou em conjunto.

Valores - Ajuda, honestidade, indulgência, responsabilidade, lealdade, amizade verdadeira, amor maduro.

Objetivos Motivacionais – Senso de pertencimento, significado na vida e uma vida espiritual.

10. Universalismo:

Objetivo geral - compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza. Isso contrasta com o enfoque em grupo de valores da benevolência. Os valores do universalismo derivam das necessidades de sobrevivência de indivíduos e grupos. Mas as pessoas não reconhecem essas necessidades até que encontrem outras pessoas além do grupo primário estendido e até que tomem consciência da escassez de recursos naturais. As pessoas podem perceber que a incapacidade de aceitar outros que são diferentes e tratá-los com justiça levará a uma contenda que ameaça a vida. Eles também podem perceber que a incapacidade de proteger o ambiente natural levará à destruição dos recursos dos quais a vida depende.

Valores – mente aberta, justiça social, igualdade, paz no mundo, união com a natureza, sabedoria e proteção ao meio ambiente.

Objetivos Motivacionais – harmonia interior e uma vida espiritual.

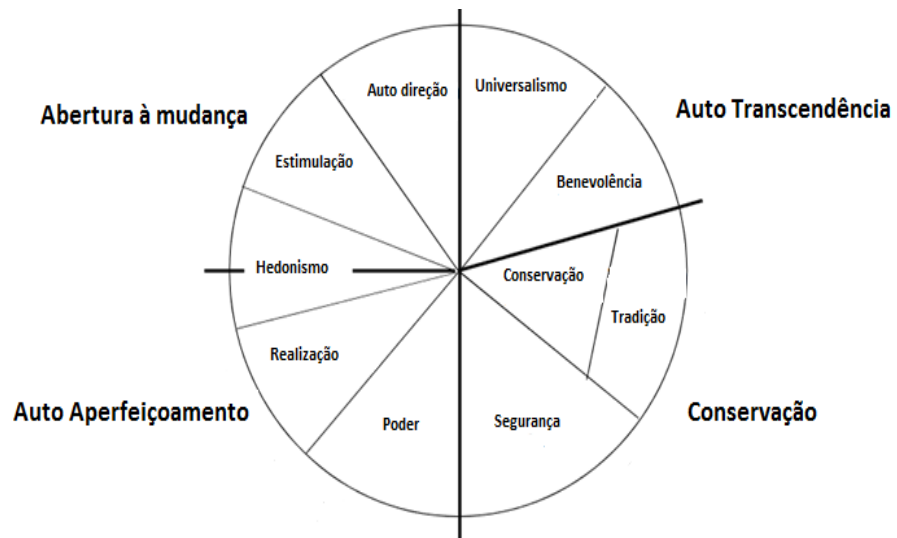
Uma base da estrutura de valor é o fato de que as ações em busca de qualquer valor têm consequências que entram em conflito com alguns valores, mas são congruentes com os outros. Escolher uma alternativa de ação que promova um valor (por exemplo, tomar drogas em um ritual de estímulo cultural) pode, literalmente, contrariar ou violar um valor concorrente (obedecendo aos preceitos da tradição religiosa). A pessoa que escolhe o que fazer pode também sentir que tais ações alternativas são psicologicamente dissonantes. E outros podem impor sanções sociais apontando para inconsistências práticas e lógicas entre uma ação e outros valores que a pessoa professa. É claro que as pessoas podem e buscam valores concorrentes, mas não em um único ato. Em vez disso, eles o fazem através de atos diferentes, em momentos diferentes e em contextos diferentes (Schwartz, 2012).

Schwartz (2012) define uma estrutura circular, como na Figura 2 que retrata o padrão total de relações de conflito e a congruência entre os valores. Tradição e conformidade estão localizados em uma única posição, porque, como observado acima, eles compartilham o mesmo objetivo motivacional. Conformidade é mais para o centro e tradição para a periferia. Isso significa que os valores de tradição conflitam mais fortemente com os valores opostos. As expectativas ligadas aos valores da tradição são mais abstratas e absolutas do que as expectativas baseadas na interação dos de conformidade. Exigem, portanto, uma rejeição mais forte e intensa dos valores opostos. Visualizar valores como organizados ao longo de duas dimensões bipolares permite-nos resumir as oposições entre valores concorrentes (S. H. Schwartz, 2012).

