

## ARTIGO - CHO – COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

### **VALORES ORGANIZACIONAIS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE SOB A ÓTICA QUANTITATIVA**

*LUCAS TADEU ALVES PEREIRA, ANTÔNIO DEL MAESTRO FILHO*

Este artigo teve como objetivo analisar e apresentar a relação entre valores organizacionais (VO) e qualidade de vida no trabalho (QVT) a partir de pesquisa do tipo survey realizada com uma amostra de diferentes grupos de profissionais, representados por alunos regularmente matriculados em cursos de mestrado em administração, oferecidos por instituições de ensino superior no estado de Minas Gerais. Construiu-se então um modelo hipotético, que teve como fundamentação teórica para estudo do construto denominado “valores organizacionais”, o modelo denominado Inventário de Valores Organizacionais (IVO), desenvolvido por Tamayo e Gondim (1996). No que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho, utilizou-se os princípios do modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975). Para a análise deste construto utilizou-se a tradicional escala Job Diagnostic Survey (JDS), também elaborada pelos mesmos autores e aplicada sob a forma de um questionário estruturado. Os resultados demonstraram que a Hierarquia obteve a maior média, enquanto que Igualitarismo a menor para a preservação dos Valores Organizacionais. Ao analisar a confiabilidade do construto Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), verificou-se a presença de resultados abaixo do ponto de corte, para a maioria dos indicadores, exceto Satisfação no Trabalho e Variedade de Habilidades.

**Palavras Chaves:** valores organizacionais; qualidade de vida; trabalho.

## **INTRODUÇÃO**

Os valores humanos têm sido objeto de estudo de vários campos do conhecimento científico (Filosofia, Antropologia, Economia, Sociologia e Psicologia, entre outros). Destacam-se neste campo de estudos os trabalhos do psicólogo Rokeach (1973) que afirma que o conceito de valor possibilita unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano estabelecendo a sua centralidade. Segundo Rokeach (1973), todas as atitudes de uma pessoa podem ser concebidas como expressivas de valores.

Deve-se ressaltar, ainda, que o pensamento de Rokeach teve grande influência nos estudos realizados por outros pesquisadores como Allport (1961), Hofstede (1980) e Triadis (1990; 1994; 1995). Outros importantes teóricos como o sociólogo Williams (1968) e o antropólogo Kluckhohn (1951) compartilham dessa mesma idéia, na medida em que consideram os valores como critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos e eventos.

Atualmente, uma das teorias mais utilizadas pelos pesquisadores é a teoria de Schwartz (1992). Esta teoria abrange toda a complexidade das relações entre os valores e o comportamento. Este autor desenvolveu uma estrutura de compreensão dos valores, reconhecida mundialmente e fundamentada em pesquisas realizadas em mais de 60 países ao longo de sua carreira e contou com a participação de pesquisadores em todo o mundo (Tamayo e Porto, 2005). Essa estrutura apresenta relações dinâmicas entre as partes que a compõem, ao mesmo tempo em que aponta conflitos e compatibilidades impostos aos indivíduos na sua vida cotidiana.

Assim, Schwartz (2006) desenvolveu uma nova forma de medir os valores, evidenciando que o seu modelo teórico não está preso a uma única forma de medida, mas que o uso de outras técnicas também tem dado suporte à teoria. No Brasil, Tamayo e Gondim (1996) propuseram uma medida dos valores organizacionais considerando a percepção dos funcionários e tendo como base a teoria dos valores culturais de Schwartz, que foi posteriormente aprimorada por Tamayo, Mendes e Paz (2000). Baseados ainda, nessa mesma teoria, Oliveira e Tamayo (2004), desenvolveram uma nova medida para os valores pessoais e que vem sendo aplicadas em pesquisas mais recentes. A teoria relativa ao impacto dos valores pessoais sobre o comportamento é bastante sólida e tem a seu favor a confirmação proveniente de numerosas pesquisas empíricas. Já a relação entre valores organizacionais e comportamento ainda não foi suficientemente estudada e, nesta área, não existe uma teoria específica. Para Tamayo e Porto (2005), as próprias estratégias de mensuração dos valores organizacionais ainda não foram eficazmente desenvolvidas e carecem de estudos mais aprofundados. Entretanto, esta não é a visão de Teixeira (2006), quando afirma que alguns trabalhos mais recentes de pesquisadores nacionais e internacionais demonstram os avanços teóricos e metodológicos nesse importante tema de pesquisa da área do Comportamento Organizacional.

Nesse contexto, torna-se importante ressaltar que a teoria dos valores não se limita aos temas internos do mundo organizacional ou a um método específico de investigação. Ela pode ser utilizada também para compreender, explicar e interpretar as motivações das pessoas no ambiente de trabalho.

Com relação a motivação aspectos como Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), são muito trabalhado visando o aumento de resultado para a empresa e a satisfação para o trabalhador. Antes de tudo, o trabalho promove a inserção do indivíduo na sociedade, podendo ser um meio de eliminar a angústia e o vazio interior do ser humano. No trabalho, o indivíduo desenvolve suas potencialidades como ser humano, podendo afetar sua auto-estima e sua

felicidade (PIZZOLATO; MOURA; SILVA, 2013).

Um trabalhador quando compreende que alguns de seus anseios não são alcançados no trabalho, sente-se insatisfeito e desmotivado, refletindo na queda de sua produção laboral e comprometimento. Por isso, observa-se que, se anteriormente a venda da força física e intelectual era o fundamental, hoje se tem intensificado a necessidade da realização de atividades prazerosas que permitam utilizar o potencial de cada indivíduo.

A partir desse pensamento, desenvolve-se a idéia de qualidade de vida no trabalho, no qual os valores da realização humana ganham destaque, além de promover mudanças nos paradigmas organizacionais (PAIVA; COUTO, 2008). Esse tema vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações, já que a reestruturação do trabalho está presente na realidade cotidiana, o que faz emergir, por parte do trabalhador, uma identificação com a organização e como ela exerce sua função (RIBEIRO; CAMPOS, 2009). Assim, tendo como pano de fundo os aspectos comportamentais, onde se destaca a relação entre indivíduo e organização, este artigo tem por objetivo fazer uma investigação científica que focará na inter-relação entre Valores Organizacionais (VO) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O conceito de Valores Organizacionais, aqui considerado, abrange princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (TAMAYO E GONDIM, 1996). No que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho, é entendida como melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores e ampliação do conjunto de benefícios (FERNANDES, 1996).