Embora a teoria discrimine dez valores, Schwartz (2012) postula que, em um nível mais básico, os valores formam um ciclo de motivações relacionadas. Esse ciclo dá origem à estrutura circular. Para esclarecer a natureza do ciclo, o autor observa a ênfase motivacional compartilhada de valores adjacentes:

- a) poder e realização - superioridade e estima social;
- b) realização e hedonismo - satisfação egocêntrica;
- c) hedonismo e estimulação - desejo de excitação afetivamente agradável;
- d) estimulação e autodireção - interesse intrínseco pela novidade e domínio;
- e) auto-direção e universalismo - dependência do próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência;
- f) universalismo e benevolência - valorização dos outros e transcendência dos interesses egoístas;
- g) benevolência e tradição - devoção ao seu próprio grupo;
- h) benevolência e conformidade - comportamento normativo que promove relações estreitas;
- i) conformidade e tradição - subordinação do eu em favor de expectativas socialmente impostas;
- j) tradição e segurança - preservando as disposições sociais existentes que dão vida;
- k) conformidade e segurança - proteção da ordem e harmonia nas relações;
- l) segurança e poder - evitando ou superando ameaças, controlando relacionamentos e recursos.

Figura 2 - Modelo teórico das relações entre dez tipos motivacionais de valor



Fonte: Adaptado de "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values de Schwartz, S. H. (2012). Online Readings in Psychology and Culture, Schwartz.

O arranjo circular dos valores representa um ciclo motivacional (Schwartz, 2012). O autor reforça que quanto mais próximos forem os dois valores em qualquer direção ao redor do círculo, mais semelhantes serão as suas motivações subjacentes; e quanto mais distantes, mais antagônicas serão suas motivações. Para o autor, a ideia de que os valores formam um ciclo motivacional tem uma implicação crítica: dividir o domínio de itens de valores em dez valores distintos é uma

conveniência arbitrária. É razoável dividir os itens de valor em valores distintos, mais ou menos afinados, de acordo com as necessidades e objetivos de uma análise. Os valores de concepção, organizados em uma estrutura motivacional circular, têm implicações importantes para as relações de valores com outras variáveis. Isso implica que todo o conjunto de dez valores se relaciona com qualquer outra variável (comportamento, atitude, idade, etc.) de forma integrada.

Os indivíduos diferem substancialmente na importância que atribuem aos dez valores. Há consenso em todas as sociedades entretanto, quanto à ordem hierárquica dos valores. Através de amostras representativas, utilizando diferentes instrumentos, as classificações de importância para os dez valores são bastante semelhantes. Os valores de benevolência, universalismo e auto-direcionamento são os mais importantes. Os valores de potência e estimulação são os menos importantes (Schwartz, 2012).

A alta importância dos valores de benevolência deriva da centralidade das relações sociais positivas e cooperativas na família, fornecem a base motivacional internalizada para tais relações, são reforçadas e modeladas precocemente e repetidamente. Já os valores do universalismo também contribuem para relações sociais positivas, importantes principalmente quando os membros do grupo devem se relacionar com aqueles com quem eles não se identificam prontamente, nas escolas, nos locais de trabalho, etc. Eles podem até ameaçar a solidariedade no grupo durante os tempos de conflito intergrupalo. Portanto, valores de universalismo são menos importantes do que valores de benevolência (Schwartz, 2012).

Os valores da segurança e de conformidade também promovem relações sociais harmoniosas. Eles fazem isso ajudando a evitar conflitos e violações das normas do grupo. Mas esses valores costumam ser adquiridos em resposta a demandas e sanções para evitar riscos, controlar impulsos proibidos e restringir o eu. Isso reduz a sua importância porque entra em conflito com necessidades e desejos gratificantes auto-orientados. Além disso, a ênfase desses valores na manutenção do status quo conflita com a inovação na busca de soluções para tarefas de grupo.

Agir segundo os valores da tradição também pode contribuir para a solidariedade do grupo e, assim, para suavizar o funcionamento e a sobrevivência do grupo, mas os valores da tradição encontram pouca expressão no comportamento que os parceiros de interação têm um interesse vital no controle (Schwartz, 2012).

A busca de valores de poder podem prejudicar ou explorar os outros valores e relações. Ainda assim, eles têm alguma importância porque os valores de poder ajudam a motivar os indivíduos a trabalharem para os interesses do grupo. Eles também justificam os arranjos sociais hierárquicos em todas as sociedades (Schwartz, 2012). Valores de auto-direção promovem a criatividade, motivam a inovação e promovem o enfrentamento de desafios. O comportamento baseado nesses valores é intrinsecamente motivado. Satisfaz as necessidades individuais sem prejudicar os outros. Por isso, raramente ameaça relações sociais positivas. Curiosamente, valores de auto-direção são muito menos importantes

e valores de conformidade muito mais importantes em países onde o núcleo familiar típico é grande (sete ou mais crianças). Para manter a ordem, as famílias muito grandes precisam reforçar o comportamento conforme, em vez de cultivar os interesses e habilidades únicas de cada membro (Schwartz, 2012).

A importância moderada dos valores de realização podem refletir um compromisso entre as bases de valor importância. No lado positivo, esses valores motivam os indivíduos a investir em tarefas de grupo e a legitimar o comportamento de auto-aperfeiçoamento, desde que contribua para o bem-estar grupal. No lado negativo, esses valores estimulam os esforços para alcançar a aprovação social que podem perturbar as relações sociais harmoniosas e interferir com a realização do objetivo do grupo. A importância dos valores do hedonismo e da estimulação deriva da exigência de legitimar necessidades inatas para obter prazer e excitação. Esses valores são provavelmente mais importantes do que os valores de poder, pois, ao contrário dos valores de poder, sua busca não ameaça necessariamente as relações sociais positivas (Schwartz, 2012).

Na grande maioria das nações estudadas, os valores de benevolência, universalismo e autodirecionamento aparecem no topo da hierarquia e do poder, tradição e estimulação. Os valores aparecem na parte inferior. Isso implica que os aspectos da natureza humana e do funcionamento social que moldam as prioridades de valor individuais são amplamente compartilhados entre as culturas (Schwartz, 2012).

Gouveia et al. (2009) demonstram em seu estudo a relação dos valores com o comprometimento organizacional, bem estar afetivo no trabalho e burnout e fadiga. O comprometimento organizacional afetivo normativo e instrumental são afetados de forma considerável pelos valores interacionais, normativos e de existência. Para o bem estar afetivo no trabalho, segundo os autores, os valores interacionais e normativos são relevantes para reações emocionais positivas no trabalho, ao passo que os valores supra pessoais podem evitar reações emocionais negativas sobre o trabalho. Os valores supra pessoais e normativos são importantes para o sentimento de realização pessoal no trabalho, devendo ser menos enfatizado os valores de realização, pois promovem estresse ocupacional e fadiga. Os autores reforçam que o uso por exemplo do questionário dos valores básicos em processos seletivos poderia auxiliar na escolha de candidatos que possuíssem valores mais relacionados com os da organização e que favorecessem o bem estar afetivo, sentimento de realização no trabalho e comprometimento organizacional; podendo ser usado também em treinamentos organizacionais objetivando intervenções.

Gouveia e Ros (2000) compararam o modelo de Hofstede e de Schwartz com relação às variáveis externas, como macro-econômicos e macro-sociais, analisando em que aspectos essas teorias culturais eram semelhantes em quais eram diferentes. A dimensão cultural denominou individualismo, em oposição a distância de poder em Hofstede e autonomia em oposição à conservação em Schwartz, mostraram-se teoricamente coerentes a nível interno. Os dois

modelos estão relacionados principalmente a sete variáveis: desenvolvimento humano, PIB, taxa de natalidade, taxa de mortalidade, analfabetismo, população com mais de 65 anos e expectativa de vida.

O papel que cada uma dessas variáveis tem em cada modelo é observado ao estabelecer a melhor função para discriminar os níveis altos e baixos das dimensões culturais. Nesse sentido, claramente, o individualismo versus a distância de poder no modelo de Hofstede é predominantemente definido pelos ricos do país e seu nível de educação. Seu equivalente no modelo de Schwartz, autonomia versus conservação, parece ser melhor definido pela distribuição dessa riqueza no bem-estar social e desenvolvimento Humano. Essa diferença, talvez sutil, mas não sem importância, reflete-se na classificação dos países de acordo com a função discriminante derivada de cada atributo.

Perceber o desempenho como uma qualidade pessoal ou como uma qualidade de grupo parece ser uma questão de como esses valores são promovidos de acordo com a cultura. Se os Estados Unidos da América têm sido capazes de produzir enormes riquezas com seu estilo de trabalho, o Japão também o conseguiu com um estilo diferente, não exatamente orientado para sucesso pessoal e incondicional. Encontraram uma correspondência entre os modelos, embora não completa. Em Hofstede, individualismo significa independência de grupos, e distância de baixa potência, independência no sentido de hierarquia. Em Schwartz, a autonomia pode ser entendida como a independência de grupos e pessoas, e a conservação é mais uma independência das normas do grupo (Gouveia & Ros, 2000).