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste trabalho abrangeu, por um lado, os aspectos relativos aos valores organizacionais sob a perspectiva de Tamayo e Gondim (1996), fundamentada nos estudos de Schwartz e Ros (1993). Por outro lado, os alicerces teóricos da qualidade de vida no trabalho foram baseados nos trabalhos de Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Limongi-França (2003).

### **1) Valores Organizacionais**

O modelo de valores organizacionais de Tamayo e Gondim (1996) tem sua origem nos estudos sobre valores culturais realizados por Schwartz e Ros (1993). A utilização do modelo de valores organizacionais, elaborado por Tamayo e Gondim (1996) significa para Mendes e Tamayo (2001), considerar que os valores não estão definidos a priori e podem ser classificados numa hierarquia. Além disso, não são fixos, variam de uma organização para outra e até dentro da própria organização. Os valores organizacionais servem para a

sobrevivência da própria organização e por essa razão, buscam mediar conflitos e resolver problemas.

Para sobreviver às organizações, os valores encontram exigências universais que precisam ser identificadas e satisfeitas. Para Schwartz e Ros (1993) toda organização enfrenta três exigências essenciais: a) a tentativa de conciliação dos interesses individuais e coletivos; b) a necessidade de estabelecer uma estrutura que garanta o alcance das metas e a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho e c) a relação da organização com o meio ambiente natural e social. A partir dessas três exigências fundamentais e com base na abordagem cultural dos valores, Tamayo e Gondim (1996) propuseram três dimensões bipolares para representar as alternativas de respostas das organizações:

#### Autonomia e conservação

A organização que privilegia os valores relacionados à percepção dos indivíduos como entidades autônomas, valoriza a criatividade, a responsabilidade individual, a busca de novas soluções, de novas formas de pensar, de agir e de executar o trabalho. Enfatiza a promoção e a proteção da independência de idéias e o direito do indivíduo procurar sua direção e promoção em harmonia com a organização. Pode-se dizer ainda que privilegia a conservação, valoriza a manutenção do status quo e as restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições. Assim, os valores característicos desta dimensão sócio centrados.

Para Silva e Vergara (2003) o processo para desenvolver a capacidade de mudança em organizações inovadoras através da elevação do conhecimento, não é a melhor condição de valor estratégico para se ter sucesso em um ambiente de intensas transformações, mas, sim por meio de uma abordagem que prevê um profundo processo de transformação organizacional propício ao aprender a aprender contínuo e coletivo. Com um enfoque interdisciplinar que englobe as diferentes dimensões da organização, tais como: cultura, estilo de gestão, estratégia, processos e sistemas de informação, foco, mecanismo de gestão de pessoas, comunicação, arquitetura organizacional.

#### A hierarquia e estrutura igualitária

Essa dimensão refere-se à estrutura que define o sistema social da organização, às funções a serem executadas e relações entre os indivíduos. A organização que prioriza a hierarquia enfatiza a legitimidade da ordem interna e a subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos, de maneira a garantir o comprometimento dos atores em torno da missão organizacional. Já aquela que prioriza o igualitarismo enfatiza a transcendência dos interesses individuais e organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.

Para a aplicabilidade da estrutura de aprendizagem comprometida com a cultura organizacional e seus objetivos, segundo Senge (1997) é preciso repensar as hierarquias. Não abrir mão delas, mas deixar que sejam concebidas por meio das idéias e diretrizes, reduzindo assim a formalidade e deixando que a amplitude auto-ajustável e não mecânica participem do processo de aprender. A organização de aprendizagem será caracterizada fundamentalmente por refinamentos drásticos na produtividade e por pessoas que sentem que o ambiente no qual trabalham é muito parecido com aquele que realmente valorizam (SENGE, 1997).

### Harmonia e domínio

A organização que privilegia a harmonia enfatiza o ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo. No caso de privilegiar o domínio, a ênfase é buscar prosperidade por meio da autoafirmação ativa para orientar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural.

Esses objetivos são alcançados por meio do domínio de recursos materiais do mercado, da tecnologia e do conhecimento específico do seu negócio. Essas organizações podem interagir com a natureza de forma desequilibrada e suas relações com outras serão pautadas pelo desejo de sucesso e de domínio e, também, pela vontade de impor seus produtos e sua imagem.

A mudança organizacional é um fenômeno que ocorre necessariamente em um contexto de interações sociais humanas, que constituem e são constituídas por comunicação. Estas interações produzem e reproduzem as estruturas e ações sociais que as pessoas conhecem como realidade. Sob tal perspectiva, a mudança é um processo recursivo de construção social, no qual novas realidades são criadas, sustentadas e modificadas no processo de comunicação. (SILVA; VERGARA, 2003).

Nesta perspectiva da comunicação, Enriquez citado por Silva e Vergara (2003) chama a atenção ainda, para o fato de que muitas vezes a comunicação é utilizada mais como um instrumento de manipulação dos indivíduos, para encerrá-los cada vez mais de modo involuntário na “malha das organizações”, ou aprisioná-los cada vez mais na armadilha da estrutura estratégica, ao invés de promovê-los a atores centrais do processo, como pregam os discursos estratégicos.

Os seis tipos motivacionais do IVO avaliam valores compartilhados que expressam crenças fundamentais sobre o que é bom, correto e desejável numa organização. Eles permitem identificar componentes da cultura organizacional e diferenciar organizações ou unidades organizacionais a partir de seis aspectos fundamentais da vida organizacional: (1) a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade, e de independência na execução do trabalho (Autonomia); (2) a ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo); (3) a relevância dos papéis hierárquicos na

estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia); (4) a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo); (5) a importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio) e (6) o respeito à natureza e a procura de complementariedade organizacional (Harmonia).