Ros, Schwartz e Surkiss (1999) relataram que grande parte da literatura sobre valores de trabalho desenvolveu-se sem atenção para uma pesquisa mais ampla sobre valores gerais. Os tipos de valores de trabalho propostos derivaram de análises empíricas, das tentativas de operacionalização de pressões teóricas isoladas, ou de aplicações de distinções clássicas (cognitivo, afetivo, instrumental) que não têm relevância para os valores motivacionais - a essência dos valores como objetivos. A abordagem de valores básicos tem várias vantagens: sugere quantos tipos de valores gerais de trabalho valem a pena distinguir; dá uma base razoável para postular sobre esses tipos de valores do trabalho, como os valores humanos básicos de que são expressões específicas, que podem ser encontrados na maioria das culturas e sugere que existe uma estrutura de relações dinâmicas de compatibilidade e oposição entre os diferentes tipos de valores de trabalho, não meramente uma tipologia, e especifica o que essa estrutura está susceptível de ser.

As associações de trabalho com a gama completa de valores básicos revelam seu significado motivacional. As diferenças no sentido do trabalho podem ser independentes das diferenças da sua importância, como demonstrado pela comparação professor / aluno. Além disso, diferenças no significado do trabalho aparentemente refletem diferenças nas experiências que os entrevistados tiveram no mundo do trabalho (Ros et al., 1999).

O estudo de Miguel e Teixeira (2009) identificou a relação entre os valores organizacionais e a criação de conhecimento no âmbito interno as organizações. As empresas que foram consideradas pelos respondentes como aquelas que oferecem estímulos para enfrentar desafios e participar de processos decisórios são as mesmas que oferecem possibilidade de agir com independência, valorizando competência, qualidade de vida no trabalho e relacionamento com a comunidade. Outro resultado da pesquisa foi que o fator compromisso com a empresa está mais fortemente associado aos valores organizacionais Realização e Autonomia, o que indica que quanto mais a empresa valoriza a competência dos empregados e a autonomia, mais os empregados se sentem comprometidos com ela.

Homens e mulheres ao visualizarem os valores relativos ao trabalho de forma distinta, necessitam que a empresa crie ações motivacionais específicas direcionadas à cada necessidade. Os homens por exemplo, valorizam a competitividade, o prestígio, superioridade individual e a competição com os colegas, já as mulheres priorizam a supervisão de pessoas. As mulheres também valorizam a estabilidade, independência financeira e a estabilidade no trabalho. (Estivaleta, Löbler, de Andrade, & Visentini, 2011).

A possibilidade de convergência de valores pessoais e organizacionais interferem na motivação dos empregados, pois contribui na formação de percepções favoráveis quanto à organização, impactando de forma substancial o desempenho e o envolvimento com o trabalho (Zanelli et al., 2004).

Quando os valores pessoais entram em choque com os valores organizacionais a consequência pode ser a diminuição da motivação para cooperar e se comprometer com as demandas organizacionais; da mesma forma quando eles convergem, a motivação tende a crescer gerando impactos positivos no trabalho (Zanelli et al., 2004).

Os valores organizacionais, para Zanelli et al. (2004), podem ser definidos como ideias abstratas sobre o que é bom para a organização, e são expressos sob a forma de princípios hierárquicos básicos orientadores das ações das pessoas na organização. Eles possuem três aspectos centrais: como a organização trata o empregado, como a organização estrutura seus processos de trabalho e como ela se relaciona com o ambiente externo.

O estudo de R. A. Brandão, Ferraz e Lima (2015) teve como objetivo avaliar a hierarquia de valores do trabalho das mulheres e concluiu que as participantes da pesquisa priorizaram os valores referentes a estabilidade e a realização profissional, dando menor importância aos valores de relações sociais e prestígio. O estudo também observou uma relação entre variáveis sociodemográficas com os valores e diferenças significativas na priorização de valores entre o grupo de mulheres que moram com os pais e das que exercem funções gerenciais.