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) oferece, também, a possibilidade de realizar a avaliação em cada um dos tipos motivacionais em dois níveis diferentes: dos valores reais e dos valores desejados. A expressão “valores reais” refere-se aos valores que, na percepção dos empregados, são realmente praticados na empresa e à força que eles têm na vida quotidiana da organização. A expressão “valores desejados” designa a prioridade ou grau de importância que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores apresentados no IVO.

Desta forma, o IVO permite avaliar as prioridades axiológicas reais e desejadas da organização. A grande vantagem desta dupla avaliação é que ela permite estabelecer índices de satisfação/insatisfação dos empregados, no que se refere às prioridades axiológicas da empresa, em cada um dos seis tipos motivacionais anteriormente apresentados.

## **2) Qualidade de Vida no Trabalho**

De acordo com Goulart e Sampaio (2004), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho apareceu na literatura especializada no início da década de 50, na Inglaterra, quando Trist estudou um modelo para tratar o trinômio indivíduo- trabalho-organização. Ele utilizou uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho, que teve como base a satisfação do trabalhador no trabalho e com o trabalho. Depois da década de 60, muitos autores abordaram o assunto como: Nadler (1983), Werther & Davis (1983), Huse & Cummings (1985), Hackman & Oldham (1975), Lawler (1978), Guest (1979), Walton (1973), Dejours (1997), Chanlat (1999), etc. No Brasil, o tema tem despertado atenção, mas sem trazer novas idéias e resultados diferentes de os desenvolvidos anteriormente.

Dentre os autores clássicos da qualidade de vida no trabalho, destacam-se os estudos de Walton (1973), que elaborou um método de avaliação de qualidade de vida no trabalho, com oito critérios. Os estudos de Hackman e Oldham (1975) tendo como base de análise o JDS (Job Diagnostic Survey), que abrange sete dimensões básicas da tarefa: variedade de habilidades, identidade, significado, inter-relacionamento, autonomia, feedback intrínseco e feedback extrínseco. A variedade de habilidades, identidade da tarefa e inter-relacionamento constituem o grupo relacionado à percepção e significado do trabalho. As dimensões representadas pelo feedback intrínseco e extrínseco compõem o grupo relativo ao conhecimento dos resultados reais ou concretos do trabalho. Já a dimensão autonomia refere-se à possibilidade do trabalhador experimentar e vivenciar o aumento da responsabilidade no seu trabalho. Hackman e Oldham (1975) admitem, ainda, que, embora as variáveis de

conteúdo sejam fundamentais para a geração dos estados psicológicos propícios à obtenção de resultados positivos do trabalho, também as variáveis de contexto têm um papel importante. Assim, no caso de ocorrer certo grau de insatisfação com os fatores contextuais, podem surgir reflexos negativos na vontade do trabalhador quanto ao seu comprometimento e a sua permanência na organização. Outro autor que estudou a QVT, defendendo sua associação à organização do trabalho, foi Guest (1979). Na sua visão, a Qualidade de Vida no Trabalho possui quatro dimensões, todas necessárias, considerando que o objetivo do trabalho é ir de encontro às necessidades humanas. Assim, a QVT está relacionada a todas as dimensões que envolvem o trabalho, incluindo recompensas econômicas e benefícios, segurança, condições, relações organizacionais e interpessoais e seu significado intrínseco na vida do trabalhador. Já Goulart (2004), embora admitindo que a Qualidade de Vida no Trabalho e a Qualidade de Vida Global sejam distintas, afirma que elas são mutuamente influenciadoras entre si. Dessa forma, as insatisfações no trabalho podem causar desajustes na vida familiar e nas relações sociais fora do trabalho, enquanto que as insatisfações fora do trabalho podem exercer um papel “desadaptador” sobre o trabalho. Não se pode deixar de mencionar, entretanto, que quando se considera os principais modelos de abordagem do tema QVT, constata-se que um dos mais freqüentemente utilizados pelos pesquisadores é o “Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa”, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975). Este modelo foi construído, também, com base na idéia de que as características da tarefa promovem a emergência de estados psicológicos críticos, capazes de determinar a motivação e a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho. Portanto, de acordo com seus criadores, quanto mais os estados psicológicos estão presentes nos trabalhadores, mais eles se sentem motivados para o trabalho. Com isso, os reflexos positivos dessa motivação representam, para as organizações, incremento e melhoria da qualidade dos serviços prestados, aumento da assiduidade e baixa dos indicadores de turnover ou rotatividade de pessoal.