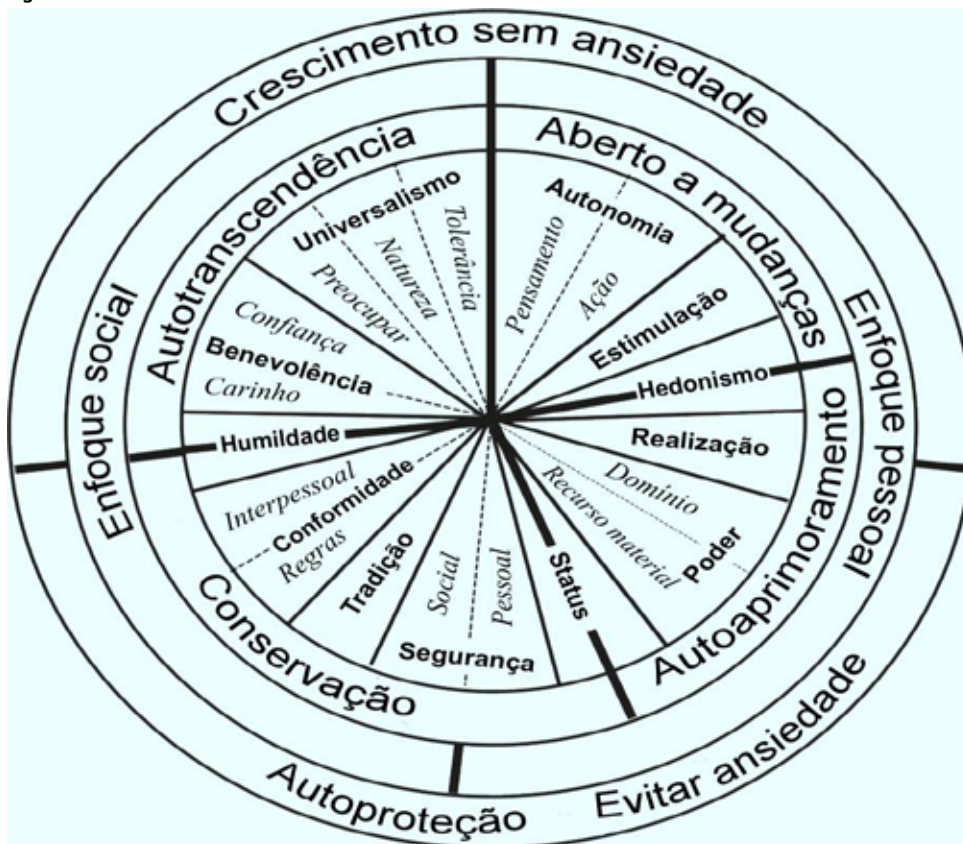
Ceribeli e Gonçalves (2015) ressalta a importância das organizações selecionarem candidatos que possuam valores compatíveis com a cultura organizacional, além do mapeamento dos valores de seus funcionários, principalmente

dos pertencentes às novas gerações para que adotem práticas de gestão de pessoas alinhadas a estes indivíduos.

Um estudo comparativo de valores entre Brasil e Tailândia foi realizado por Gervazio, Giraldi, Costa e Caldana (2016) em que, apesar das diferenças encontradas, evidenciou traços na amostra tailandesa de busca do prazer e excitação pela vida que estão intimamente ligados à cultura e ao cotidiano do brasileiro.

O modelo refinado de Schwartz (2012) inclui dois aspectos conceituais: segurança pessoal e segurança social (estabilidade e ordem na sociedade), conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Círculo Motivacional Contínuo de 19 valores



Fonte: Schwartz (2012), p. 7.

Esse modelo especifica a ordem dos valores ao redor do círculo, e tem base no conflito ou compatibilidade entre os valores. O segundo círculo do centro indica os limites entre os quatro valores de ordem superior, que podem ser agrupados em uma continuidade motivacional circular. Comparada à teoria original, além de proporcionar maior precisão de previsão e explicação para um conjunto de atitudes e crenças, essa nova teoria aumenta o valor preditivo e explicativo dos valores em relação ao comportamento (Schwartz et al., 2012).

7 Hierarquia de Valores – Tamayo

Tamayo (2007) observou, em seu estudo, uma hierarquia de valores bem estruturada e composta por cinco níveis bem delimitados. Os valores supremos no primeiro nível (amizade, liberdade, harmonia interior, trabalho saudável e honesto) e o quinto nível são aqueles de menor importância para os indivíduos, mas que possuem indicadores de mudança cultural importantes como o respeito à tradição, a segurança nacional e a autoridade.

No Inventário de Valores Organizacionais, Tamayo, Mendes e Paz (2000) avaliam valores compartilhados que expressam crenças fundamentais sobre o que é bom, desejável e correto numa organização. Eles permitem também, segundo o autor, identificar componentes da cultura organizacional e diferenciar as organizações por seis aspectos da vida organizacional fundamentais:

- 1) Importância dada à busca pela inovação, criatividade e independência na execução do trabalho (autonomia);
- 2) Ênfase na dependência dos indivíduos da organização e na busca dos objetivos do grupo (conservadorismo);
- 3) Relevância dos papéis hierárquicos na estrutura do relacionamento interpessoal e no compartilhamento de recursos e poder (hierarquia);
- 4) Busca efetiva do bem estar dos membros da organização e da sua participação no processo decisório (igualitarismo);
- 5) Importância que se dá ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (domínio);
- 6) Respeito a natureza e busca de complementariedade organizacional (harmonia).

O Inventário de Valores Organizacionais também possibilita a realização da avaliação de cada um dos tipos motivacionais nos níveis de valores reais (praticados pela empresa e sua força no cotidiano das organizações na visão dos empregados) e dos desejados (prioridade ou grau de importância que os empregados desejam dar a cada um dos valores apresentados) (Tamayo et al., 2000).

Um estudo foi realizado por Fonseca, Chaves e Gouveia (2006) com os professores do ensino fundamental com o objetivo de conhecer em que medida estão relacionados os valores humanos e o seu bem estar subjetivo. Os resultados da pesquisa apontaram que apesar dos professores parecerem possuir afetos positivos e satisfação com a vida, tiveram altos índices em depressão e bem estar geral, podendo ser explicados pela alta sobrecarga de trabalho que tem sido exigido desse público em uma dedicação acadêmica intensiva. Os autores reforçam que a pressão pela qual os professores têm passado para se manter no mercado de trabalho tem trazido consequências negativas para o bem estar desses indivíduos, e que os valores humanos básicos priorizados por eles contribuem para o agravamento desse quadro, os valores prioritários portanto, estariam acentuando a percepção do bem estar, sobremaneira, subjetivo.

Paschoal e Tamayo (2005) consideram a possibilidade de que os valores do trabalho tenham um papel preditivo importante no processo de escolha da profissão. As pessoas avaliam qual a profissão ou emprego que representam uma oportunidade de alcance das metas que consideram relevantes. O autor ainda exemplifica considerando que o indivíduo que dá maior importância a estabilidade como estilo motivacional irá buscar opções de emprego ou profissão que lhe proporcione estabilidade e satisfaça suas necessidades pessoais.

As mulheres enfatizam valores que implicam mais valorização à intimidade e subjetividade, da forma e harmonia, submissão às normas e misticismo; dimensões essas que caracterizam o papel expressivo, diferentemente dos homens que enfatizam valores que expressam dimensões características do papel instrumental (Tamayo, 1988). As mulheres indicaram também, mais importância à busca do prazer e à realização pessoal e profissional, indicando que as mulheres buscam metas diferentes de acordo com o contexto em que se inserem (Porto & Tamayo, 2006).

Porto e Tamayo (2006) verificaram em seu estudo, que na transmissão de valores de prestígio entre pais e filhos a influência é negativa para os valores de realização profissional. Segundo os autores, quando os pais valorizam mais o prestígio, os filhos tendem a valorizar menos a realização.

8 Considerações Finais

Este artigo trouxe para o debate acadêmico uma revisão das literaturas sobre um campo do conhecimento relacionado aos valores individuais, buscando elucidar as maneiras de se trabalhar e integralizar a motivação dos sujeitos. O cerne do estudo é aprofundar na compreensão dos valores, de forma a conhecer melhor o comportamento dos indivíduos com impacto em maior motivação e melhores resultados.

Os Valores vão nortear as ações dos indivíduos e seus interesses pessoais, que por muitas vezes podem ser inclusive conflitantes com os valores da organização. Cabe aos gestores um olhar crítico no processo seletivo para a contratação de pessoas com valores semelhantes aos da organização, além de avançar no conhecimento dos indivíduos que já compõem a empresa, identificando valores determinantes na motivação e desempenho dos mesmos. Por conseguinte, o entendimento das definições, modelos e teorias instrumentaliza o gestor a lidar com as percepções de seus empregados, possibilitando um adequado gerenciamento. As organizações devem despertar em seus funcionários a motivação para fazerem parte delas e nelas se manterem, sendo assíduos, tendo um bom desempenho e demonstrando comportamentos de cidadania. Ao compreender as motivações específicas de seus empregados, as organizações precisam praticar políticas transparentes e satisfatórias de gestão de pessoas e de decisões gerenciais, que sustentem os processos motivacionais (Macedo, Rodrigues, Johann & Cunha, 2012).