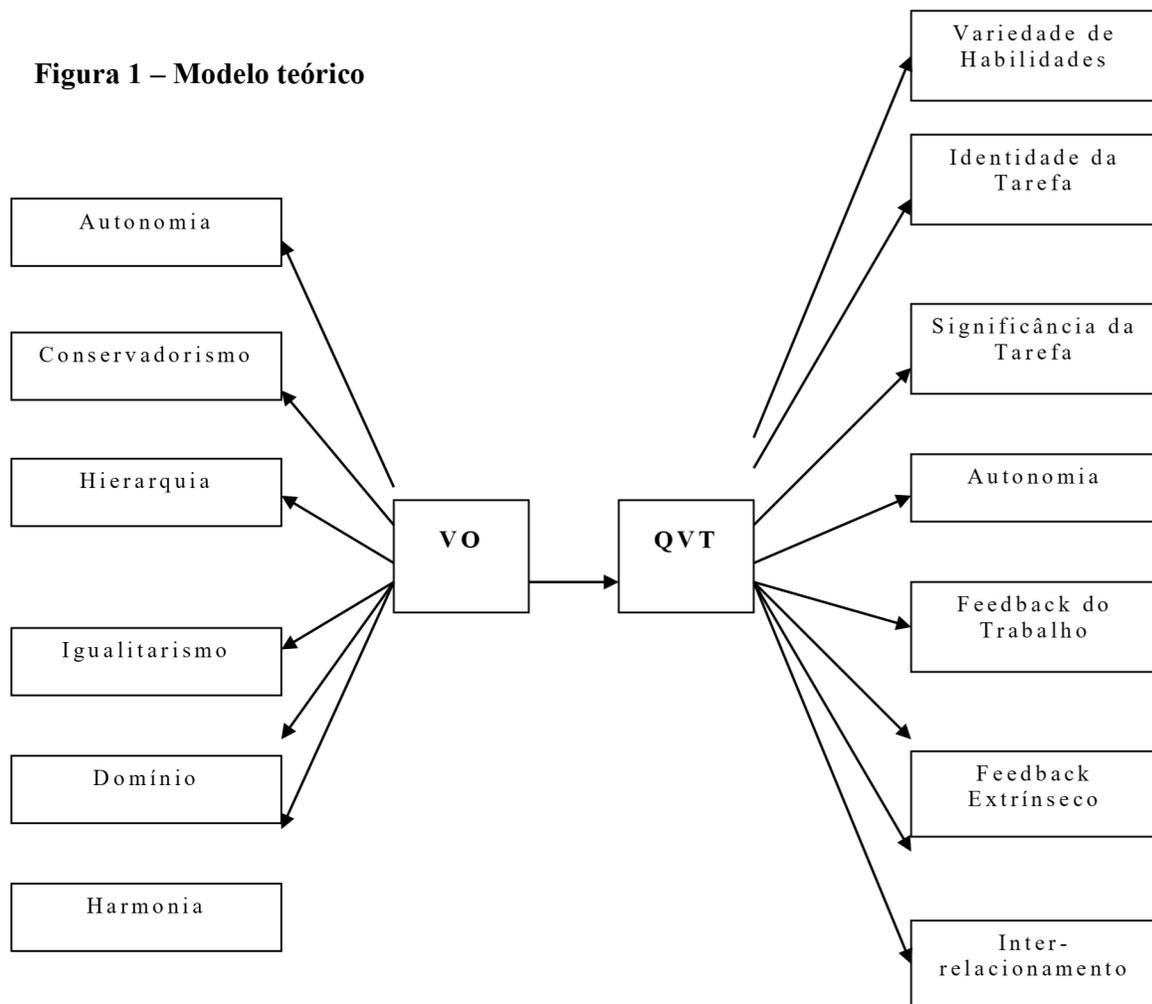
Dentre os principais instrumentos desenvolvidos no Brasil para mensuração dos níveis de QVT, destaca-se o BPSO-96 de autoria de Limongi-França (2003), composto de variáveis que representam as dimensões: biológica, psicológica, social e organizacional. A dimensão biológica inclui os fatores de saúde, segurança, ergonomia; a psicológica abrange os fatores de clima, carreira, salário, vida pessoal; a social é composta pelos fatores de previdência, cursos, lazer, família e, finalmente, a variável organizacional que inclui os fatores de imagem, política e rotinas. Até aqui foram resgatadas várias abordagens de estudo da QVT. Entretanto, não se pode deixar de ressaltar que este campo de estudos possibilita a associação da qualidade de vida no trabalho a cargos mais produtivos e aumento dos níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores. Pode-se dizer que os elementos-chave do construto QVT apoiam-se, também, em pilares relativos à resolução de conflitos, reestruturação da organização do trabalho, inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não-financeiras) e melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência).

Assim, há que se considerar que a realidade social gera reflexos no conceito de QVT e a tendência é de que as características e a realidade da sociedade do terceiro milênio irão influenciar futuramente os estudos e abordagens no campo do comportamento organizacional. Entre essas novas variáveis, pode-se citar, por exemplo, o aumento da expectativa de vida e o maior tempo trabalhando em atividades produtivas, maior consciência por parte dos trabalhadores com relação ao direito à saúde, a responsabilidade social das empresas, a consolidação do compromisso com o desenvolvimento sustentável e a linguagem digital.

## METODOLOGIA

Visando responder ao problema e aos objetivos de pesquisa, construiu-se um modelo hipotético, que teve como fundamentação teórica para o construto “Valores Organizacionais”, o instrumento denominado “Inventário de Valores Organizacionais” (IVO), desenvolvido por Tamayo e Gondim (1996) e o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975). Este modelo teórico pode ser visto na figura a seguir:

**Figura 1 – Modelo teórico**



Satisfação no  
Trabalho

### Fonte: Dados da Pesquisa<sup>1</sup>

O estudo que originou este artigo pode ser caracterizado como exploratório, descritivo e quantitativo, cujo método de investigação foi a pesquisa survey. Nesse tipo de pesquisa, os conceitos foram convertidos em perguntas, cujas respostas foram obtidas por meio de um instrumento padronizado, projetado para coletar dados empíricos importantes com o objetivo de elucidar os pressupostos de análise de interesse para o estudo.

Assim, a partir de uma população de 1275 profissionais de empresas de pequeno, médio e grande porte, pertencentes a variados setores da economia, que atuam no Estado de Minas Gerais, regularmente matriculados em cursos de mestrado em administração oferecidos por diversas instituições de ensino superior, foi extraída uma amostra de 213 respondentes. Esta amostra possibilitou estimar proporções da população, com uma confiança de 95% e uma margem de erro máxima de cerca de 5%.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário contendo 67 questões, dividido em três seções bem distintas: a) Seção I - Valores Organizacionais – com 36 itens que expressam os valores da organização. Foi utilizada uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos para coletar a opinião dos respondentes, sendo que, quanto mais próximo de 10 (dez), mais importante seria o valor; b) Seção II - Qualidade de Vida no Trabalho – com 16 itens explorando o relacionamento do respondente com a empresa e sua carreira, utilizando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos para caracterizar o grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas indicadas; c) Seção III – Perfil da amostra, com 15 itens focando a faixa etária, o sexo, o setor de atividade da empresa, área de atuação do respondente e faixa salarial, dentre outras informações.

Os dados obtidos foram tabulados e tratados estatisticamente por meio do programa Statistical Package for the Social Sciences – SPSS, que é considerado um dos mais completos e disseminados softwares para análises estatísticas. A análise preliminar consistiu do uso de técnicas de análise descritiva de dados, com o intuito de se obter uma caracterização geral das variáveis investigadas. Foram utilizadas distribuições de frequências, assim como medidas de tendência central (médias e medianas) e de variabilidade, variância e desvio-padrão.

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada pelo GEACO - Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional – Faculdades Pedro Leopoldo - 2008

Para melhor interpretação e relacionamento das informações tabuladas, foram elaborados gráficos e tabelas, utilizando-se o software EXCEL. Em seguida, foram calculadas as correlações entre as variáveis investigadas e aplicadas as técnicas de estatística multivariada como: análise de componentes principais, análise fatorial, análise discriminante e análise de cluster. Como parte do tratamento estatístico dos resultados da pesquisa, foi realizada a análise fatorial dos aspectos relativos a Valores Organizacionais e à Qualidade de Vida no Trabalho, cujos resultados foram demonstrados em termos da matriz fatorial, apresentando as cargas fatoriais e as comunalidades.

Com o objetivo de testar a relação entre os dois construtos (Valores Organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho), foi utilizado o método de modelagem por equações estruturais, com a utilização do software LVPLS (Latent Variables Partial Least Squares) para estimação dos parâmetros do modelo teórico, adotando-se o método Centroidweighting scheme de estimação dos pesos. O método PLS (Partial Least Squares) foi desenvolvido por Wold (1981), para aplicação em cálculos econométricos e foi depois aplicado por Garson (2007) no campo de estudos das ciências sociais. Segundo este autor, o PLS caracteriza-se como um método preditivo, considerado adequado para a análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. É, portanto, indicado para análise exploratória como antecedente a técnicas interpretativas, tais como: regressão linear múltipla e modelagem por equações estruturais.

## **RESULTADOS**

### Perfil da amostra

Em relação ao gênero, 63% de respondentes eram do sexo masculino e 26% do sexo feminino. Cerca de 90,0% dos respondentes da pesquisa encontravam-se empregados. Dos 10% sem emprego, 6% estavam desvinculados de sua organização há mais de um ano.

A maior parte dos respondentes exercia funções de Gerência (23%), Coordenação/ Supervisão (18,78%) e Analista / Especialista (17,84%). Quanto ao tempo de serviço, 21% dos respondentes trabalhavam nas organizações há mais de 15 anos.

### Análise da consistência das escalas

A análise da consistência interna das escalas foi elaborada calculando-se o Alfa de Cronbach. Segundo Hair et alii (2005), um valor de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável, embora esse valor não seja um padrão absoluto. Estes autores esclarecem ainda que, valores de Alfa de Cronbach inferiores a 0,70 são aceitáveis, se a pesquisa for de natureza

exploratória. Para Malhotra (2006), o valor de corte a ser considerado é de 0,60, sendo esse o mínimo para se considerar que a fidedignidade é satisfatória. Cabe observar, ainda, que neste estudo todas as dimensões dos construtos analisados, apresentaram valores acima de 0,60, (Valores Organizacionais = 0,959 e Qualidade de Vida no Trabalho = 0,776) o que comprova a fidedignidade das escalas, conforme entendimento de Malhotra (2006). A partir desses resultados, foi possível constatar o quanto as sentenças da escala utilizada estavam inter-relacionadas e, conseqüentemente, o quanto essa escala se mostrava confiável.

Os resultados encontrados permitiram concluir que o instrumento de pesquisa apresentava consistência interna satisfatória. Considerando a consistência interna do instrumento e sua validação teorica e semântica, pode-se concluir pela validade da escala utilizada para mensurar esses dois construtos.

#### Validação da escala de Valores Organizacionais

O cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach para as questões componentes da seção II – Valores organizacionais – apresentou confiabilidade para os seis construtos componentes da dimensão: autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia. A tabela 1 demonstra os valores-p calculados para cada um desses construtos:

**Tabela 1**

#### **Consistência interna das dimensões de valores organizacionais**

<b>Valores organizacionais</b>	<b>Alfa</b>
Autonomia	0,909
Conservadorismo	0,849
Hierarquia	0,877
Igualitarismo	0,922
Domínio	0,876
Harmonia	0,934

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, o valor do Alfa de Cronbach superior a 0,60 para todos os construtos, comprova a confiabilidade da escala utilizada para a seção referente aos valores organizacionais.

#### **Validação da escala utilizada para qualidade de vida no trabalho (QVT)**

A validação da escala de Qualidade de Vida no Trabalho foi efetuada por meio do cálculo da correlação entre as questões componentes de cada dimensão desse construto. Para essa validação utilizou-se o método não-paramétrico Spearman e considerou-se valor  $p < 0,05$ , como indicador de correlação positiva entre os itens analisados. A tabela 2 apresenta os resultados dessa validação:

## Tabela 2

Consistência interna das dimensões de QVT

Dimensões	Questões	Correlação	Valor-p
Variedade de habilidades	67 e 71	0,477	0,000
Identidade da tarefa	69 e 77	0,402	0,000
Significância da tarefa	74 e 80	0,315	0,000
Autonomia	75 e 79	0,371	0,000
<i>Feedback</i> do próprio trabalho	70 e 78	0,357	0,000
<i>Feedback</i> extrínseco	73 e 76	0,394	0,000
Inter-relacionamento	68 e 72	0,336	0,000
Satisfação	81 e 82	0,570	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado dessa avaliação apresentou valores  $p$  inferiores a 0,05 comprovando, assim, a existência de correlação significativamente positiva entre as questões de cada dimensão.

## Percepção dos respondentes sobre valores organizacionais

A análise da percepção dos respondentes sobre Valores Organizacionais foi elaborada a partir do cálculo da média e do desvio-padrão para cada uma das sentenças componentes da seção II. O valor da média foi utilizado como base para avaliação dos Valores Organizacionais, partindo-se do princípio de que a maior média representava um alto grau de reconhecimento do valor como princípio orientador das organizações, enquanto a menor média representava um baixo grau de reconhecimento. Os resultados demonstraram que a Hierarquia obteve a maior média (7,66), enquanto que Igualitarismo a menor (6,51). A questão com a maior média - Respeito às regras e normas estabelecidas pela Organização (8,052) – sinaliza para uma considerável importância da hierarquia para a preservação dos Valores Organizacionais.