Como sugestão desafiadora: levar este debate para a administração pública, como ferramenta capaz de aperfeiçoar e ampliar as ações voltadas para capacitação do funcionalismo público. Os valores humanos são guias das ações dos indivíduos e de seus interesses pessoais, nem sempre concordantes com os valores da instituição, autarquia ou órgão público das esferas municipal, estadual e federal. Por essa razão, exige-se dos gestores um olhar cuidadoso para as percepções dos indivíduos que fazem parte da organização, identificando seus valores determinantes para manutenção da motivação e desenvolvimento do desempenho dos mesmos.

As necessidades, valores, emoções e os objetivos são construtos-chave, que representam a motivação, e a palavra “motivo” representa o desejo de alcançar determinado objetivo (Locke, 2000). Os valores influenciam, portanto, a motivação. A motivação é a ação dos fatores externos e internos ao indivíduo, passando também pelo processo de internalização, que acontece quando a influência e a satisfação são aceitas, pelo fato de as atitudes induzidas e as condutas serem harmônicas com os valores pessoais do indivíduo (Caldas & Alves Filho, 2008).

Cabe salientar a importância da congruência entre os valores pessoais e organizacionais que é fundamental para a manutenção da competitividade das empresas, gerando resultados financeiros superiores e sustentáveis, desenvolvendo maior motivação para o trabalho.

Referências

- BLACKWELL, R., MINIARD, P. & ENGEL, J. **Comportamento do consumidor**. 9 ed. São Paulo, Pioneira Thomson, 2005.
- BRANDÃO, R. A., FERRAZ, S. B. & LIMA, T. C. B. Mulheres e Valores do Trabalho: Estudo em Uma Multinacional. **Revista Organizações em Contexto**, 11(22), 487–514, 2015
- CALDAS, R. K. P.; ALVES FILHO, A. Fatores Motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. *Revista do UNI-RN*, v. 6, n. 1/2, p. 53, 2008.
- CERIBELI, H. B., & GONÇALVES, D. C. S. Uma análise da relação entre valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização. **REUNA**, 20(4), 51–66. 2015
- COELHO, J. A. P. de M., GOUVEIA, V. V. & MILFONT, L. M. Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. **Psicologia em Estudo**, 11(1), 199–207, 2006.
- CORTELLA, M. S. **Por que fazemos o que fazemos? aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. São Paulo, Editora Planeta do Brasil, 2016.
- ESTIVALETE, V. de F. B., LOBLER, M. L., de Andrade, T. & VISENTINI, M. S. As implicações de gênero na hierarquia dos valores relativos ao trabalho. **Revista Alcance**, 18(3 (Jul-Set)), 271–286, 2011.
- FONSECA, P. N. da, CHAVES, V. d. S. & GOUVEIA, V. V. Professores do ensino fundamental e bem-estar subjetivo: uma explicação baseada em valores. **Psico-USF**, 11(1), 45–52, 2006.
- FORMIGA, N. S., & GOUVEIA, V. V. Valores humanos e condutas anti-sociais e delitivas. **Psicologia: teoria e prática**, 7(2), 134–170, 2005.
- GERVAZIO, F. V., GIRALDI, J. de M. E., COSTA, A. L. & CALDANA, A. C. F. Dimensões de Valores Pessoais Instrumentais e Terminais: um estudo comparativo entre Brasil e Tailândia. **Revista de Administração FACES Journal**, 15(1), 2016.