## **Percepção dos respondentes sobre qualidade de vida no trabalho**

A análise da percepção dos respondentes em relação à Qualidade de vida no trabalho também foi feita a partir do cálculo da média e do desvio-padrão para cada uma das 16 sentenças componentes da seção II. Definiu-se como critério de avaliação que a maior média representaria níveis mais altos de QVT nas organizações enquanto médias menores representariam níveis mais baixos de QVT. Assim, as dimensões do construto Qualidade de Vida no Trabalho que apresentaram as maiores médias foram significância da tarefa (8,48) e inter-relacionamento (8,15) respectivamente. A dimensão feedback intrínseco foi a que apresentou a menor média. Do mesmo modo, O maior e o menor desvio-padrão ficou por conta das dimensões Identidade da Tarefa (2,66) e Significância da Tarefa (177) respectivamente.

## **Análise e avaliação dos construtos do estudo**

Para a análise dos construtos - Valores Organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho - foram utilizadas as medidas estatísticas descritivas dos escores obtidos nas questões respondidas (média, desvio-padrão, coeficientes de correlação, entre outras). Os parâmetros do modelo teórico foram estimados pelo software LVPLS, adotando-se o método Centroidweighting scheme de estimação dos pesos que, segundo Lohmöller (1984), leva em conta outras variáveis latentes às quais uma determinada variável está diretamente ligada. O referido autor afirma que, quando a relação entre variáveis observadas e latentes forem reflectivas, como é o caso desta pesquisa, esses parâmetros são identificados pelos coeficientes de carga (loadings).

Dessa forma, inicialmente, são apresentados os resultados da estimação dos modelos de mensuração, para em seguida, serem analisados os resultados da estimação do modelo estrutural. O método PLS é também conhecido como análise de regressão por mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares) e a opção pelo uso desse método de estimação em detrimento de outros foi, pela primeira vez, desenvolvida por Wold (1981) em cálculos econométricos, sendo posteriormente estendida para pesquisas no setor químico, em aplicações industriais, educação, marketing e ciências sociais (GARSON, 2004).

O PLS caracteriza-se como uma técnica preditiva que se mostra adequada à análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. Segundo Garson (2004) é indicada como uma técnica de predição e pode ser utilizada para análise exploratória como antecedente a técnicas interpretativas, tais como regressão linear múltipla e modelagem por equações estruturais. Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto, que consistiu em estudar a relação entre Valores Organizacionais e

Qualidade de Vida no Trabalho, faz-se necessário o entendimento das relações e das respectivas intensidades entre os construtos que compõem modelo base de estudo, como pode ser observado na figura 2. Esta figura retrata o modelo nomológico-estrutural deste estudo, ajustado após ser submetido às técnicas de análise fatorial. Ressalta-se que foi preservada a fundamentação teórica do referido modelo em todos os seus componentes. Este modelo nomológico-estrutural destaca a relação entre os construtos e seus respectivos indicadores e aponta os coeficientes de caminho que foram estimados pelo LVPLS. A estimação desses parâmetros, foi calculada por intermédio do método Centroid Weighting Scheme, que considerou as outras variáveis latentes às quais a que está sendo analisada encontra-se diretamente ligada. A figura a seguir, apresenta o modelo nomológico-estrutural e os respectivos coeficientes de caminho calculados pelo LVPLS.

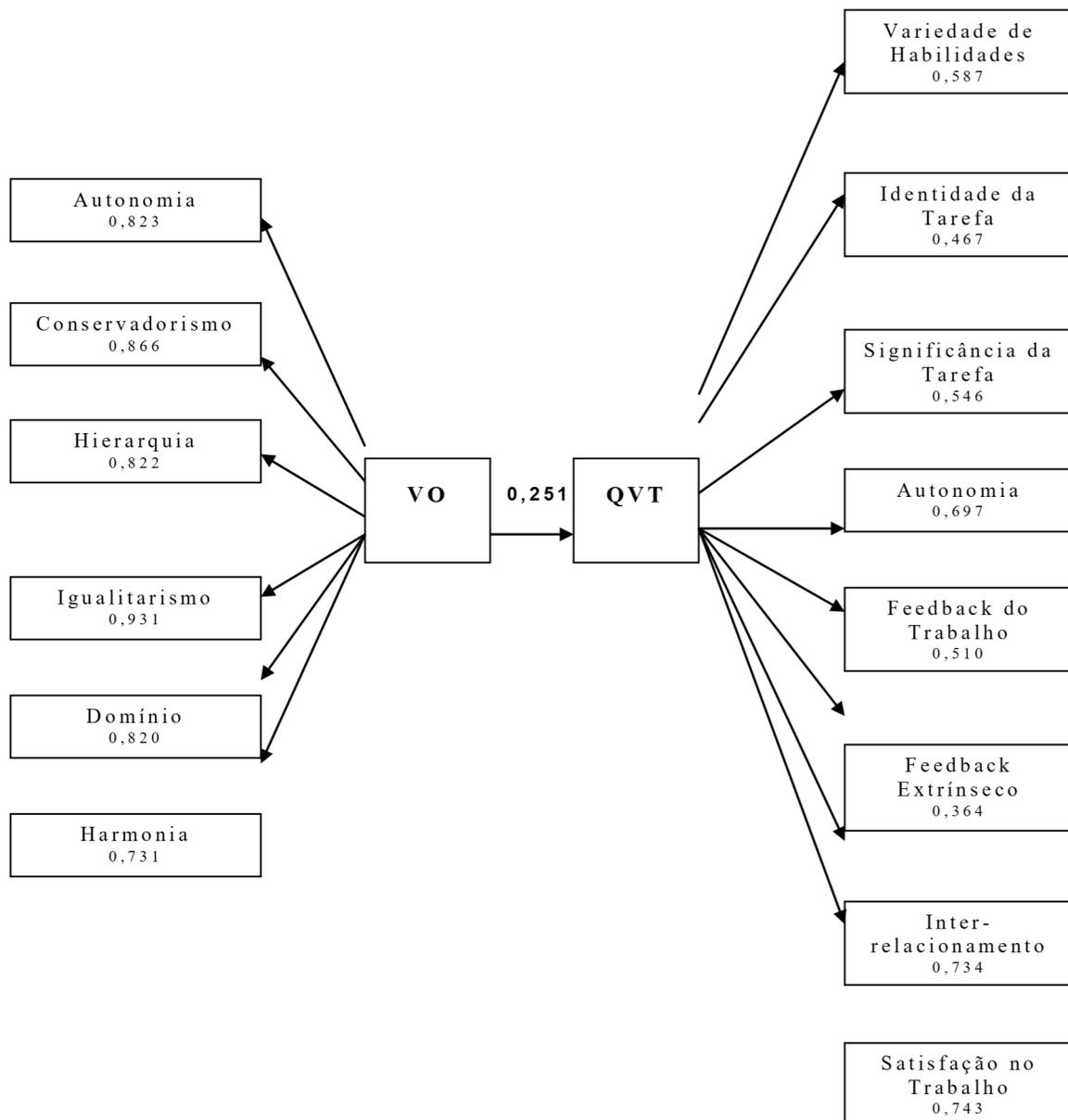


Figura 2 – Modelo Nomológico-estrutural

Fonte: Dados da Pesquisa

Vale ressaltar que, neste trabalho, as relações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes são reflectivas e, dessa forma, os parâmetros foram identificados pelos coeficientes de carga (loadings), conforme mostra a tabela a seguir:

**Tabela 3**

Parâmetros estimados pelo PLS – Modelos de mensuração

Variável (construto)	Carga (Loading)	Comunalidades (h <sup>2</sup> )	Redundância (F <sup>2</sup> )	Goodness of Fit Q <sup>2</sup>
<b>VALORES</b>				
Autonomia	0,823	0,786	0,530	0,528
Conservadorismo	0,866	0,618	0,460	0,456
Hierarquia	0,822	0,939	0,501	0,288
Estrutura igualitária	0,931	0,472	0,293	0,587
Domínio	0,820	0,680	0,589	0,369
Harmonia	0,731	0,584	0,374	0,499
<b>QVT</b>	<b>0,251</b>			
Satisfação com o trabalho	0,743	0,661	0,321	0,717
Variedade habilidades	0,734	0,765	0,419	0,397
Identidade da tarefa	0,364	0,749	0,403	0,084
Significado da tarefa	0,510	0,702	0,091	0,143
Autonomia	0,697	0,578	0,150	0,315
<i>Feedback</i> próprio trabalho	0,546	0,631	0,186	0,178
<i>Feedback</i> extrínseco	0,467	0,642	0,215	0,147
Inter-relacionamento	0,587	0,695	0,151	0,206

Fonte: Dados da pesquisa

O construto Valores Organizacionais, mensurado pelas dimensões Autonomia (0,823), Conservadorismo (0,866), Hierarquia (0,822), Estrutura Igualitária (0,931), Domínio (0,820) e Harmonia (0,731), que evidenciam excelente grau de adequação dos indicadores na representação desse construto. Entretanto, nota-se a presença de alguns valores expressivos de redundância para as dimensões Autonomia (0,530), Harmonia (0,501), Estrutura igualitária (0,589). Nota-se, também, na tabela anterior, que a maioria das comunalidades ( $h^2$ ) obtidas individualmente para os construtos de primeira ordem (dimensões), que compõem o modelo de mensuração, atingiram valores superiores a 0,50 estando, portanto, acima do limite de corte aceito por alguns autores (DIAS, 2004). Entretanto, quando se procede a análise dos construtos de segunda ordem, especificamente Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), o valor está abaixo desse ponto de corte (0,251). Com o objetivo de verificar a existência de ajuste entre os valores observados e tendo como fundamentação a teoria apresentada no item 3 deste artigo (Procedimentos metodológicos) e, ainda, com a finalidade de avaliar a consistência do modelo, foi aplicado o teste de aderência Q2 (Goodness of fit). Os resultados obtidos foram sistematizados na última coluna da tabela 3, anteriormente apresentada.

De acordo com os resultados obtidos e considerando as escalas tipo Likert utilizadas, pode-se dizer que o modelo apresenta aderência (consistência) entre os construtos, confirmando os pressupostos teóricos que fundamentam a relação entre eles. Outro fator que confirma a adequação do modelo proposto pode ser constatado no teste Stone-Geisser Q2 de ajuste, que apresenta valores positivos, o que comprova sua adequação para abordagem e análise das relações entre os construtos na amostra tratada.

Procedendo a uma análise geral do modelo proposto para a pesquisa, pode-se constatar que a relação entre todos os seus componentes apresenta sinal positivo, evidenciando sua adequação aos fundamentos teóricos considerados no trabalho. Se, por um lado, os testes permitiram verificar que seus parâmetros mostram-se estatisticamente significantes na razão de 5% de erro e 95% de margem de segurança, por outro lado, a relação entre os construtos do modelo estrutural, isto é, Valores Organizacionais e Qualidade de vida no trabalho, apresentou valor de 0,251, considerado de baixa intensidade. Ao analisar-se a consistência do modelo, por intermédio do Alpha de Cronbach, verificou-se que apenas o construto de 2ª ordem QVT apresentou valores abaixo do ideal, considerando os construtos de 1ª ordem e o ponto de corte 0,60.

## **CONCLUSÃO**

Este artigo teve como objetivos apresentar os resultados da investigação da existência de relações entre Valores Organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho, além de identificar os Valores Organizacionais predominantes na percepção de profissionais vinculados a

Empresas de diversos setores da economia, utilizando-se o modelo desenvolvido por Tamayo e Gondim (1996). Buscou, ainda, mensurar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho desses profissionais de acordo com o modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975).

A análise do modelo nomológico estrutural permitiu concluir que existe uma relação significativa e positiva entre os dois construtos considerados na pesquisa (Valores Organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho), embora essa relação seja de baixa intensidade, pois o coeficiente de caminho calculado pelo PLS ficou em torno de 0,251. A explicação provável para a ocorrência deste fato pode estar associada à mensuração individual do construto QVT, que apresentou coeficientes mais baixos entre os indicadores ou construtos de primeira ordem (Tabela 3). Isto evidencia uma provável necessidade de adaptação do instrumento de pesquisa sobre QVT à realidade nacional, ou seja, torna-se imprescindível seu alinhamento ao contexto organizacional brasileiro.

Os resultados da pesquisa confirmaram ainda, os pressupostos de Maslow (1943) e Herzberg (1966) e outros teóricos da motivação, quanto à importância dos fatores intrínsecos ao trabalho, no nível de satisfação percebida pelos profissionais pesquisados. Ao mesmo tempo, constatou-se que o instrumento de pesquisa relativo a Valores Organizacionais, na amostra pesquisada, apresentou bons índices de confiabilidade, o que significa uma melhor adequação deste instrumento, à realidade das pesquisas nacionais sobre o tema. A análise da percepção dos respondentes sobre Valores Organizacionais foi desenvolvida a partir do valor da média e do respectivo desvio-padrão, calculados para cada uma das questões componentes da seção I do instrumento de pesquisa, considerando seus máximos e mínimos, onde a maior média representava um alto grau de reconhecimento e a menor, um baixo grau de reconhecimento.

Na escala de 0 (zero) a 10 (dez), os resultados demonstraram que a Hierarquia obteve a maior média (7,657), enquanto que Igualitarismo a menor (6,513). O Respeito às regras e normas estabelecidas pela Organização revelou a maior média, o (8,052) indicando a importância da Hierarquia na preservação dos Valores Organizacionais, mesmo quando as discussões sobre os modelos gerenciais da atualidade enfatizam a necessidade da horizontalização e da participação dos membros das organizações em geral.

Ao analisar a confiabilidade do construto Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), verificou-se a presença de resultados abaixo do ponto de corte (0,60), para a maioria dos indicadores, exceto Satisfação no Trabalho (0,696) e Variedade de Habilidades (0,664).

Entretanto, o resultado geral do Alpha de Cronbach da Qualidade de Vida no Trabalho, foi 0,774, o que pode ser considerado muito bom, apesar dos resultados individuais dos indicadores confirmarem a necessidade de ajustes no instrumento clássico de medida de QVT de Hackman e Oldham (1975). Ainda no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho, verificou-se uma variância média explicada (R<sup>2</sup>) de 0,410, o que demonstra um nível de explicação do modelo plenamente coerente com os resultados eventualmente obtidos para uma pesquisa realizada na área de Ciências Sociais Aplicadas.

## REFERÊNCIAS

ALLPORT, G. W. **Pattern of growth in personality**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

DIAS, A. T. **Competição, Orientação Estratégica e Desempenho de Empresas em Ambientes Turbulentos: uma abordagem empírica**. (Dissertação de Mestrado) – CEPEAD/FACE – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GARSON, G. D. **Quantitativ research in public administration: structural equation modeling**. Disponível em: <<http://www2chase.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm>>. Acesso em 15/02/2007.

GOULART, Í. B., SAMPAIO, J. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Análise da Experiência de Empresas Brasileiras**. In: SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) *Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social*. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

GUEST, R.H. **Quality of work life: learning from Tarrytown**. Harvard Business Review, Jul-Aug., 1979.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.R. **Development of the job diagnostic survey**. Journal of Applied Psychology, v. 60, n.2, p. 159-170, 1975.

HAIR, J. F. et alii. **Análise multivariada de dados**. 5ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Cleveland: The World Publishing Company, 1966.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values.** Newbury Park, CA: SAGE, 1980.

HUSE, E. e CUMMING, T. **Organization development and change.** Saint Paul: West Publishing, 1985.

KLUCKHOHN, C. **Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification.** In: PARSONS, T. & SHILS, E. (eds). *Toward a general theory of action.* Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 388-433, 1951.

LAWLER, E. F. e PORTER, L. W. **O efeito do desempenho na satisfação do trabalho.** In: Lobos, J. *Comportamento organizacional.* São Paulo: Atlas, 1978.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing.** 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASLOW, A. **A theory of human motivation.** *Psychological Review*, 50: 370-96, 1943.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho.** *Psico-USF*. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.

NADLER, D.; LAWLER, E. **Quality of work life: perspectives and directions.** *Organization Dynamics*, v. 1, no. 11 p.20-30, Winter, 1983.

OLIVEIRA, A. F. e TAMAYO, A. **Inventário de perfis de valores organizacionais.** *Revista de Administração (USP)*. São Paulo, v.39 n. 2, p. 129-140, 2004.

RESENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 304p.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values.** New York: John Wiley & Sons, 1973.

SCHWARTZ, S. H. **Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos?** In: ROS, Maria e GOUVEIA, Valdiney V.(Organizadores) *Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados.* São Paulo: Editora Senac S.P., 2006.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, Maria. **Value priorities in West European Nations: a cross-cultural perspective.** In: G. Bem Shakhbar y A. Lieblch (Eds), Studies in honor of Sol Kulgemas, Magnes Press, Jerusalem, 1993.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries.** In: ZANNA, M. (ed.) Advances in experimental social psychology. Vol. 25. New York: Academic Press, p. 1-65, 1992.

SENGE, Peter. Tradução Maria Cláudia Ratto, **Repensando o futuro.** São Paulo: Books do Brasil, 1997. p. 94-114.

SILVA, José Roberto Gomes; VERGARA, Sylvania Constant. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Revista PSICO-USF**, São Paulo, p. 2-4, ago 2003.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais.** *Revista de Administração. USP*, v.31, n.2, p.62- 72, 1996.

TAMAYO, A., PORTO, J. B. **Valores o comportamento nas organizações.** Petrópolis: RJ: Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M.G.T. **Inventário de Valores Organizacionais.** *Estudos de Psicologia*, 5 (2), p. 289- 315, 2000.

TEIXEIRA, Maria L.M. **Redes sociais, valores e competências: simulação de conexões** *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, v. 46, julho-setembro 2006 p. 42 a 57.

WALTON, R. **Quality of working life: what is it?** *Sloan Management, Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, december, 1973.

WERTHER, W. R. e DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. **Problems and solutions in the quality working life.** *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 111-123, Febr., 1979.

WOLD, H. **The Fix-Point Approach to Interdependent Systems: Review and Current Outlook.** In H. Wold (Ed), *The Fix-Point Approach to Interdependent Systems*, Amisterdam: North-Holland, p. 1-35, 1981.

WILLIAMS Jr., R. M. **Values.** In: SILLS, E. (ED). International encyclopedia of the social sciences. New York: Macmillan, 1968.