- GOUVEIA, V. V. **La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo: una comparación intra e intercultural**. Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 1998.
- GOUVEIA, V. V., ATHAIDE, R. A. A., SOARES, A. K. S., ARAUJO, R. de C. R. & de ANDRADE, J. M. Valores e Motivações para responder sem preconceito frente a homossexuais. **Psicologia em Estudo**, 17(2), 215–225, 2012.
- GOUVEIA, V. V., de SOUSA, D. M. F., da FONSECA, P. N., GOUVEIA, R. S., de BRITO, A. I. A. S. & RODRIGUES, G. R. de C. Valores, metas de realização e desempenho acadêmico: proposta de modelo explicativo. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar**, 14, 323–331, 2010,
- GOUVEIA, V. V., MEIRA, M., GUSMÃO, E. E. S., SOUSA FILHO, M. L., & SOUZA, L. E. C. de. Valores humanos e interesses vocacionais: um estudo correlacional. **Psicologia em Estudo**, 13(3), 603–611, 2008.
- GOUVEIA, V. V., MILFONT, T. L., FISCHER, R., & COELHO, J. A. P. de M. Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, 10(3), 2009.
- GOUVEIA, V. V., & ROS, M. Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro-social and macro-economic variables1. **Psicothema**, 12, 25–33, 2000.
- KAHLE, L., BEATTY, S., & HOMER, P. Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life styles (VALS). **The Journal of Consumer Research**, V. 13, 405–409, 1986.
- KAMAKURA, W., & NOVAK, T. Value System Segmentation: exploring the meaning of LOV. **Journal of Consumer Research**, v. 19, 119–131, 1992.
- KUCZMARSKI, S. S. & KUCZMARSKI, T. D. **Liderança baseada em valores**. São Paulo, Educator, 1999.
- LIVRAMENTO, M. N., HOR-MEYLL, L. F., & PESSOA, L. A. G. Valores que motivam mulheres de baixa renda a comprar produtos de beleza. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, 2013.
- MACEDO, I. I. et al. **Gestão de Pessoas**. [s.l.] Editora FGV, 2012.
- MARTINEZ, M., BLEDA, C. P., & GOUVEIA, V. V. Relevancia del modelo dual de valores en relación con el prejuicio y la intención de contacto hacia exogrupos. **Anales de psicología**, 22(2), 243–250, 2006.
- MEDEIROS, E. D. de, GOUVEIA, V. V., GUSMÃO, E. É. da S., MILFONT, T. L., FONSECA, P. N. da & AQUINO, T. A. A. de. Functional theory of human values: evidences of its adequacy in a Brazilian state. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, 13(3), 18–44. 2012.
- MIGUEL, L. A. P., & TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador Organizacional Inovador**. RAC, V.13(jan/mar), 36–56, 2009.
- MILFONT, T. L., GOUVEIA, V. V., CHAVES, S. S. S., SOCORRO, T. de C., & QUEIROGA, F. Valores humanos e auto-imagem: Padrões de convergência e evidências de especificidades. **Psico**, 33(2), 427–446, 2002.
- OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas - como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo, Saraiva, 2011.
- PASCHOAL, T., & TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, 21(2), 173–180, 2005.
- PEREIRA, M. C. B. **RH Essencial : gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- PORTO, J. B., & TAMAYO, A. Influência dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos. **Psicologia: Reflexão & Crítica**, 19(1), 151–158, 2006.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.
- ROKEACH, M., & REGAN, J. The role of values in the counseling situation. **Personnel & Guidance Journal**, v. 58, 576–582, 1980.
- ROS, M., SCHARTZ, S. H., & SURKISS, S. Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. **Applied Psychology**, 48(1), 49–71, 1999.
- SCHWARTZ, S. H. Universal in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advanced in experimental social psychology**, 1–65, 1992.
- SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of social issues**, 50(4), 19–45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. **Theory of cultural values and some implications for work.** *Psychology – An international review*, v. 48(n. 1), 23–47, 1999.

SCHWARTZ, S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1), 2012.

SCHWARTZ, S. H., CIECIUCH, J., VECCHIONE, M., DAVIDOV, E., FISCHER, R., BEIERLEIN, C., KONTY, M. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, 103(4), 663–688, 2012.

SOUZA, J. Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora? 2 ed. Belo Horizonte, **Editora UFMG**, 2012.

TAMAYO, A. Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 40(3), 91–104, 1988.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: teoria e pesquisa**, 23(Special), 7–15, 2007.

TAMAYO, A., MENDES, A. M. & PAZ, M. das G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, 5(2), 289–315, 2000.

VASCONCELOS, T. C., GOUVEIA, V. V., SOUZA FILHO, M. L., de, SOUSA, D. M. F. de, & Jesus, G. R. de. Preconceito e intenção em manter contato social: evidências acerca dos valores humanos. **Psico-USF**, 9(2), 147–154, 2004.

ZANELLI, J. C., ANDRADE, J. E. B. & BASTOS, A. V. B. (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed.