



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS  
EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD**

**DEVANIR VIEIRA DIAS**

**VALORES ORGANIZACIONAIS, MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO  
DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
UM ESTUDO EM EMPRESAS SELECIONADAS  
DO SETOR SIDERÚRGICO MINEIRO**

**Belo Horizonte  
2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**DEVANIR VIEIRA DIAS**

**VALORES ORGANIZACIONAIS, MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO  
DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
UM ESTUDO EM EMPRESAS SELECIONADAS  
DO SETOR SIDERÚRGICO MINEIRO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração - CEPEAD da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Comportamento Humano nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Co-orientador: Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos

Universidade Federal da Bahia – UFBA

**Belo Horizonte  
2005**



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **DEVANIR VIEIRA DIAS**, REGISTRO Nº 36/2005. No dia 28 de outubro de 2005, às 10:00 horas, reuniu-se no Hotel GrandDarrell, à Rua Espírito Santo, nº 901, Bairro Centro, em Belo Horizonte/ MG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 28 de setembro de 2005, para julgar o trabalho final intitulado "**Valores Organizacionais, Modelos e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: Um Estudo em Empresas Seleccionadas do Setor Siderúrgico Mineiro**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Comportamento Humano nas Organizações**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28 de outubro de 2005.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes  
ORIENTADOR Dr. (Professor Aposentado/ UFMG)

Prof. Carlos Alberto Gonçalves  
Dr. (CEPEAD/UFMG)

Prof. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos  
Dr. (UFBA)

Prof. Ivan Beck Ckagnazaroff  
Dr. (CEPEAD/ UFMG)

Prof<sup>a</sup>. Sônia Maria Rodrigues Calado  
Dr<sup>a</sup>. (FBV/ PE)

**Dedico este trabalho a todos aqueles  
que contribuíram para a sua  
realização.**

## AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que, direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade científica deste trabalho, deixo aqui registrado, de coração, meu eterno reconhecimento:

À minha esposa, Graça, e a minhas filhas, Luciana e Elisa, pela grande ajuda e compreensão quanto à minha ausência nos momentos de convivência tão importantes;

Ao Prof. Dr. Hudson Fernandes Amaral, Chefe do CAD em exercício, pelo incentivo à minha capacitação para o exercício do ensino e da pesquisa;

À Vânia Cleusa Soares de Oliveira Silva, secretária do CAD, e a todos os funcionários da Secretaria, pela atenção com que sempre atenderam às minhas solicitações;

Ao Prof. Dr. Antonio Luiz Marques, Coordenador em exercício do CEPEAD, pela fundamental ajuda para o desenvolvimento do referencial teórico deste estudo;

À Edna Pereira de Sousa, secretária do CEPEAD, e a todos os funcionários da Secretaria desse Centro, pela qualidade do atendimento aos meus pedidos;

Aos Professores do CEPEAD e de outros Centros e ainda aos colegas de turma de 2001, pelas valiosas contribuições para a minha formação de professor e pesquisador;

Ao Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, orientador e amigo, pela competente orientação e ajuda sempre que foram necessárias;

Ao Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, pelas contribuições de ordem metodológica e teórica indispensáveis para a viabilização deste estudo;

Ao Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, pela amizade, estímulo e ajuda constante para vencer os desafios de todas as etapas do curso de doutorado;

Ao Professor Antônio Bonilla pela grande ajuda na elaboração do referencial teórico e pelos esclarecimentos de minhas dúvidas metodológicas;

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sonia Maria Rodrigues Calado, pela solicitude em participar da banca, pela eficácia de suas palavras redutoras de minha ansiedade antes da defesa e, ainda, pela leitura crítica da tese, que resultou em melhoria de sua qualidade científica;

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros, da Universidade Federal de Natal, pela grande ajuda na elaboração do referencial teórico e na definição dos procedimentos metodológicos;

À Profª. Dra. Zélia Miranda Kilimnik, pela leitura crítica deste trabalho e pelas importantes contribuições para a melhoria da qualidade do marco teórico;

À Profª Drª Aurea de Fátima Oliveira, da Universidade Federal de Uberlândia, pelas importantes contribuições e esclarecimentos quanto ao uso do IPVO;

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, pela amizade e pela importante contribuição para minha formação de professor e pesquisador, para os trabalhos publicados e para a minha proficiência em metodologias alternativas de pesquisa científica;

Ao Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, pela prontidão para participar da banca e por suas significativas contribuições para a melhoria da qualidade desta pesquisa;

Ao Prof. Dr. Mauro Calixta, pela sua amizade e por suas contribuições de expressiva relevância para a construção teórica deste trabalho;

Ao Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, pelas relevantes lições de metodologia de pesquisa e, em especial, pelo seu grande espírito de cooperação e coleguismo;

Ao Prof. Dr. Hudson Maldonado e ao Dr. Márcio Paulino da Siderpa, pelo estímulo constante e pelo apoio imprescindível para o contato inicial com as empresas pesquisadas;

À Maria Selma, pela amizade e por sua importante participação neste trabalho, ajudando nas traduções e nas revisões dos textos técnicos;

À Núbia Flávia de Sousa Barroso, bolsista do GEACO, pela relevante ajuda para o desenvolvimento teórico deste trabalho;

Às bibliotecárias da FACE Marialice Martins Barroca e Alaíde Maria Horta Fonseca, pelos esclarecimentos quanto à forma deste trabalho, de acordo com a ABNT;

A todas as empresas e trabalhadores do setor de ferro-gusa de Minas Gerais que participaram da amostra selecionada para este estudo;

Ao SINDIFER, pelo apoio à coleta de dados online nas empresas filiadas;

À Rejane de Souza Batista Felix, da FIEMG, pelo fornecimento da lista das empresas siderúrgicas de Minas Gerais;

Aos grandes amigos José Luiz Gontijo da Silva e Juarez Franco, pelo relevante apoio para os contatos iniciais e as visitas às empresas na fase de coleta de dados;

Ao Luciano Lanza, pelo importante serviço prestado na fase de coleta de dados;

Ao Afonso Celso Gomes, pela cuidadosa revisão gramatical da tese, contribuindo para a melhoria de seu estilo, forma e conteúdo.

*Os períodos de desenvolvimento científico, ou seja, aqueles em que se desenvolvem os saltos qualitativos, ocorrem em épocas nas quais são postos em xeque os princípios, as teorias, os conceitos básicos e as metodologias que até então orientavam toda a prática científica.*

*O conjunto de todos esses princípios constitui um paradigma, que é um exemplar, uma realização científica concreta capaz de fornecer os instrumentos conceituais e instrumentais para a solução de problemas (KUHN, 2005).*



## RESUMO

Este estudo examinou as relações entre valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional. A população consistiu de 54 (cinquenta e quatro) empresas de ferro-gusa do Parque Industrial de Minas Gerais. Utilizou o método de pesquisa survey, questionários anônimos e uma amostra adequada de empregados (N = 520) de 25 (vinte e cinco) indústrias de médio porte – de 100 (cem) a 500 (quinhentos) empregados –, de acordo com critérios adotados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE). O estudo começou com 48 indicadores de valores organizacionais do modelo de Oliveira e Tamayo (2004), 20 (vinte) itens dos modelos e práticas de gestão de pessoas desenvolvidos por Rousseau e Arthur (1999) e 11 (onze) questões de comprometimento organizacional do modelo de Meyer e Allen (1997). Aplicando a análise fatorial exploratória (PC) e a análise fatorial confirmatória (PAF), foram identificados seis de oito fatores de valores organizacionais. Esta análise também confirmou 2 (dois) fatores de modelos e práticas de gestão de pessoas e, igualmente, 2 (dois) fatores de comprometimento organizacional, que foram interpretados à luz das teorias respectivas. Por meio da técnica de modelagem por equações estruturais, um modelo de relações causais entre as variáveis de valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento foi estabelecido. Este modelo ilustra as relações entre os construtos. Os resultados revelaram que existe uma relação significativa, positiva e moderada entre os três construtos investigados, fornecendo consistência ao modelo hipotético proposto. Assim, especificamente, valores organizacionais foram associados tanto aos modelos e práticas de gestão de pessoas quanto ao comprometimento organizacional. As implicações deste estudo sinalizam que é essencial alimentar os valores organizacionais e cultivar o comprometimento dos empregados nas organizações, por meio de adoção de modelos e práticas de gestão de pessoas inovadoras. Por último, esta pesquisa sugere a necessidade de refinar não só os instrumentos de valores organizacionais mas também as escalas de comprometimento.

Palavras-chave: Valores organizacionais; Modelos e práticas de gestão de pessoas; Comprometimento organizacional.

## ABSTRACT

This study examined empirically the relationship among organizational values, models and practices human management resources and organizational commitment. The over-all population of this research consisted of 54 pig iron firms from the industrial park of Minas Gerais State. A survey was conducted using anonymous questionnaires. A convenient sample of employees (N = 520) from 25 middle-sized industries, of 100 to 500 employees, according to criteria adopted by Brazilian Micro, Small and Meddle Business Support Service (SEBRAE) was collected. The study began with 48 indicators of organizational values from Oliveira and Tamayo (2004); Twenty itens of models and practices human management resources, adapted from Rousseau and Arthur (1999) and eleven issues of organizational commitment from Meyer and Allen (1977). Applying exploratory factor analysis (*principal components analysis* – PC) and confirmatory factor analysis (*principal axis factoring* – PAF), were identified six of the eight factors of organizational values. This analysis also confirmed two factors of models and practices human management resources and similarly two factors of organizational commitment, that were interpreted in light of the respectives theories. By way of structural equations modeling, a model of causal relations among latent variables of organizational values, models and practices human management resources and organizational commitment were established. This model illustrates the relationships between the constructs. The results revealed a significant, positive and moderate relationship among the three constructs investigated, providing consistency to the hypothetic model proposed. Thus, specifically, Organizational values were positively related as to models and practices human management resources as to organizational commitment. The implications of this study are that it is essential to nourish organizational values among managers and cultivate employee's commitment in their organizations, by introducing innovative models and practices of human management resources. At last, this research suggests the need not only to refine the organizational values instruments but also the commitment scales.

Keywords: Organizational values; Models and practices human management resources; Organizational commitment.

## RESUMÉ

Cet étude examine les rapports entre les valeurs organisationnelles, modèles et pratiques de gestion de personnes et compromis organisationel. La population comprend 54 entreprises de fer gueuse du Parc Industriel de l'Etat de Minas Gerais. Le méthode de recherche a utilisé des questionnaires anonymes et une satisfaisant échantillon d'employés (N= 520) de 25 industries moyennes (de 100 à 500 employés) en accord avec les critères adoptés par le SEBRAE ( Service Brésilien d'Appui aux Petites, Moyennes et Grandes Industries). L'étude a commencé avec 48 indicateurs de valeurs organisationnelles d'après le modèle d'Oliveira et Tamayo ( 2004); 20 items de modèles et pratiques de gestion de personnes développés par Rousseau et Arthur (1999) et 11 questions du compromis organisationel du modèle de Meyer et Allen (1997). En appliquant l'analyse factorielle exploratoire - (PC) et l'analyse factorielle de confirmation - (PAF) ont été identifiés six sur huit facteurs de valeurs organisationnelles et confirmés deux facteurs de modèles et pratiques de gestion de personnes et 2 facteurs du compromis organisationel qui ont été interprétés à la lumière des respectives théories. Un modèle de rapports de causes entre les variables de valeurs organisationnelles, modèles et pratiques de gestion de personnes et compromis a été établi par le moyen de la technique de moulage par équations structurelles. Ce modèle illustre les rapports entre les « constructs ». Les résultats ont révélé qu'existe un rapport significatif, positif et modéré entre les trois « constructs » qui font l'objet d'une investigation, en fournissant la consistance au modèle hypothétique proposé. De cette façon, spécifiquement, les valeurs organisationnelles ont été associées, tant aux modèles et pratiques de gestion de personne qu'au compromis organisationel. Les implications de cet étude signalent que l'est essentiel de nourrir les valeurs organisationnelles et de cultiver le compromis des employés dans les organisations par le biais d'adoption de modèles et pratiques de gestion de personnes innovantes. Pour conclure, cette recherche suggère la nécessité, non seulement d'affiner les instruments de valeurs organisationnelles ainsi que les échelles du compromis.

Mots clés : Valeurs organisationnelles ; Modèles et pratiques de gestion de personnes ; Compromis organisationel.

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 – Modelo hipotético inicial da pesquisa .....   | 32  |
| Figura 2 – A cultura organizacional, segundo Schein .....  | 45  |
| Figura 3 – Interação entre valores pessoais e organizacionais com reflexos<br>positivos no desempenho .....                  | 71  |
| Figura 4 – Dimensões e tipos motivacionais .....   | 95  |
| Figura 5 – As dimensões culturais de Hofstede .....  | 111 |
| Figura 6 – A função RH como mediadora entre o núcleo da organização<br>e o mercado de trabalho .....                         | 158 |
| Figura 7 – Abordagens conceituais na investigação do comprometimento<br>organizacional .....                                 | 171 |
| Figura 8 – Modelo hipotético proposto para a pesquisa .....  | 258 |
| Figura 9 – Modelos estrutural e de mensuração .....  | 268 |
| Figura 10 – Análise dos componentes principais (PC) – 15 fatores .....   | 288 |
| Figura 11 – Análise fatorial (PAF) – 12 fatores .....  | 290 |
| Figura 12 – Análise fatorial (PAF) – 3 fatores .....   | 291 |
| Figura 13 – Análise fatorial (PAF) – <i>valores organizacionais (VO)</i> – 6 fatores .....                                   | 296 |
| Figura 14 – Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial – VO – 6 fatores .....  | 300 |
| Figura 15 – Análise fatorial (PAF) – <i>modelos e práticas<br/>de gestão de pessoas (MPGP)</i> – 2 fatores .....             | 301 |
| Figura 16 – Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial (MPGP) – 2 fatores .....  | 304 |
| Figura 17 – Análise fatorial para <i>comprometimento organizacional (CO)</i> – 2 fatores .....                               | 305 |
| Figura 18 – Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial<br><i>comprometimento organizacional (CO)</i> – 2 fatores ..... | 308 |
| Figura 19 – Modelo hipotético ajustado – parâmetros estimados pelo LVPLS .....   | 319 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Orientação de valor e cultura.....   | 50  |
| Quadro 2 – Modelo hierárquico de valores, segundo Max Scheler.....  | 78  |
| Quadro 3 – Dimensões bipolares do modelo de Tamayo e Gondim.....  | 82  |
| Quadro 4 – Tipos motivacionais de valores, segundo Oliveira e Tamayo.....   | 87  |
| Quadro 5 – Valores instrumentais e valores terminais.....   | 90  |
| Quadro 6 – Agrupamento dos valores, por pólo axiológico e índice de confiabilidade dos fatores.....                   | 100 |
| Quadro 7 – Artigos sobre valores organizacionais publicados em diversas revistas no Brasil, a partir dos anos 90..... | 104 |
| Quadro 8 – Tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz.....  | 108 |
| Quadro 9 – Os clusters dos países e suas características.....   | 114 |
| Quadro 10 – As pesquisas estrangeiras mais recentes.....  | 118 |
| Quadro 11 – Características dos modelos de organização mecanicista e orgânico.....                                    | 136 |
| Quadro 12 – As principais mudanças nas empresas e nas pessoas.....  | 143 |
| Quadro 13 – Modelos de gestão de pessoas, de Rousseau e Arthur.....   | 149 |
| Quadro 14 – Itens da escala de comprometimento organizacional, de Mowday, Porter e Steers.....                        | 174 |
| Quadro 15 – Modelo de três componentes, de Meyer e Allen.....   | 183 |
| Quadro 16 – Escalas de Meyer e Allen.....   | 184 |
| Quadro 17 – Antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional.....                            | 194 |
| Quadro 18 – Variável <i>valores organizacionais</i> , segundo Oliveira e Tamayo, na escala Likert de 7 pontos.....    | 259 |
| Quadro 19 – Variável <i>gestão de pessoas</i> , segundo Rousseau e Arthur, na escala Likert de 7 pontos.....          | 261 |
| Quadro 20 – Variável <i>comprometimento organizacional</i> , segundo Meyer e Allen, na escala Likert de 7 pontos..... | 262 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| 1 – Inventário de valores organizacionais .....  | 83  |
| 2 – Valores organizacionais, por prioridades axiológicas.....  | 115 |
| 3 – Valores organizacionais, por ordem de importância.....   | 116 |
| 4 – Evolução dos estudos dos antecedentes do comprometimento<br>organizacional – 1996–2005 .....                           | 197 |
| 5 – Evolução dos estudos dos focos do comprometimento<br>organizacional – 1996–2005 .....                                  | 198 |
| 6 – Evolução do estudo das bases do comprometimento<br>organizacional – 1996–2005 .....                                    | 198 |
| 7 – Evolução da produção de ferro-gusa em Minas Gerais, em ton. – 2001–2005.....   | 249 |
| 8 – Evolução da produção de ferro-gusa no Brasil, em ton. – 2001–2005. ....  | 249 |
| 9 – Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação .....   | 263 |
| 10 – Teste da amostra para utilização do LVPLS .....   | 270 |
| 11 – População das companhias siderúrgicas de ferro-gusa em Minas Gerais.....  | 272 |
| 12 – Amostra de empregados das empresas de ferro-gusa<br>em Minas Gerais, por unidade de análise.....                      | 274 |
| 13 – Amostra mínima, por questão e dados omissos .....   | 275 |
| 14 – Estratégias de coleta de dados.....   | 280 |
| 15 – Principais características da amostra de empregados<br>das empresas do setor de ferro-gusa.....                       | 285 |
| 16 – Estrutura empírica (VO,MPGP e CO), cargas fatoriais e comunalidades .....   | 292 |
| 17 – Estrutura empírica – <i>valores organizacionais (VO)</i> cargas fatoriais e comunalidades                             | 297 |
| 18 – Média e desvio-padrão – <i>valores organizacionais (VO)</i> .....   | 299 |
| 19 – Estrutura empírica – <i>modelos e práticas de gestão de pessoas(MPGP)</i> ,<br>cargas fatoriais e comunalidades ..... | 302 |
| 20 – Média e desvio-padrão – <i>modelos e práticas de gestão de pessoas(MPGP)</i> .....                                    | 303 |
| 21 – Estrutura empírica – <i>comprometimento organizacional (CO)</i> , cargas fatoriais<br>e comunalidades .....           | 306 |
| 22 – Média e desvio-padrão – <i>comprometimento organizacional (CO)</i> .....  | 307 |
| 23 – Teste de confiabilidade composta para construtos .....  | 308 |
| 24 – Média e desvio-padrão e coeficiente de variação – <i>valores organizacionais (VO)</i> .....                           | 310 |
| 25 – Grau de percepção dos <i>valores organizacionais(VO)</i> .....  | 312 |
| 26 – Média e desvio-padrão e coeficiente de variação –<br><i>modelos e práticas de gestão de pessoas (MPGP)</i> .....      | 314 |
| 27 – Grau de importância – <i>modelos e práticas de gestão de pessoas (MPGP)</i> .....                                     | 315 |
| 28 – Média e desvio-padrão e coeficiente de variação –<br><i>comprometimento organizacional (CO)</i> .....                 | 316 |
| 29 – Grau de comprometimento (CO).....   | 317 |
| 30 – Parâmetros estimados pelo LVPLS – modelos de mensuração.....  | 320 |
| 31 – Ajuste do modelo estrutural.....  | 321 |
| 32 – Jack-knifing para indicador .....   | 322 |
| 33 – Jack-knifing para coeficientes de caminhos .....  | 323 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|          |  |
|----------|--|
| AIC      | Teste de esfericidade de Bartlett com $p < 0001$                 |
| ANPAD    | Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração |
| CAD      | Departamento de Ciências Administrativas, da FACE/UFMG           |
| CEPEAD   | Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração             |
| CO       | Comprometimento organizacional                                   |
| CV       | Coefficiente de variabilidade                                    |
| ERP      | Enterprise resource planning                                     |
| FIEMG    | Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais               |
| FACE     | Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG                         |
| IPVO     | Inventário de perfis de valores organizacionais                  |
| GLS      | Mínimos quadrados generalizados                                  |
| KMO      | Kaiser Meyer Olkin, measure of sampling adequacy                 |
| MEE      | Modelagem por equações estruturais                               |
| MLE      | Estimação por máxima verossimilhança                             |
| MPGP     | Modelos e práticas de gestão de pessoas                          |
| PAF      | Análise fatorial (principal axis factoring)                      |
| PC       | Análise dos componentes principais (principais componentes)      |
| SINDIFER | Sindicato da Indústria do Ferro no Estado de Minas Gerais        |
| PK       | Estatística de Mardia  |
| SPSS     | Statistical Package for Social Sciences                          |
| UFMG     | Universidade Federal do Estado de Minas Gerais                   |
| ULS      | Mínimos quadrados não ponderados                                 |
| VO       | Valores organizacionais  |
| WLS      | Mínimos quadrados ponderados                                     |

## SUMÁRIO

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 18  |
| 1.1      | Tema e justificativas da pesquisa .....   | 26  |
| 1.2      | O problema da pesquisa.....   | 28  |
| 1.3      | Objetivos da pesquisa .....   | 29  |
| 1.3.1    | Objetivo geral .....  | 29  |
| 1.3.2    | Objetivos específicos.....  | 30  |
| 1.4      | Delimitação do estudo .....   | 30  |
| <b>2</b> | <b>VALORES ORGANIZACIONAIS - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                            | 35  |
| 2.1      | Valores organizacionais – considerações introdutórias.....                              | 35  |
| 2.2      | Fundamentação da cultura e dos valores organizacionais a partir da ética .....          | 36  |
| 2.3      | A cultura organizacional.....   | 42  |
| 2.4      | Explorando o conceito de valor.....   | 52  |
| 2.5      | Perspectiva interdisciplinar no tratamento científico dos valores .....                 | 56  |
| 2.6      | A teoria dos valores humanos.....   | 65  |
| 2.7      | Valores pessoais .....  | 66  |
| 2.8      | Valores organizacionais.....  | 68  |
| 2.9      | Interação entre valores pessoais e valores organizacionais .....                        | 70  |
| 2.10     | Enfoques predominantes nas pesquisas sobre valores organizacionais.....                 | 74  |
| 2.11     | Principais abordagens dos valores organizacionais.....                                  | 75  |
| 2.12     | O modelo de Scheler .....   | 77  |
| 2.13     | O modelo de Tamayo e Gondim .....   | 80  |
| 2.14     | O inventário de valores organizacionais.....  | 84  |
| 2.15     | O modelo de Oliveira e Tamayo .....   | 86  |
| 2.16     | Escalas para mensuração dos valores .....   | 89  |
| 2.17     | Evolução dos estudos no Brasil.....   | 97  |
| 2.18     | Pesquisas internacionais .....  | 105 |
| 2.19     | Valores organizacionais e comprometimento.....  | 125 |
| 2.20     | Valores organizacionais e gestão de pessoas.....  | 126 |
| <b>3</b> | <b>MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS - MARCO TEÓRICO</b> ....                     | 129 |
| 3.1      | Conceituação e função dos modelos.....  | 129 |
| 3.2      | Modelos de gestão .....   | 130 |
| 3.3      | Modelo de gestão de pessoas.....  | 136 |
| 3.4      | Modelo Agency e Community .....   | 146 |
| 3.5      | Considerações finais .....  | 162 |
| <b>4</b> | <b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – REFERENCIAL TEÓRICO</b> ...                         | 164 |
| 4.1      | Situando o comprometimento organizacional no contexto dos estudos organizacionais ..... | 164 |
| 4.2      | Natureza e significado do comprometimento organizacional .....                          | 166 |
| 4.3      | Fontes teóricas do comprometimento organizacional .....                                 | 169 |



|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.4      | Enfoques do comprometimento organizacional .....                                 | 172        |
| 4.4.1    | Enfoque afetivo .....  | 172        |
| 4.4.2    | Enfoque instrumental.....  | 174        |
| 4.4.3    | Enfoque sociológico .....  | 176        |
| 4.4.4    | Enfoque normativo .....  | 176        |
| 4.4.5    | Enfoque comportamental.....  | 177        |
| 4.5      | Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional.....                | 178        |
| 4.5.1    | Considerações introdutórias .....  | 178        |
| 4.5.2    | Modelo de Meyer e Allen.....   | 179        |
| 4.5.3    | Modelo de O'Reilly e Chatman.....  | 184        |
| 4.6      | Antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional.....   | 188        |
| 4.6.1    | Antecedentes do comprometimento organizacional.....                              | 188        |
| 4.6.2    | Correlatos do comprometimento organizacional.....                                | 190        |
| 4.6.3    | Conseqüentes do comprometimento organizacional .....                             | 191        |
| 4.7      | Resultados de pesquisas no Brasil.....   | 194        |
| 4.8      | Resultados de pesquisas internacionais .....                                     | 199        |
| 4.9      | As pesquisas internacionais mais recentes .....                                  | 217        |
| 4.10     | Considerações finais.....  | 235        |
| <b>5</b> | <b>O SETOR DE FERRO-GUSA E AS EMPRESAS PESQUISADAS .....</b>                     | <b>246</b> |
| 5.1      | A história do ferro-gusa em Minas Gerais .....                                   | 246        |
| 5.2      | O ferro-gusa e sua aplicação.....  | 247        |
| 5.3      | A importância do ferro-gusa para a economia mineira .....                        | 247        |
| 5.4      | A produção de ferro-gusa em Minas Gerais.....                                    | 248        |
| 5.5      | A produção de ferro-gusa no Brasil.....  | 249        |
| 5.6      | O sistema de transporte do produto .....   | 250        |
| 5.7      | Outros pontos estratégicos do setor.....   | 250        |
| 5.8      | A importância da Companhia Vale do Rio Doce para o setor.....                    | 251        |
| 5.9      | Principais indicadores econômicos do setor .....                                 | 252        |
| <b>6</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>  | <b>253</b> |
| 6.1      | Caracterização da pesquisa .....   | 253        |
| 6.2      | Modelo hipotético da pesquisa .....  | 255        |
| 6.3      | Considerações teóricas sobre a análise fatorial .....                            | 262        |
| 6.4      | Considerações teóricas sobre a modelagem por equações estruturais.....           | 265        |
| 6.5      | A escolha do método PLS para a estimação dos parâmetros do modelo hipotético ... | 269        |
| 6.6      | População e amostra .....  | 271        |
| 6.7      | Instrumentos de coleta de dados.....   | 276        |
| 6.8      | A coleta de dados.....   | 278        |
| 6.9      | O tratamento estatístico dos dados .....   | 280        |
| 6.10     | Análise dos outliers uni e multivariados.....                                    | 282        |
| 6.11     | Avaliação da normalidade multivariada dos dados.....                             | 282        |
| 6.12     | Hipóteses.....   | 283        |
| <b>7</b> | <b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>                                   | <b>284</b> |
| 7.1      | Análise descritiva dos dados.....  | 284        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 7.2      | Análise dos componentes principais (PC) e análise fatorial (PAF).....          | 288        |
| 7.2.1    | Análise fatorial para o construto valores organizacionais.....                 | 295        |
| 7.2.2    | Análise fatorial para o construto modelos e práticas de gestão de pessoas..... | 300        |
| 7.2.3    | Análise fatorial para comprometimento organizacional.....                      | 304        |
| 7.3      | Avaliação do construto valores organizacionais .....                           | 309        |
| 7.4      | Avaliação do construto modelos e práticas de gestão de pessoas .....           | 313        |
| 7.5      | Avaliação do construto comprometimento organizacional .....                    | 316        |
| 7.6      | Avaliação do modelo teórico .....  | 318        |
| 7.7      | Avaliação das hipóteses.....   | 323        |
| 7.8      | Limitações do estudo .....   | 325        |
| <b>8</b> | <b>CONCLUSÃO</b> .....   | <b>326</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>339</b> |
|          | <b>APÊNDICES</b> .....   | <b>379</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O desafio desta pesquisa é investigar as relações entre as variáveis *valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional* em contextos distintos. Para tratar desta questão, é importante fazer uma leitura dos ambientes macrossocial, político e econômico da atualidade, nos quais se constata uma crise permanente de valores, que vem afetando os vínculos entre organizações e trabalhadores.

Há, portanto, uma urgente necessidade de se repensar os valores individuais, sociais e organizacionais presentes em um ambiente que, segundo Kovács e Castilho (1998, p. 15), está sujeito a uma crescente influência das lideranças empresariais, cujas prioridades axiológicas estão relacionadas a qualidade, diversificação, inovação, desburocratização, desmantelamento do Estado-Providência, utilização de recursos humanos como meios da melhoria da competitividade e substituição do modelo taylorismo-fordismo pelo toyotismo.

No discurso empresarial, clama-se por qualidade, redução de desperdícios, produtividade, comprometimento e motivação. Entretanto, a prática usual das organizações não tem acompanhado esse arrazoado.

Em conseqüência, o que se vê é uma enorme desigualdade entre os representantes do capital e demais empregados, traduzida em medo do desemprego, formas mais sofisticadas de flexibilização – ou melhor, exploração do trabalho humano, por meio de práticas, muitas vezes, danosas, como terceirização, subcontratação e trabalho temporário –, intensificação do ritmo de trabalho, aumento da incidência de doenças profissionais etc.

Miséria, exclusão e luta pela sobrevivência convivem, simultânea e paradoxalmente, com competição e crescimento dos resultados empresariais, decorrentes da mais valia, com executivos e alguns profissionais bem-sucedidos e supervalorizados no mercado de trabalho. Nessas circunstâncias, torna-se necessário reconstruir os valores pessoais e organizacionais, para, a partir daí, desmistificá-los, mediante ações concretas da empresa capazes de atingir, direta ou indiretamente, os homens que as constroem.

Nessa mesma linha de pensamento, Ferreira *et alii apud Pimenta* (1999) argumentam que constitui um dos maiores desafios às novas funções da gestão de recursos humanos resgatar os valores nobres associados ao desempenho de atividades produtivas. O progresso das formas de exploração da mão-de-obra exhibe um viés de tal forma contaminado pela perspectiva de exploração da força de trabalho que tal possibilidade mostra-se não apenas estranha, mas, talvez, fora de contexto.

Nesse sentido, a recuperação do valor epistemológico, social, econômico, político e cultural do saber no trabalho reflete o amadurecimento da gestão de recursos humanos e a busca de alternativas de caráter não paliativo para as questões organizacionais, tão comuns a ponto de serem quase automaticamente desacreditadas pela mão-de-obra.

Esse contexto macroeconômico é muito bem interpretado, compreendido e explicado por Hirata e Doaré (1998) quando tratam da questão da globalização, entendida como um conjunto de fenômenos estreitamente ligados entre si e tendo como características principais: a interdependência e a integração crescentes dos mercados nacionais; o aumento do comércio internacional e das trocas internacionais de bens e serviços; a desregulamentação e abertura dos mercados e da economia, devido às políticas governamentais não-liberais; o deslocamento acelerado da tecnologia da informação, a expansão de redes e, de modo mais geral, o avanço das novas tecnologias baseadas na microeletrônica; a criação de mercados regionais, como União Européia, Nafta e Mercosul, entendendo a regionalização como sendo a outra face da globalização; a emergência de vários pólos econômicos que são também centros produtivos, como os Estados Unidos, o Japão e a Europa, que acolhem investimentos diretos e são, simultaneamente, investidores alhures; uma nova lógica de expansão das formas multifuncionais, reforçada por processos de integração dos mercados; e, simultaneamente, em grau diferente segundo os países, os processos de privatização, desenvolvimento de terceirização e externalização, entre outros.

Além dessas características da globalização, convém ressaltar que a partir da década de 80, na avaliação Castells (1999), uma maior circulação de bens e capitais tornou-se possível, graças ao modo informacional de desenvolvimento.

Assim, a tecnologia (internet, intranet, fax, novos modelos de telefonia digital etc.) vem permitindo a aproximação entre os diversos mercados, os mais variados países, instantaneamente, em tempo real, garantindo o acesso a informações, o trabalho à distância e a realização de investimentos econômicos rápidos em inúmeros mercados, aumentando a velocidade com que circulam o capital, os produtos e os serviços.

Desse modo, no sistema econômico atual, o processamento da informação está centrado continuamente na melhoria da tecnologia como fonte de maior produtividade.

Segundo Mintzberg (1982), essas exigências da globalização vêm refletindo-se no ambiente<sup>1</sup> das organizações e, ainda, nos modos de dominação utilizados. A história da organização, os universos culturais que se cruzam e as características sociodemográficas do pessoal dão a cada organização uma configuração singular e influenciam os comportamentos individuais e coletivos.

Essa nova configuração organizacional é percebida por Motta (2001) quando enfatiza que, nesse contexto de profundas mudanças nas relações de trabalho, as organizações contemporâneas vêm adotando um novo sistema de produção automatizado, robotizado e informatizado, menos dependente de trabalhadores.

Para ele, nesse novo sistema a produtividade e o crescimento não mais dependem de alta agregação de pessoas e também não criam tantos empregos. Com a redução drástica dos postos de trabalho, inverte-se a pirâmide secular: de uma minoria dependente da maioria trabalhadora para uma maioria dependente de uma minoria que trabalha.

Assim, os antigos modelos organizacionais, fundamentados nas hierarquias piramidais, reforçadas pela burocracia corporativa, enfrentam uma crise estrutural sem precedentes.

Na mesma direção de Motta, Rousseau e Wade-Benzoni (1995) fazem interessante leitura das transformações organizacionais, pontuando que se, de um lado, as organizações têm-se tornado cada vez mais enxutas, com uma força de trabalho central de reduzido número e tendo parte de suas atribuições executada por trabalhadores terceirizados, temporários, de tempo parcial, entre outros arranjos, de outro, pode-se constatar que tais alterações vêm ocorrendo em ritmo e intensidade bastante diferenciados entre os segmentos produtivos e que mesmo entre organizações há uma crescente consolidação de novas práticas de gestão de pessoas. Os trabalhadores exigem mudanças nos contratos psicológicos estabelecidos com as organizações, gerando para ambas as partes enorme incerteza quanto às novas formas de ação.

---

<sup>1</sup>Child (1974, 1975) caracteriza o ambiente por sua variabilidade (ocorrência de mudanças difíceis de prever) e complexidade (amplitude e heterogeneidade das atividades externas que são relevantes para o planejamento e operações da organização). Ver ainda Crozier e Friedberg (1990), para os quais “o ambiente não é um campo unificado e homogêneo; ao contrário, está constituído por múltiplos campos fracionados [...] que trazem consigo exigências flutuantes, ambíguas e com frequência divergentes e às vezes contraditórias”.

Ao caracterizar o conjunto de transformações do mundo do trabalho, Motta (2001) retorna ao debate, enriquecendo a visão de Rousseau e Wade-Benzoni, quando assim se reporta ao dilema sobre o comprometimento organizacional:

antes exigia-se consentimento e lealdade e oferecia-se progresso através da carreira. As exigências serão as mesmas, mas sem perspectivas ou garantias de progresso. Sem garantias, lealdade e dedicação só à tarefa, e não à empresa. [...] Restringem-se a lealdade e a possibilidade de cooperação pela diminuição do sentido de pertencer – a ligação à empresa será mais de natureza financeira. [...] Sem perspectivas dentro da mesma empresa, a vida profissional será centrada no indivíduo.

Mesmo considerando a perda de centralidade do trabalho e a fragilização dos vínculos dos trabalhadores com as organizações, Motta (2001) acredita que no trânsito para o futuro o maior desafio estará no reconhecimento de que a tecnologia será insuficiente para lograr êxito. Portanto, robotizar, automatizar ou informatizar serão passos importantes, mas o sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas. As dimensões humanas e sociais serão valorizadas em nível antes desconhecido.

Nesse debate, a visão de Motta (2001) é similar à de Kanter (1997), ao reconhecer que os paradoxos criados pelas mudanças atuais, aliados à crença na emergência de um novo contrato social no interior das organizações, constituem o cerne do problema. Assim, essa autora enfatiza que as alterações aumentam a importância do comprometimento organizacional e que as mudanças também atuam no sentido de fragilizar o vínculo do trabalhador com a empresa. Ela sustenta que na organização tradicional o compromisso baseava-se no vínculo entre uma pessoa e a empresa (esperava-se que os funcionários fossem leais a seus patrões), ao passo que a nova organização caracteriza-se por laços mais frágeis com a empresa e ligações mais fortes com a própria profissão ou equipe de projeto. No entanto, Kanter (1997) ainda acredita na possibilidade de um contrato social no qual as organizações se comprometam com um conjunto de políticas de gestão de pessoas que dê suporte ao crescimento profissional, ao aprendizado contínuo, à criatividade e à inovação. Tal suporte representaria trocas mais justas com os empregados, mesmo não tendo em vista a sua retenção no longo prazo. Políticas como essa podem renovar a lealdade, o comprometimento organizacional e a produtividade de todos os funcionários em grandes e pequenas organizações.

Nessa mesma linha de pensamento, Gotlieb e Concling (1995) compartilham da visão de Kanter (1997), quando avaliam que as novas estruturas organizacionais e as expectativas do trabalho não apenas estão requerendo um trabalhador mais flexível e inteligente, como também estão forçando os indivíduos a terem o máximo de controle sobre sua vida no

trabalho e sobre a sua carreira. A lealdade à organização tornou-se um valor não usual, remanescente de um tempo mais tranquilo e amistoso, e a noção de comprometimento do empregado passou a requerer dedicação ao retreinamento contínuo, atualização e troca de habilidades, e perícia.

Congruente com a visão dos autores até aqui referenciados, Bastos (1993) assinalava que as relações entre contextos em mudança e comprometimento organizacional têm sido exploradas a partir de dois eixos básicos. O primeiro eixo toma a reestruturação produtiva no sentido mais global e os seus impactos nas arquiteturas organizacionais e, mais especificamente, na questão do emprego. O segundo eixo parte dos novos formatos organizacionais para enfatizar a reestruturação das políticas organizacionais e o desenvolvimento de novas práticas de gestão de pessoas.

No primeiro eixo, encontram-se as reflexões que se preocupam prioritariamente com o enfraquecimento e a mudança de natureza do comprometimento organizacional. Nesta perspectiva, os estudos empíricos são bastante reduzidos quando comparados a textos de natureza mais reflexiva e analítica, e não se apóiam em dados ou em estudos mais específicos. A ênfase recai na fragilização dos vínculos, na precarização dos empregos e, no âmbito do trabalhador, na instabilidade, na insegurança e, em decorrência, na crise da motivação e no reordenamento de significados atribuídos pelos indivíduos às diversas faces do mundo do trabalho. Há uma clara razão para isso, como se pode observar nos argumentos de Shore e Tetrick (1994) quando afirmam que o elemento central daquilo que se denomina "contrato psicológico" no trabalho consiste na crença por parte do trabalhador de que a organização proverá segurança no trabalho e oportunidades de promoções em troca da dedicação ao trabalho e da lealdade à empresa. Quando os postos de trabalho perdem os limites, o mercado interno de trabalho se desestrutura e cresce a força de trabalho contingente – características dos contextos de trabalho pós-industrial –, todo o contrato psicológico deve ser refeito, ou passa a ser questão central para os sobreviventes das organizações.

No segundo eixo, prossegue Bastos (1993), encontram-se dois conjuntos típicos de trabalho. O primeiro conjunto abrange toda uma literatura voltada para o segmento gerencial, que tem como meta a construção de um ideário do que é desejável nas organizações competitivas e vitoriosas. Aqui, as contradições do processo de ajuste não são questionadas em profundidade e, provavelmente, são tomadas como inevitáveis. O segundo conjunto refere-se a estudos mais específicos, que buscam, quase sempre empiricamente, descrever as mudanças nos padrões das práticas de gestão de pessoas e nas políticas organizacionais, além

de seus impactos no comprometimento organizacional. Tais estudos, em geral, dão suporte à crença expressa pelos profissionais do primeiro conjunto, ao apontarem que a forma como as organizações articulam as suas ações e políticas gera como contrapartida um comportamento congruente por parte do trabalhador.

Vale ressaltar que a noção de comprometimento como via de mão dupla, como assinalado por Rousseau e Wade-Benzoni (1995), reciprocidade esta bem captada no conceito de suporte organizacional por Bastos (1994), é uma das idéias centrais apresentadas por Boyd (1992) quando ressalta a importância de investimento organizacional no processo de conexão entre expectativas da organização e expectativas dos trabalhadores.

Indo além das contribuições de Bastos, Dessler (1996) levanta a questão de que a noção de comprometimento organizacional não é produto de práticas isoladas de gestão de pessoas; pelo contrário, organizações que se destacam por elevados níveis de comprometimento de sua força de trabalho possuem um conjunto coerente de políticas de gestão de pessoas que cria e consolida uma "cultura do comprometimento". Para esse autor, estão fadadas ao fracasso experiências que busquem ampliar o comprometimento organizacional por meio de ações unidimensionais, tais como planos de incentivos e programas de qualidade.

Ainda nessa mesma linha de raciocínio, é interessante ressaltar que as idéias de Dessler (1996) parecem estar apoiadas nas de Weckler e Lawrence (1991) quando pontuavam aspectos-chaves de uma cultura de comprometimento que reforçam a idéia de que o comprometimento requer um conjunto articulado de políticas e práticas organizacionais, como: filosofia gerencial de mútua confiança e respeito, liderança forte e com uma visão clara sobre o que a organização pode ser, altos níveis de participação do empregado nas tomadas de decisão, organização do trabalho em equipes, cargos enriquecidos ou ampliados, política de compensação estruturada sobre níveis de habilidade e desempenho do trabalhador, estruturas organizacionais leves e forte compromisso com a qualidade e o aprimoramento contínuo.

De acordo com Arthur (1994), mais importante que uma prática isolada são as características gerais do sistema de gestão de pessoas. Ele faz a distinção entre políticas voltadas para o controle e políticas voltadas para o comprometimento organizacional. As primeiras são orientadas para a redução de custos da força de trabalho e para o aumento da eficiência, forçando a obediência do trabalhador a regras e procedimentos, baseando-se as recompensas em produtos mensuráveis. As segundas são orientadas para o comprometimento



organizacional, procurando modelar atitudes e comportamentos que fortaleçam o vínculo psicológico do trabalhador com os objetivos organizacionais.

Ao comparar a sociedade industrial com a pós-industrial, De Masi (2000) mostra que na primeira o trabalho não oferece para a maioria dos indivíduos que realizam tarefas repetitivas realização pessoal e limita a aprendizagem, uma vez que o sistema está comprometido com a produtividade, e não com o desenvolvimento individual; na segunda haverá uma diminuição progressiva da jornada de trabalho, e o lazer oferecerá aos indivíduos novas possibilidades de desenvolvimento e realização pessoal.

A análise de De Masi coloca ênfase em valores que vêm ganhando importância no mundo do trabalho, como a aprendizagem contínua, o desenvolvimento profissional e a realização pessoal. Ao referir-se a essa situação, de todo nova, do tipo pós-industrial, De Masi (2000) ressalta que aquilo que deveria interessar à empresa não é a fidelidade e a quantidade de horas passadas no escritório, mas outros valores organizacionais, como quantidade e qualidade de idéias produzidas, capacidade de realizá-las, atitude de adaptar-se a situações sempre novas, velocidade em atualizar-se profissionalmente, domínio de uma ótica internacional dos problemas, capacidade de comunicação e tributos de seriedade, ética e estética. Para esse sociólogo, a maioria das empresas regula as questões atuais, do tipo pós-industrial, compreendidos os parâmetros com os quais elas dosam a carreira do próprio executivo, segundo velhos critérios industriais. Assim, ao final de carreira de um executivo, a quantidade de tempo que ele fica no escritório para fazer companhia a seu chefe é mais importante do que a quantidade e qualidade das idéias que ele consegue produzir. As manifestações de fidelidade acrítica, de práticas de *lobbies*, desentendimentos de cinismo e agressividade e de procedimentos para enganar o colega para ficar com seu posto são mais eficazes que a preparação e a ética profissional. O executivo, freqüentemente, revela tudo isso por causa da renúncia à própria autonomia e à própria dignidade, do distanciamento no que diz respeito à família e à sociedade, da unidimensionalidade da baixa qualidade de vida. Nos poucos casos em que uma organização conseguiu níveis pós-industriais de convivência, prossegue esse autor, exaltando a criatividade, o carisma, o profissionalismo e a alegria, o executivo somente faria carreira se conseguisse demonstrar fantasia e concretude, senso ético e estético, flexibilidade e internacionalidade, visão global e respeito pela identidade, equilíbrio e sabedoria. Mas, quando é equilibrado e sábio, o executivo não dá muita importância à carreira; o que lhe interessa é a qualidade do trabalho e a qualidade da

vida. É como disse Aristóteles: "A guerra visa à paz, o trabalho visa ao repouso, as coisas úteis visam às coisas boas" (DE MASI, 2000).

Todas essas transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho são muito bem sintetizadas por Éboli (2002) quando afirma que a troca de paradigma na gestão de empresas, traduzidas pela passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexível, gerou forte impacto no comportamento das organizações. Dessa forma, estruturas centralizadas cedem espaço para estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e trabalho manual tende a ser eliminada. Tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de, simultaneamente, pensar e executar. Se no primeiro exemplo de administração, continua Éboli (2002), a produção era padronizada e centralizada, o trabalho era alienante, a tecnologia de automatização era rígida e o trabalhador era banalizado e rotinizado, os novos modelos de gestão caracterizam-se por uma produção fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, pelo uso da tecnologia de automação flexível e por um perfil do trabalhador gestor. Assim, continua a autora, na organização taylorista a mera reprodução de trabalho e conhecimento era suficiente para um bom resultado nos negócios, e a relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre a concepção do trabalho e a sua realização. À cúpula administrativa cabia a responsabilidade de analisar e interpretar o ambiente dos negócios e definir manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos na empresa.

Ao analisar o caso brasileiro em relação aos modelos de gestão de pessoas, Dutra (2002) enfatiza que a necessidade de adequação das organizações às exigências do mercado globalizado tem se tornado um dos objetivos prioritários da gestão empresarial a partir dos anos 90. Assim, as organizações vêm se modernizando para enfrentar a competição segundo os padrões da nova configuração do mundo dos negócios, redefinindo seus valores e adotando novos modelos de gestão de pessoas, por meio de múltiplas e variadas práticas de gestão que visem à obtenção de um maior comprometimento de sua força de trabalho. É nesse contexto que emerge o tema desta pesquisa, de grande importância e atualidade, o qual será abordado na seção seguinte.

## 1.1 Tema e justificativas da pesquisa

O tema escolhido para esta pesquisa compõe-se de três construtos principais: *valores organizacionais*; *modelos e práticas de gestão de pessoas*; e *comprometimento organizacional*. O primeiro e o terceiro fazem parte da área temática Organizações/Comportamento Organizacional e o segundo insere-se no contexto da área temática Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, conforme nomenclatura adotada pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Quanto ao primeiro construto, pode-se afirmar que o estudo dos valores ocupa um lugar de destaque na pesquisa científica. De acordo com Meglino (1998) e Torres (2001), estão entre os construtos psicológicos que têm sido pesquisados por várias ciências sociais. Atribui-se aos valores o poder de influenciar respostas afetivas e comportamentais dos indivíduos. Segundo Macedo e Rossi (2001), durante o processo de interação social os indivíduos necessitam de orientação, sentido e objetivo para que possam atuar de forma adequada nos contextos cultural e social. Para isso, os valores mostram-se como recursos indispensáveis em função de seu poder de orientar o indivíduo na vida cotidiana. Na perspectiva de Rohan (2000), as prioridades axiológicas são de grande importância para a compreensão e predição de atitudes e comportamentos. De acordo com Allport, citado por Torres(2001), os indivíduos dão ênfase a certos valores em detrimento de outros, influenciando a sua percepção da realidade social. Para esse autor, os valores são concebidos como uma força que domina a vida humana, uma vez que as ações dos indivíduos são motivadas por suas prioridades axiológicas. No contexto organizacional, o estudo dos valores tem sido associado ora ao trabalho – Ravlin e Meglino (1989), Meglino, Ravlin e Adkins (1989), Shoskley e Morley (1989) e Judge e Bretã (1992) – ora à cultura organizacional – Pettigrew (1989), Deal e Kennedy (1988), Pascale (1984), Shrivastava (1985), Wiener (1988) Zilbovicis (1988), Schein (1990), Hofstede, Neuijen e Sanders (1990), Freitas (1991) e Trice e Beyer (1993). Além disso, uma análise dos estudos da área dos últimos dez anos (1995–2005) publicados nos principais periódicos acadêmicos na área de Administração, tais como *Revista de Administração de Empresas*, ligada à Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, *Revista de Administração Pública*, ligada à Escola de Administração Pública do Rio de Janeiro, *Revista de Administração*, ligada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, e *Revista de Administração Contemporânea*, ligada à ANPAD,

revelou pouca produção científica sobre o fenômeno *valores organizacionais* e nenhuma com esse recorte.

Neste estudo, foi utilizado o modelo de Oliveira e Tamayo (2004), denominado *Inventário de perfis de valores organizacionais* (IPVO), baseado nos dez tipos motivacionais de Schwartz e Bilsky (1987), para medir a variável *valores organizacionais*.

Quanto ao segundo construto, Bastos (2004) ressalta que, coincidindo com o extenuamento do sistema clássico de administração de recursos humanos e a ascensão de um modelo de gestão de pessoas apoiado em novos valores, expandem-se os estudos na área da Ciência da Cognição, aumentando o interesse pela investigação sobre como os esquemas cognitivos dos líderes organizacionais permitem interpretar os ambientes externo e interno da organização, como eles internalizam os valores e objetivos da mesma e, por fim, como percebem os modelos e as práticas de gestão adotadas pela Administração. Influenciados por essa perspectiva e lançando um olhar sobre a função de Recursos Humanos na organização contemporânea, Rousseau e Arthur (1999) conceberam um modelo que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações. A primeira concepção está associada à noção de *agency*, que defende a habilidade dos autores de tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, sendo o *empreendedor autônomo* o seu protótipo. A segunda concepção relaciona-se à noção de *community*, que enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de envolver expressões como *suporte mútuo*, *cooperação* e *adaptação coletiva* ao ambiente. O aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva são ainda características marcantes dessa concepção, que tem como arquétipo a idéia do *homem comprometido*.

Neste estudo, foi utilizado o modelo *agency* e *community*, adaptado de Rousseau e Arthur (1999), visando compreender e interpretar os valores subjacentes às práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas. Justifica-se a escolha desse modelo por representar, sem dúvida, uma reinvenção do novo papel essencial de RH, que é o de tornar as pessoas e as organizações mais bem sucedidas. Além disso, o potencial impacto dos modelos e práticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional, segundo Meyer e Smith (2000), tem recebido menos destaque do que o merecido por parte da pesquisa na área.

Quanto ao terceiro construto, vale observar que o grande interesse manifestado pelos estudiosos sobre esse construto levou Allen e Meyer (2000) a declarar peremptoriamente:

“entre as várias atitudes estudadas pelos psicólogos organizacionais, apenas a satisfação no trabalho foi alvo de maior atenção do que o comprometimento organizacional”.

Autores como Mowday, Porter e Steers (1982), Bastos (1993) e Meyer e Allen (1997) vêm defendendo a idéia da realização de mais pesquisas sobre diferentes focos de comprometimento, que na sua grande maioria, têm privilegiado o foco na organização. Meyer e Allen (1997) também recomendam mais empenho no estudo dos componentes do comprometimento organizacional. No Brasil, a pesquisa unidimensional que considera a perspectiva afetiva ainda é predominante. Ao referir-se à pesquisa unidimensional do comprometimento, Dessler (1996) afirma que as organizações que optarem pela ampliação desse construto por meio de ações unidimensionais poderão ter problemas, considerando que o comprometimento organizacional só pode ser obtido desde que se levem em conta os objetivos pessoais e organizacionais. Diversos estudos vêm apontando para a necessidade de realização de uma maior investigação da multidimensionalidade do comprometimento organizacional (MATHIEU e ZAJAC, 1990; BASTOS, 1993; MEYER e ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998; MEDEIROS *et alii*, 2002). De acordo com a análise de Mowday (1998 p. 395) sobre o desenvolvimento dos estudos envolvendo o comprometimento organizacional, a partir da década de 70 há uma clara evidência do progresso no entendimento do comprometimento do empregado para com a organização, não só do ponto de vista conceitual, mas também em termos práticos e, ainda, das conseqüências positivas para as organizações que puderem contar com empregados verdadeiramente comprometidos.

Este estudo utilizou modelo adaptado de Meyer e Allen (1997), considerando o peso de suas bases afetiva e instrumental. Vale observar que o modelo desses autores é internacionalmente reconhecido, tendo sido validado para várias culturas. A seguir, será discutido o problema da pesquisa.

## **1.2 O problema da pesquisa**

Como pensar a questão do comprometimento organizacional associado a modelos e práticas de gestão de pessoas e a valores organizacionais em um momento de profundas mudanças nas organizações, de ampla reestruturação dos processos de trabalho e de forte questionamento sobre a própria continuidade do emprego, em uma época de precarização das relações de trabalho e de estímulo a que cada trabalhador construa sua carreira não tendo como referência central uma organização empregadora?

Em perspectiva contrária, poder-se-ia argumentar que é exatamente em um momento como este, no qual estão fortemente expostas às pressões por qualidade e competitividade, é que as organizações mais necessitam de uma força de trabalho efetivamente comprometida com a sua missão e valores.

Mas como obter o comprometimento das pessoas para com organização? O que estaria faltando à empresa para que o funcionário seja mais comprometido? Para McGregor (1992), não é preciso ir longe para encontrar respostas para essas questões.

A resposta a essa questão certamente passa pela direção que deve proporcionar a seus funcionários meios para que eles possam satisfazer as suas necessidades. Para esse autor, quando são privadas de oportunidades para satisfazer as suas necessidades, as pessoas revelam atitudes e comportamentos negativos.

Na avaliação de Carvalho e Nascimento (1998), a nova filosofia de gestão de pessoas deve dar ênfase à análise organizacional e não estar centrada nos indivíduos. Concluem argumentando que o importante, hoje, na análise organizacional é verificar se as organizações propiciam às pessoas mecanismos para que elas atinjam seus objetivos.

De acordo com Popper (1978), toda discussão científica deve basear-se em um problema para o qual se deve buscar uma solução. Enriquecendo esse debate, Kerlinger (1980) argumenta que todo problema consiste em uma questão de saber como as variáveis estão relacionadas. Com suporte teórico desses autores, ficou assim enunciado o problema desta pesquisa:

Em contextos organizacionais distintos, existe relação entre os construtos *valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional*?

Entendido como uma questão não resolvida, o problema científico precisa de uma resposta, via pesquisa. Para viabilizar a solução desse problema, foram estabelecidos os seguintes os objetivos da pesquisa.

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Investigar a existência as relações entre os construtos *valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional*, sob a perspectiva dos trabalhadores de distintas empresas do setor siderúrgico de Minas Gerais.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as práticas de gestão de pessoas das empresas do setor siderúrgico mineiro quanto à presença de elementos do modelo *agency* e *community*, como conceitualizado por Rousseau e Arthur (1999);
- Identificar e descrever a incidência de diferentes padrões de comprometimento organizacional, considerando as suas bases afetiva e instrumental, conforme modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1997);
- Examinar a existência ou não de relação entre os construtos *comprometimento organizacional*, *modelos e práticas de gestão de pessoas* e *valores organizacionais*.
- Investigar nos modelos de gestão de pessoas adotados pelas empresas do setor siderúrgico de Minas Gerais os valores característicos do modelo *agency* e *community*, conforme conceitualizado por Rousseau e Arthur (1999).
- Comparar as relações existentes entre os construtos, considerando-se os caminhos de ida e volta, conforme modelo hipotético proposto para a pesquisa

Considerando-se que o estabelecimento do objetivo geral e, ainda, dos objetivos específicos é necessário, mas não suficiente para responder ao problema de pesquisa; levando-se em conta ainda que as relações entre os construtos foco desta pesquisa são por natureza muito complexas, o passo seguinte consistiu em delimitar o que ficou dentro e o que ficou fora deste estudo.

### 1.4 Delimitação do estudo

De acordo com Wittgenstein (1981), como não se pode pensar de modo algum em objetos espaciais fora do espaço, objetos temporais fora do tempo, também não se pode pensar em nenhum objeto fora da possibilidade de sua ligação com outros.

Pensado nisso, o grande desafio deste estudo consistiu em investigar – com base nos modelos desenvolvidos por Oliveira e Tamayo (2004); Rousseau e Arthur (1999); Meyer e Allen (1997); e ainda com o auxílio de técnicas estatísticas avançadas – a existência ou não de relações entre três construtos: *valores organizacionais*, *modelos e práticas de gestão de pessoas* e *comprometimento organizacional* nas empresas de ferro-gusa, um dos mais importantes setores do parque siderúrgico mineiro, como pode ser visto no capítulo 5 deste trabalho.

Para atingir o objetivo primordial deste estudo e a partir da revisão da literatura que propicia fundamentação teórica para os modelos acima referenciados, foi concebido o modelo hipotético inicial da pesquisa.

Como pode ser visto na figura 1, este modelo incorpora oito fatores do construto central, denominado *valores organizacionais*; dois fatores do *modelo e práticas de gestão de pessoas* e dois componentes ou bases do *comprometimento organizacional*.

Cabe observar que o foco deste estudo consistiu em explorar a existência ou não de relação entre *valores organizacionais*, *modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional*, considerando-se os caminhos de ida e volta, isto é, de valores organizacionais para modelos e práticas de gestão de pessoas, e vice-versa; de valores organizacionais para comprometimento organizacional, e vice-versa; e, finalmente, de modelos e práticas de gestão de pessoas para comprometimento organizacional, e vice-versa. A figura 1 mostra que o modelo teórico da pesquisa compõe-se de três construtos: *valores organizacionais*, construto central do modelo, *modelos e práticas de gestão de pessoas* e *comprometimento organizacional*.

O construto *valores organizacionais* resulta de oito subconstrutos, ou conjunto de variáveis: *realização, conformidade, domínio, bem-estar do empregado, tradição, prestígio organizacional e preocupação com a coletividade*. O construto *modelos e práticas de gestão de pessoas* resulta de dois subconstrutos: *agency* e *community*. E, por último, o construto *comprometimento organizacional* resulta de dois subconstrutos: *comprometimento afetivo* e *comprometimento instrumental*.



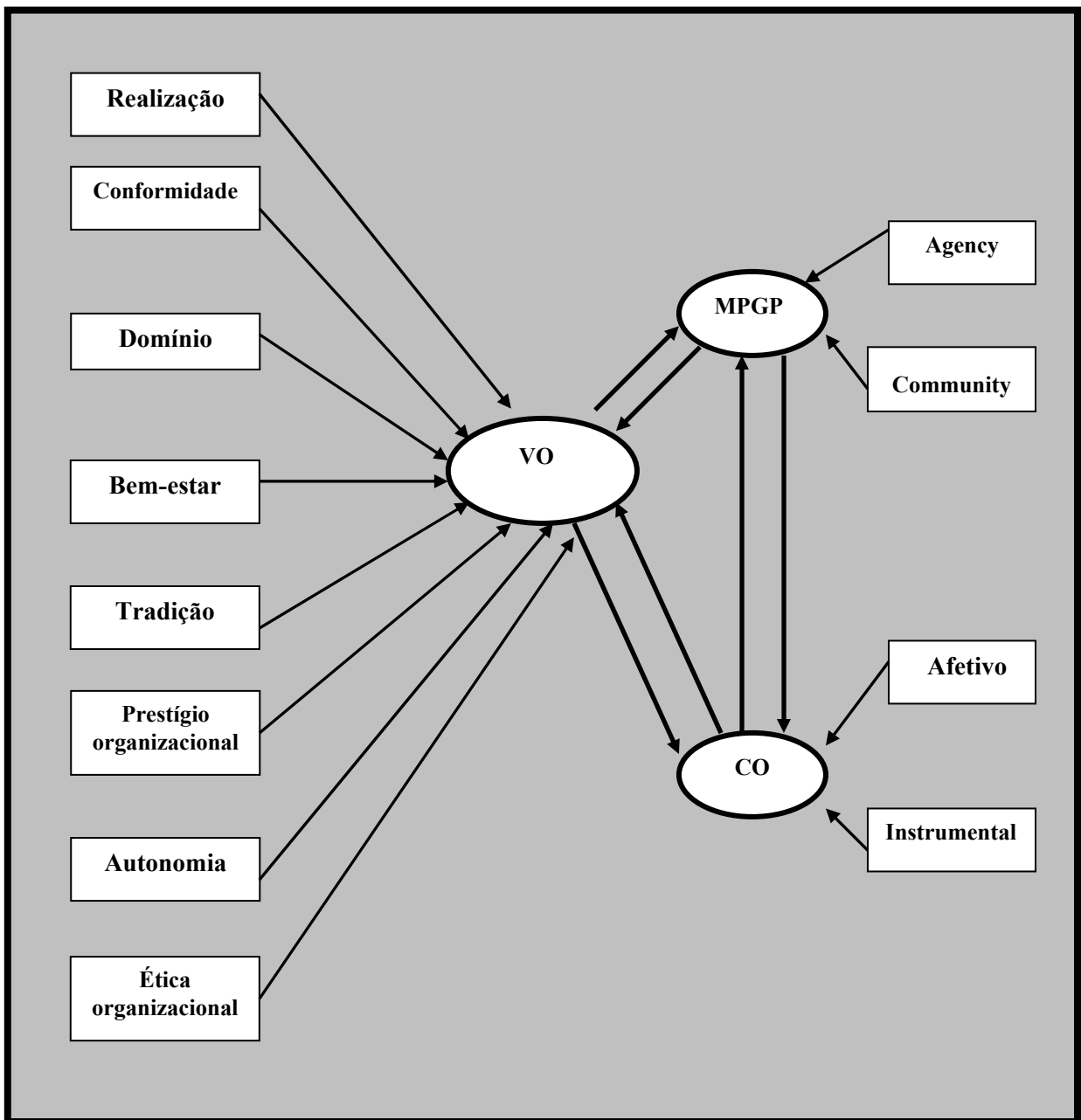


Figura 1 - Modelo hipotético inicial da pesquisa

Fonte: Elaboração do autor da tese.

Dessa forma, este estudo buscou responder às seguintes questões de pesquisa:

- Em contextos organizacionais distintos qual é o grau de percepção de valores organizacionais entre os trabalhadores?
- Qual é o grau de importância atribuída pelos trabalhadores às práticas de gestão de pessoas na perspectiva agency?
- Qual é o grau de importância atribuída pelos trabalhadores às práticas de gestão de pessoas na perspectiva community?

- Qual é o grau de comprometimento dos trabalhadores em contextos organizacionais distintos, considerando-se o peso de sua base afetiva?
- Qual é o grau de comprometimento dos trabalhadores em contextos organizacionais distintos, levando-se em conta o peso de sua base instrumental?

Para responder às questões levantadas, este estudo utilizou, preferencialmente, a metodologia de pesquisa quantitativa, seguindo a tendência internacional dos estudos de corte transversal e longitudinal. Utilizou ainda as estatísticas descritivas, a técnica de análise multivariada para a análise dos resultados da pesquisa e a modelagem por equações estruturais, que é uma extensão de algumas técnicas multivariadas, especialmente a análise de regressão múltipla e a análise fatorial. A modelagem por equações estruturais, segundo Hair *et alii* (1998), examina uma série de relações de dependência simultaneamente, permitindo que uma variável dependente possa vir a ser uma variável independente em determinado relacionamento subsequente.

De acordo com Vergara (2005), a escolha do método e das técnicas deve ser direcionada por vários elementos, entre eles a natureza do objeto da pesquisa, as questões e os objetivos da pesquisa, os recursos disponíveis, o nível e a abrangência pretendidos e, até mesmo, as inclinações ou as preferências dos pesquisadores.

À luz dessas diretrizes de ordem metodológica, a pesquisa do tipo survey foi realizada em empresas siderúrgicas de ferro-gusa localizadas nas regiões noroeste e oeste do estado e, ainda, na Grande BH e outros municípios do Estado de Minas Gerais.

O estudo está estruturado em oito capítulos:

**1:** Introdução, incluindo a contextualização, a problematização e a justificativa do tema da pesquisa; e, ainda, o problema da pesquisa, seus objetivos, as hipóteses e delimitação do estudo.

**2:** Valores Organizacionais – Fundamentação teórica, aborda os pressupostos epistemológicos do estudo, incluindo considerações sobre a ética, a cultura organizacional, a teoria dos valores humanos, os valores pessoais, os valores organizacionais, com especial ênfase no modelo de Oliveira e Tamayo (2004), utilizado neste estudo.

**3:** Modelos e Práticas de Gestão de Pessoas – Marco teórico, discute os modelos utilizados em administração, destacando-se suas principais funções; investiga os modelos de gestão na perspectiva de diversos autores, aborda os modelos de gestão de pessoas e descreve o modelo Agency e Community de Rousseau e Arthur (1999), utilizado neste trabalho.

**4:** Comprometimento Organizacional – Referencial teórico, situa o comprometimento organizacional no contexto dos estudos organizacionais; discorre sobre a natureza e significado desse construto e destaca suas principais fontes teóricas; descreve os principais enfoques do comprometimento organizacional na perspectiva unidimensional; aborda os modelos multidimensionais, com especial ênfase no modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997), utilizado neste estudo.

**5:** O Setor de Ferro-Gusa e as Empresas Pesquisadas, – fornece uma visão geral das siderúrgicas de ferro-gusa;

**6:** Metodologia – descreve os procedimentos adotados para o desenvolvimento deste trabalho com foco no problema, nos objetivos (geral e específicos) e nas questões de pesquisa; caracteriza a pesquisa na visão de diversos autores; define a população e os critérios utilizados na seleção da amostra; descreve o instrumento, suas escalas e estratégias adotadas para a coleta de dados; faz a descrição do tratamento estatístico dos dados, justificando sua escolha e adequação aos propósitos da pesquisa; expõe as variáveis utilizadas para a definição dos construtos, com apoio nas escalas de medidas de diversos autores; e discute o modelo hipotético inicialmente concebido para a pesquisa e as hipóteses formuladas, como forma de antecipação de resposta ao problema.

**7:** Análise e Interpretação dos Dados, analisa e interpreta os dados da pesquisa, utilizando estatísticas descritivas e análise multivariada e modelagem por equações estruturais; examina ainda as relações entre os construtos por meio do método Partial Least Squares (PLS), avalia as hipóteses por meio do método LVPLS e do teste Jack- Knifing, e, finalmente, aponta algumas limitações da pesquisa;

**8:** Conclusão – propicia solução para o problema da pesquisa, dá resposta aos objetivos formulados, analisa as hipóteses enunciadas e apresenta sugestões para uma nova agenda de pesquisa.

## 2 VALORES ORGANIZACIONAIS - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Since organizational values can powerfully influence what people actually do, we think that values ought to be a matter of great concern to managers. In fact, shaping and enhancing values can become the most important job manager can do. (DEAL e KENNEDY, 1982 p. 22).

Este capítulo estabelece os fundamentos epistemológicos do estudo; inclui considerações sobre a ética, a cultura e os valores organizacionais; discute o conceito de valor, acentuando sua importância para as pessoas e para as organizações; destaca os enfoques predominantes e as principais abordagens utilizadas nas pesquisas e traz ao debate a importante questão da interdisciplinaridade; descreve os modelos de Scheler, de Tamayo e Gondim, e de Oliveira e Tamayo, este último, como já foi dito de passagem, utilizado nesse estudo; resume os principais estudos que resultaram em validação de diversas escalas de mensuração dos valores; apresenta o estado da arte dos estudos desenvolvidos no Brasil e no exterior; e alinha valores organizacionais a modelos de gestão de pessoas.

### 2.1 Valores organizacionais – considerações introdutórias

Evidências de toda ordem demonstram que nas últimas décadas os costumes da sociedade mudaram muito. Está havendo um novo modo de pensar, de agir, de viver fora dos princípios éticos até há pouco tempo respeitados e aceitos. É o que se chama de “crise ética” (CNBB, 2001). Pior ainda é a crise da Ética. Isto é, aceita-se como *natural* esta nova situação, como se não houvesse norma para reger os atos humanos, tanto particulares como públicos. Falta a aceitação da necessidade da Ética, que compreende os valores capazes de garantir a realização pessoal e social do ser humano, conforme sua dignidade e o sentido de sua vida (CNBB, 2001). A crise da Ética é geral; é uma característica da vida moderna. Atinge a família, as modas, a escola, os negócios e, sobretudo, os meios de comunicação social e as atividades políticas. Não há dia sem notícias de desonestidade pública, de corrupção, de abuso de poder, de exploração, de licenciosidade, de violência, de humilhações aos necessitados de atendimento ou até de justiça (CNBB, 2001).

De acordo com Weil (1993), em matéria de pesquisa científica a Ética tem sido abordada pela psicologia contemporânea sob o ângulo de um sistema de valores humanos. Portanto, importa compreender a ética na perspectiva de autores clássicos e contemporâneos como pressuposto fundamental para o entendimento da cultura e dos valores organizacionais.

## 2.2 Fundamentação da cultura e dos valores organizacionais a partir da ética

Esta seção abre o debate sobre a importante questão da ética na visão de autores clássicos e contemporâneos, à guisa de fundamentação teórica, imprescindível para uma melhor compreensão da cultura e dos valores organizacionais que serão abordados posteriormente.

De início, importa estabelecer uma distinção entre Moral e Ética. Moral é um conjunto de normas, prescrições e valores que regulamentam o comportamento do indivíduo na sociedade; Ética consiste na reflexão sistemática sobre o comportamento moral (CNBB,2001).

Para Weber (1959), há pelo menos duas teorias éticas: a ética da convicção, entendida como deontologia = tratado dos deveres; e a ética da responsabilidade, conhecida como teleologia = estudo dos fins humanos. Nas palavras de Weber:

[...] toda atividade orientada pela ética pode-se subordinar a duas máximas totalmente diferentes e irredutivelmente opostas. Ela pode orientar-se pela ética da responsabilidade (verantwortungsethisch) ou pela ética da convicção (gesinnungsethisch). Isso não quer dizer que a ética da convicção seja idêntica à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade à ausência de convicção. Não se trata evidentemente disso. Todavia, há uma oposição abissal entre a atitude de quem age segundo as máximas da ética da convicção – em linguagem religiosa diremos: o cristão faz seu dever e no que diz respeito ao resultado da ação remete-se a Deus – e a atitude de quem age segundo a ética da responsabilidade que diz: devemos responder pelas conseqüências previsíveis de nossos atos.

A ética da responsabilidade afirma que, para atingir os fins preconizados, são precisos meios reais. Isto é, para ser idealista nos fins, é preciso ser realista nos meios. Com relação a esse dilema dos meios, Weber (1959) assim se pronunciou:

não há ética alguma no mundo que possa desconsiderar isso: para atingir fins bons, somos obrigados, na maior parte do tempo, a contar, de um lado, com meios moralmente desonestos ou, pelo menos, perigosos, e de outro, com a possibilidade ou ainda a eventualidade de conseqüências desagradáveis. Nenhuma ética no mundo pode dizer-nos tampouco quando e em qual medida um fim moralmente bom justifica os meios e as conseqüências moralmente perigosas.

Segundo Weber (1959), em relação a valores, quando o agente orienta-se por fins últimos, agindo de acordo com ou a serviço de suas próprias convicções, levando em conta somente sua fidelidade a certos valores, estes sim, são inspiradores de sua conduta. Está, portanto, cumprindo um dever, um imperativo ou exigência, ditados por seu senso de dignidade, suas crenças religiosas, políticas, morais ou estéticas, por valores que preza, tais

como justiça, honra, honestidade, fidelidade e beleza. Por conseguinte, não é guiado pela consideração dos efeitos que poderão advir de sua conduta. Daí que às vezes exista nesse tipo de procedimento uma certa irracionalidade, tanto maior quanto mais absoluto for para o sujeito o valor que a inspira. O sentido da ação não se encontra, portanto, em seu resultado, nas suas conseqüências, mas na própria conduta, como a daqueles que lutam em prol de valores que consideram indiscutíveis ou acima de quaisquer outros, como a paz e o exercício da liberdade em benefício de uma causa qualquer. Enfim, o que dá sentido à ação é sua racionalidade quanto a valores que a guiaram.

Na perspectiva de Marx, (2000), “os homens só se colocam os problemas que podem resolver, confessando, por conseguinte, as conexões da pesquisa com os contextos sociais, técnicos e culturais nos quais ela se inscreve. [...]”. Isto não impede absolutamente que as pesquisas em ciências sociais, cujo objeto com muita freqüência concerne o estudo dos valores, das normas, das dignificações, possam tratá-los como *factos normativos* sem cair no subjetivismo.

De acordo com Durkheim (1972), todas as questões que à ética vulgarmente se põem dizem respeito não às coisas, mas às idéias; trata-se de saber em que consiste a idéia do direito, a idéia da moral, e não qual é a natureza da moral e do direito em si. Quanto à moral, pode-se dizer, com efeito, que não há um único sistema em que ela não seja representada como simples desenvolvimento de uma idéia inicial que a conteria em potência, na sua totalidade. Esta idéia, segundo alguns, encontra-se já feita no íntimo do homem desde que nasce; outros, pelo contrário, entendem que ela se forma mais ou menos lentamente no decurso da história. Mas para uns e para outros, para os empiristas como para os racionalistas, essa idéia é o que há de mais verdadeiramente real na moral. Quanto à obrigação moral, Durkheim (1972) distingue dois sentidos de sanção: as sanções associadas aos fenômenos morais, que constituem, de modo geral, o caso típico das sanções sociais; e as sanções associadas a eventos naturais. O caráter obrigatório da conduta moral deriva, fundamentalmente, da aceitação dos elementos duplos do respeito e do autodomínio engendrados pelos códigos morais. Os domínios naturais ou as sanções utilitárias têm conseqüências que fluem mecanicamente de um ato. O efeito das sanções utilitárias independe da maneira como os envolvidos em transgredi-las definem a natureza de seu ato. Isso não acontece com a operação das sanções morais, em que a interpretação do significado dos códigos de moral e da ação orientada para eles pode gerar controvérsias entre indivíduos ou grupos. Assim, embora esteja intensamente apegada a determinado ideal moral, uma pessoa é

capaz de acreditá-lo definido ou interpretado de modo degradado ou equivocado (DURKHEIM, 1972).

Em sua obra *As Regras do Método Sociológico*, Durkheim (1971) evidencia sua concepção quanto às normas e aos valores. No caso, estes independem das vontades individuais, sendo desenvolvidos por uma sociedade ou grupo social em certo momento histórico. Trata-se, portanto, de coisas exteriores e coercitivas aos indivíduos, que são internalizadas, reproduzidas e perpetuadas na sociedade.

Em congruência com o pensamento de Durkheim, Lalande (1996) estabelece importante distinção entre Ética e Moral. Moral para ele é o conjunto das prescrições admitidas para uma época e, dentro de uma sociedade determinada, o esforço para conformar-se a estas prescrições, a exortá-las, a segui-las. Ética é considerada como ciência, que toma por objeto imediato os julgamentos de apreciação sobre os atos qualificados como bons ou maus. Em uma palavra, a Ética é a ciência da Moral.

No entendimento de Srour (1998), a ética estuda as morais, analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verificando se as opções se conformam aos padrões sociais. Segundo este autor, o conhecimento ético, quando aplicado às moralidades, capta os fundamentos das tomadas de decisão, independente do contexto. A ética avalia então os costumes: aceita-os ou reprová-os, diz respeito às ações moralmente válidas ou não. Assim, a ética filosófica corresponde a um discurso racional de base especulativa, que tende a estabelecer princípios constantes e universalmente válidos de valorização e de condução da vida, e define o bem moral como o ideal do melhor agir ou do melhor ser.

Segundo Vasquez (1978 p. 12), a Ética é a teoria ou a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Assim entendida, é teoria, investigação e explicação de um tipo de experiência humana ou forma de comportamento – o da moral –, considerado, porém, na sua totalidade, diversidade e variedade. Para esse autor, a Ética não é a Moral. Portanto, não pode ser reduzida a um conjunto de normas e prescrições. A missão da Ética é explicar a moral efetiva, e desse modo pode influenciar na própria moral.

De acordo com Singer (1993), moral e ética são termos similares. Não há nenhuma função relevante diferente nas duas categorias. Tanto a moral quanto a ética servem para se referir à avaliação da ação. Nessa mesma linha de pensamento coloca-se Hare (1996), para quem a função principal de ambas as categorias é referir-se a prescrições, e como adjetivo os dois termos são termos de valor; ou seja, tanto faz dizer que uma ação é moral ou é ética ou, vice-versa, imoral ou antiética.

Ao usar os termos *Ética* e *Moral* de uma forma intercambiável, Tugendhat (1996) não vê tanta necessidade dessa distinção.

Na visão de Cardoso (2000), o interesse pelas questões éticas é patente em todas as áreas de atividades, sendo demonstrado na elaboração de códigos de ética, na constituição de comissões de Ética, na investigação e ensino de questões éticas, assim como na publicação crescente de livros e artigos sobre estas temáticas.

O acirrado debate entre os autores clássicos e contemporâneos, somado às evidências de toda ordem, mostra que a ética deixou de ser uma questão estritamente do indivíduo que enfrenta dilemas morais em sua vida e vem adquirindo uma dimensão maior – a organizacional –, impactando o público interno; especificamente, os empregados e a sociedade como um todo.

O estudo da Ética em organizações, especialmente nas áreas de Gestão e de Comportamento Organizacional, ainda não se consolidou, teórica e empiricamente (KAHN, 1990; BOWIE, 1991; NICHOLSON, 1994; e CRANE, 1999), apesar do crescente número de estudos publicados nos últimos anos.

Kahn (1990) caracteriza esses estudos sobre a ética segundo sua natureza normativa ou contextual. Nos estudos de natureza normativa, ele inclui contribuições de diversos autores que procuram elevar o nível ético das práticas de gestão, estipulando como os indivíduos devem comportar-se, tendo em conta os padrões normativos e as justificações morais. Estes autores refletem quadros teóricos, como o utilitarismo, a deontologia e a ética kantiana, que permitem distinguir comportamentos éticos de não éticos da organização e dos seus membros.

Essas três perspectivas da filosofia moral são analisadas por Ferrel, Fraedrich e Ferrel L. (2001) da seguinte forma:

1ª) Perspectiva utilitarista. Os indivíduos escolhem um comportamento baseando-se em regras ou princípios que promovam a maior utilidade. O importante é obter o maior bem para o maior número possível de indivíduos. Uma vez que se trata de utilidade social, a relação custo-benefício deve ser analisada criteriosamente, visando beneficiar a todos.

2ª) Perspectiva deontológica. Ao contrário da perspectiva utilitarista, há coisas que não devem ser feitas, nem mesmo para maximizar a utilidade. Determinados comportamentos são corretos, e o critério de justiça focaliza o agente individual, e não a sociedade. A natureza dos princípios morais é permanente e estável. A observação destes princípios estabelece o que é ético. Assim, direitos do indivíduo e liberdade de consciência, de consentimento, de privacidade e de expressão ilustram bem esses princípios morais. Quando há conformidade do



comportamento com esses princípios morais, a conduta é ética; caso contrário, é antiética. Entre os filósofos defensores dessa concepção, há aqueles que dão prioridade aos preceitos morais. A regra de ouro da tradição judaico-cristã ilustra bem essa corrente de pensamento: “Faze aos outros o que queres que eles te façam”. Outros dão ênfase à natureza do ato. Neste caso, os preceitos são diretrizes, mas o que conta mesmo é a experiência. Portanto, parte-se do princípio de que os indivíduos sabem o que é certo, não importando a invocação de regras.

3ª) Perspectiva kantiana. Há que se ressaltar a influência de Kant na deontologia por meio de seu imperativo categórico: aja somente segundo a máxima através da qual você possa, ao mesmo tempo, desejar que ela se transforme numa lei universal. Este princípio é comentado por (Ferrel, Fraedrich e Ferrel L. (2001, p. 55) nos seguintes termos:

se você se sentir à vontade, permitindo que todos o vejam cometendo um ato, e se seus fundamentos lógicos para agir de tal maneira são apropriados para se tornarem um princípio universal, orientador do comportamento, então praticar esse ato é ético.

Além dessas três perspectivas de análise do comportamento ético, Ferre, Fraedrich e Ferrel L. (2001) acrescentam mais duas: a perspectiva relativista e a ética da virtude.

A perspectiva relativista sustenta que não há uma maneira única e correta de se tomar decisões éticas. Apóia-se na experiência de indivíduos e grupos para definir padrões éticos de comportamento. Os juízos éticos são modificáveis, na medida em que há mudanças nos grupos. Os relativistas examinam a maneira como os grupos interagem e buscam soluções com base no consenso entre eles. Assim, admitem que um comportamento inaceitável inicialmente poderá ser considerado ético em outro momento.

A ética da virtude, na visão de Vasquez (1978), considera que a moral numa dada situação excede à moralidade convencional ou às exigências dos preceitos morais, representando o que uma pessoa madura, com bom caráter moral, avalia como apropriado. Virtude é a capacidade ou potência moral do indivíduo, supõe uma disposição estável e uniforme de comportar-se moralmente de maneira positiva, isto é, de querer o bem. Na concepção de Vasquez (1978 p. 205), é importante considerar o contexto e, mesmo, as transformações da sociedade, uma vez que as virtudes precisam de condições sociais favoráveis para florescerem. E acrescenta:

[...] a realização da moral não é somente um empreendimento individual, mas também social, isto é, não somente processo de moralização do indivíduo e sim processo de moralização no qual influem, de maneira diversa, as múltiplas relações, organizações e instituições sociais (p. 205).

Na avaliação de Ferrell *et alii* (2001), a viabilidade dos sistemas políticos, sociais e econômicos depende da presença de certas virtudes, que se mostram vitais para o funcionamento de uma economia de mercado. Dentre elas, há que se destacar a virtude da confiança, caracterizada por uma predisposição de confiar no comportamento de terceiros e, ao mesmo tempo, desassumir o risco de que a esperada conduta não se realize. Assim entendida, a confiança evita atividades que focalizem o cumprimento de acordos, contratos e compromissos recíprocos, e economiza os custos a ela associados. Há expectativa de que a promessa ou o acordo será cumprido (p. 59).

Khan (1990) inclui nos estudos de natureza contextual aqueles relacionados aos contextos ético e não ético, e ainda aqueles associados às condições estruturais e procedimentais que promovem os comportamentos éticos e não éticos nas organizações. Nesta categoria, podem incluir-se os estudos sobre: clima ético (VICTOR e CULLEN, 1988); cultura ética (KEY, 1999), percepção de valores éticos (STEVENS, 1999), política e influência da organização (MITCHELL *et alii*, 1994), entre outros.

Na visão de Chauí (2003 p. 309), a Ética exprime a maneira como uma cultura e uma sociedade definem para si mesmas o que julgam ser o mal e o vício, a violência e o crime, e, como contrapartida, o que consideram ser o bem e a virtude, a brandura e o mérito. Independentemente do conteúdo e da forma que cada cultura lhe dá, todas as culturas consideram virtude algo que é o melhor como sentimento, como conduta e como ação. A virtude é a excelência, a realização perfeita de um modo de ser, sentir e agir. Em contrapartida, o vício é o que é o pior como sentimento, como conduta e como ação; o vício é a baixeza dos sentimentos e das ações.

Para realizar-se como relação intersubjetiva e social, a Ética não é alheia ou indiferente às condições históricas e políticas, econômicas e culturais da ação moral. Conseqüentemente, do ponto de vista da sociedade que a institui, a Ética é sempre considerada universal, porque seus valores são obrigatórios para todos os seus membros. De fato, toda Ética está em relação com o tempo e a história, transformando-se para responder às novas exigências da sociedade e da cultura, pois somos seres históricos e culturais, e nossa ação se desenrola no tempo.

A partir dessa fundamentação teórica da Ética na visão de autores clássicos e contemporâneos, serão abordadas nas seções subseqüentes a cultura e os valores organizacionais.

### 2.3 A cultura organizacional

Segundo Morgan (2000), com o esgotamento do modelo mecanicista, o estudo da cultura organizacional passa a ter significado, estimulando o desenvolvimento de investigações mais abrangentes e profundas, com o intuito de compreender o funcionamento das organizações. Para esse autor, a formação da cultura está associada não somente aos líderes formais, apesar de estarem numa posição privilegiada enquanto formadores de opiniões, mas também às inúmeras relações sociais que ocorrem na organização. Assim, ao conceituar cultura, refere-se ao padrão de desenvolvimento relacionado aos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, o que, nos dias atuais, significa que diferentes grupos de pessoas têm estilos de vida diferentes. Desse modo, Morgan (2000) tenta explicar como a cultura varia de uma sociedade para outra e, ainda, busca explicitar a existência de uma cultura (incluindo-se aí subcultura) organizacional, que compreenderia o conjunto de crenças peculiares, rotinas e rituais que identificam a vida cultural de uma organização quando comparada com outras.

É interessante observar, nesse contexto, que a cultura se desenvolve durante o curso da interação social, como processo contínuo de construção da realidade, o que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Por conseguinte, a discussão em torno da cultura organizacional tem como base os conceitos originados da antropologia cultural e da sociologia, os quais, principalmente os fornecidos pela primeira, privilegiam diversas correntes teóricas: antropologia cognitiva, conhecimentos compartilhados; antropologia simbólica, significados compartilhados; e antropologia estrutural, processos psicológicos inconscientes.

A formação da cultura organizacional fundamenta-se nas diferentes interpretações que os indivíduos desenvolvem sobre a realidade, baseando-se nos valores que compartilham entre si. No entanto, pode haver interpretações que congregam concepções divergentes, originando com isso o aparecimento de subculturas, vinculadas a pressupostos específicos de diferentes grupos ou indivíduos. Essas interpretações da cultura organizacional serão vistas a seguir, na visão de diferentes autores.

A abordagem da cultura e valores tem-se constituído num grande desafio no meio acadêmico por seu reducionismo. Os defensores desta perspectiva asseguram que valores estão embutidos nas instituições sociais e que as diferenças nacionais e regionais não são necessariamente culturais.

Numa revisão crítica dos estudos sobre este emblemático tema Child (1981), observou que a definição de fronteiras de uma unidade cultural e a identificação de variáveis culturais se revelaram problemáticas na maior parte dos estudos. Esse autor sugere que explicações culturais deveriam ser complementadas por análises sobre o domínio dos meios de produção, da complexidade tecnológica e da situação política em determinados casos.

Na visão de Thévenet (1991), existem várias conceituações de cultura organizacional que sustentam que a empresa pode ter uma cultura ou pode ser a sua cultura. Em consonância com o pensamento de Morgan, Fleury e Fischer (1996) afirmam que a preocupação com a cultura migra para as organizações oriunda de campos e raízes antropológicas e sociológicas, e funcionam como teia explicativa da realidade, contendo elementos que se por um lado ensejam e estimulam comportamentos específicos, por outro cerceiam as manifestações competitivas de forma incoerente com o ambiente que prescrevem.

Na perspectiva de Souza (1978), a cultura organizacional é um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, composta por três elementos: os preceitos; a tecnologia; e o caráter. A tecnologia compreende o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, mesmo nas suas relações com o ambiente externo; o caráter, o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmo, carinho, apatia, etc; e os preceitos, a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo-se aí a política administrativa, os costumes sociais, os estilos de gerência, os padrões de conduta esperada etc. Nesse contexto, os valores desempenham o papel de atender tanto aos objetivos organizacionais quanto às necessidades dos indivíduos; ou seja, podem redundar em mensagens e comportamentos considerados adequados, levando à transmissão natural de conteúdos aos demais membros da organização (SOUZA, 1978).

Para Smircich (1983), o conceito de cultura organizacional presta-se a dois tipos de abordagem. O primeiro sustenta que a organização tem uma cultura que muda com o passar do tempo. O segundo afirma que a organização não tem uma cultura; ela é uma cultura. De acordo com esse enfoque, a organização é considerada como um sistema composto de subsistemas, um conjunto que tem partes diferentes, mas que funcionam de forma integrada.

Na visão de Schein (1991), existem seis significados comuns ao complexo fenômeno da cultura organizacional: a) regularidades comportamentais; b) normas; c) valores dominantes; d) filosofia; e) regras; e f) clima organizacional. Para esse autor, pode-se

perceber a cultura de uma organização por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, e dos valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico e decoração. Para preservar essa cultura, a organização, definida como um sistema social aberto, tem que enfrentar dois grandes desafios: adaptar-se ao meio ambiente de negócios, desenvolvendo novas estratégias empresariais, conquistando novos mercados e relacionando-se bem com os clientes e fornecedores; e manter a coerência interna, isto é, o equilíbrio entre a diferenciação e a integração de seus subsistemas.

Ao solucionar seus problemas de adaptação externa ao meio ambiente e de equilíbrio e coerência interna, a organização descobre, a partir de suas experiências positivas, estratégias e padrões de comportamento que dão certo e funcionam. E, ainda, por meio de seus fracassos e experiências negativas, a organização também encontra outros comportamentos e soluções que não funcionam e não trazem resultados desejados.

A organização, então, faz um balanço desse aprendizado heurístico, selecionando e conservando as formas de comportamento, os valores e as regras que foram responsáveis pelo seu sucesso e desenvolvimento. Schein (1996) chama esses padrões culturais de “premissas”, que incluem valores e que tendo funcionado suficientemente bem, passaram a ser consideradas válidas, devendo ser ensinadas aos outros membros da organização.

A figura 2 sintetiza as idéias de Schein (1996) sobre a cultura organizacional.



Figura 2 - A cultura organizacional, segundo Schein

Fonte: Schein apud Motta (2002) p. 304.

Segundo Pettigrew (1989), as culturas são construtos idealizados para proteger os interesses dos indivíduos, cujas vontades prevalecem nas relações de poder. Um dos traços comuns a todas as culturas é a sua função prescritiva, impondo regras de convivência, por meio de valores que funcionam como guias de ação ou como princípios de orientação da ação dos atores (THIOLLENT, 1988 p. 98).

Parsons (1951) atribui às organizações econômicas de uma sociedade a responsabilidade pela função *adaptação do sistema social*. Assim, para sobreviver, esse sistema social desenvolve práticas sociais, formas de agir, estruturas, padrões de comportamento, regras e valores que deram certo, possibilitando aos membros dessa sociedade a obtenção de recursos necessários à sua sobrevivência. Esses valores, formas de comportamento, práticas sociais etc. são transmitidos às novas gerações pelos mais velhos como os padrões culturais e pressupostos básicos a serem seguidos. Em consequência, são institucionalizados na organização ou sociedade, ensinados como corretos, e a obediência a esses padrões culturais é recompensada, ao passo que a desobediência normalmente é punida. Os valores vão sendo mantidos enquanto continuam funcionando bem para a sobrevivência do sistema. Os valores criados e institucionalizados pelas gerações mais antigas são internalizados pelos indivíduos mais jovens em sua socialização primária (transmissão de

valores pela família) e secundária (transmissão de valores por meio da sociedade em geral, comunidade e escola), sendo assim reforçados. Esses valores fornecem aos indivíduos expectativas de papéis (como eles devem comportar-se) e objetivos a serem atingidos. Enfim, ao ingressarem nas organizações, os indivíduos obedecerão às regras do sistema, dando sustentação e continuidade aos valores predominantes no sistema para atingir suas metas pessoais. Em consequência, a ordem social é preservada e mantida. Parsons (1951) argumenta que a questão da socialização é de fundamental importância para manter o sistema social em ordem, integrado e equilibrado. Segundo esse autor, para que o sistema sobreviva, os novos indivíduos que nele ingressam precisam assimilar e internalizar os valores e as normas que regem o seu funcionamento, da mesma forma que satisfazem suas necessidades por meio do sistema, o que não permite considerá-lo tão unilateral quanto Durkheim (1971). No entanto, esses autores utilizam valores comuns em suas obras, como se pode constatar em Freitag (1986, p. 18):

[...] valores genéricos como continuidade, conservação, ordem, harmonia, equilíbrio são princípios básicos que regem o funcionamento do sistema societário como um todo e de seus subsistemas, aos quais os indivíduos se sujeitam no seu próprio interesse.

Srouf (1998 p. 76) sugere que a cultura integra todas as políticas de uma organização e constitui um conjunto de representações mentais, um complexo muito bem definido de saberes. A cultura forma um sistema coerente de significações e funciona como uma argamassa que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos das disparidades de procedimentos e orientações.

De acordo com Argyris (1993), existem diferenças entre a cultura oficial – o que os dirigentes comunicam e propagam na organização – e o que realmente se pratica. Exemplifica fazendo os seguintes questionamentos: Será que uma organização que propaga oficialmente como prioridades axiológicas a aprendizagem e a autonomia realmente pratica esses valores? Será que em seu trabalho cotidiano os indivíduos realmente dispõem de possibilidades concretas de aprendizagem e autonomia de decisão? A autonomia e a aprendizagem podem ser valores incorporados nas comunicações oficiais como valores desejáveis para todos os membros da organização? Mas, na prática, quais grupos, na verdade, têm a possibilidade de aprender e decidir por si mesmos? A organização que propaga oficialmente os valores democráticos não pode ter uma estrutura burocratizada e centralizada? É interessante, então,

observar se os valores professados – os que são oficialmente propagados como os melhores pelos dirigentes – são os valores efetivamente praticados – o que realmente se faz. Essas diferenças são típicas das estruturas formal e informal das organizações.

Segundo Deal e Kennedy (1982), em nome de uma cultura de excelência busca-se difundir os valores oficiais, representativos da estratégia e dos objetivos organizacionais por meio de treinamentos, cerimônias e mobilizações. Se, de um lado, oferecem-se aos indivíduos estímulos positivos (prêmios e recompensas) a fim de incentivar os comportamentos desejados, de outro, os comportamentos vistos como negativos são reprimidos. Para esses autores, uma forma interessante de motivar a cultura de excelência é premiar publicamente indivíduos inovadores, que se comportaram dentro dos padrões desejados, obtendo os resultados esperados. Assim, são criados mitos de sucesso na organização, modelos de comportamento e heróis, que passam a ser vistos como exemplos a serem seguidos. Para Deal e Kennedy (1982), uma organização excelente deve ter as seguintes características:

- ✓ uma cultura voltada para a satisfação do consumidor;
- ✓ uma cultura voltada para a excelência e para a qualidade;
- ✓ uma liderança voltada para a difusão de valores representativos da estratégia e dos ideais da organização;
- ✓ uma estratégia de concentração nos mercados em que a empresa tenha competências específicas;
- ✓ procedimentos simples e claros;
- ✓ uma cultura forte baseada na difusão intensiva de valores organizacionais, conservando-se, porém, o empreendedorismo e a autonomia de decisão dos indivíduos.

Aubert e Gaulejac (1991) afirmam que com a gestão simbólica busca-se, na verdade, manipular os indivíduos e padronizar as subculturas da organização em nome de uma maior produtividade. Cria-se um clima favorável à implementação de uma ferramenta gerencial – por exemplo, gerenciamento pela qualidade total –, estimulam-se intensivamente as pessoas a adotarem novas formas de comportamentos e valores, difundem-se novos conceitos, realizam-se treinamentos e implementa-se o programa. Quando passa o clima de euforia inicial produzido por esses eventos, após um certo período, quando se diminuem os estímulos, os sistemas começam a apresentar falhas, e a produtividade cai. Essas ações, desenvolvidas pela gestão simbólica, em nome do custo da excelência, baseiam-se numa interpretação, muitas



vezes, superficial e equivocada da concepção behaviorista do comportamento humano, em que se confunde motivação com condicionamento (AUBERT e GAULEJAC, 1991).

Segundo Maturana (2001), cada cultura é definida por uma configuração particular de emocionar, que guia as ações de seus membros e é conservada por essas ações e pelo aprendizado da configuração do emocionar que a define, por parte das crianças. Se a dinâmica sistêmica de constituição e conservação de uma cultura é quebrada, a cultura acaba. Assim, nós não estamos aprisionados. Não é o que fazemos que importa, mas a emoção sob a qual fazemos o que fazemos.

De acordo com Leon e Olabárria (1992), existem nada mais nada menos do que dez características da cultura, resultantes de consenso entre a maior parte dos cientistas sociais. Assim, a cultura é:

- ✓ *inventada*, por meio de três sistemas interdependentes: a) ideológico, que é constituído de idéias, crenças, valores e modos de conduta que os seres humanos aprendem a aceitar a respeito do que é desejável ou não desejável; b) tecnológico, que consiste de habilidades, artesanato e arte, o qual possibilita a produção de bens, a partir do ambiente natural; e c) organizacional, que possibilita a coordenação do comportamento com as ações de outros;
- ✓ *adaptativa*, no sentido de que, apesar da resistência à mudança, as culturas continuamente mudam, por isso umas sociedades são mais estáticas, apresentando uma taxa lenta de variação, enquanto outras são mais dinâmicas;
- ✓ *organizada e integrada*, na medida em que tende a formar um todo consistente, inteiro e completo;
- ✓ *aprendida*, não é inata mas o indivíduo toma conhecimento dela muito cedo, carregado de emoção, por isso quando ela é repassada de uma geração para outra faz com que as crianças estejam facilmente imbuídas de modos de conduta para agir, pensar e sentir;
- ✓ *compartilhada*, isto é, não é uma característica individual, por isso pessoas participam dela pela mesma educação e experiência de vida;
- ✓ *implica estabilidade*, assim certos fenômenos em muitas sociedades persistem ao longo do tempo, apesar das pressões por mudanças;
- ✓ *dinâmica*, na medida em que a cultura existe para satisfazer às necessidades das pessoas dentro de uma sociedade, por isso ela precisa mudar sempre que necessário para continuar satisfazendo às novas necessidades;

- ✓ *prescritiva*, determina os padrões ideais de comportamento para que seus membros tenham uma compreensão homogênea do que é certo e próprio para pensar, sentir e agir;
- ✓ *gratificante e persistente*, na medida em que satisfaz às necessidades biológicas básicas e aprendidas, como hábitos que são mantidos e reforçados; e
- ✓ *implica similaridades e diferenças*, na medida em que apresentam similaridades e diferenças com outras formas de cultura, podendo haver grandes variações de uma sociedade para outra em múltiplas e variadas áreas, como nas artes plásticas (pintura, arquitetura e escultura) e nas artes do movimento (dança, música, cinema).

Na visão de Ott (1989), alguns pontos devem ser levados em conta, visando minimizar os efeitos de tantas divergências quanto à explicação, interpretação e compreensão do complexo fenômeno da cultura organizacional. Para esse autor, a cultura organizacional é aquela que existe em uma organização, algo parecido com cultura social; é composta por valores, crenças, pressupostos, percepções, normas de comportamentos, artefatos e padrões de comportamentos; é socialmente construída, não visível, e uma força não observável, subjacente às atividades organizacionais; é uma energia social que impele os membros da organização a agir; é um tema unificador que fornece o significado, direção e mobilização para os membros organizacionais; e funciona como um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos. Esse autor defende ainda que os valores são centrais para o entendimento da cultura organizacional, idéia com a qual concorda Luthans (1995), ao vincular a força da cultura ao grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem.

Tamayo, Mendes e Paz (2000a) sustentam que o estudo dos valores representa uma contribuição ao estudo da cultura organizacional, uma vez que há necessidade de se encontrar estratégias que permitam avaliar fatores culturais da organização, estudar o seu impacto na vida organizacional e desenvolver formas para o seu gerenciamento.

Na visão de Tamayo (1999), os valores constituem um dos mais importantes instrumentos para a compreensão de uma cultura organizacional. Para esse autor, é a cultura de uma organização que sustenta o processo de socialização, por meio de um sistema de valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, experiência essa que suscita nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais.

Kluckhohn e Strodtbeck (1961) afirmam que as culturas podem divergir quanto às orientações de valor, encontradas em todos os grupos sociais. Essas orientações de valor estão associadas à natureza humana, à relação entre pessoas e natureza, ao sentido de tempo, à atividade e às relações sociais. A divergência pode ocorrer em relação aos valores em si e às prioridades axiológicas, como mostra o quadro 1.

Quadro 1 - Orientação de valor e cultura

| ORIENTAÇÃO              | FAIXA- EXTENSÃO   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| Natureza humana         | Má (variável ou não): as pessoas, em sua maioria, são basicamente más e não se pode acreditar nelas.  | Mistura de boa e má (variável ou não): há pessoas boas e más no mundo.  | Boa (variável ou não): as pessoas, em sua maioria, são basicamente boas e se pode acreditar nelas.  |
| Relação pessoa-Natureza | Subjugação da natureza: a vida é amplamente controlada por forças externas.   | Harmonia com a natureza: viver em harmonia com a Natureza.  | Domínio sobre a natureza: as pessoas devem mudar e controlar a natureza.                            |
| Sentido de tempo        | Orientado para o passado (tradição): as pessoas devem aprender e respeitar o glorioso passado.  | Orientado para o presente (situacional): faça o mais que possível no momento presente; viva por hoje.                         | Orientação para o futuro (meta): planejar o futuro de tal forma que ele seja melhor que o passado.  |
| Atividade               | Ser: espontaneamente expressa impulsos e desejos; acentua quem se é.  | Ser para tornar-se: enfatiza a auto-realização; desenvolvimento de todos os aspectos do eu como um todo integrado.            | Fazer: expressa ação e realização.  |
| Relações sociais        | Linear (autoritária): as linhas de autoridade são claramente estabelecidas, relação entre dominador e subordinado claramente definida e respeitada. | Colateral (orientado para o grupo): a pessoa é um indivíduo, bem como um membro do grupo, e participa das decisões coletivas. | Individualista: cada pessoa é autônoma, tendo direitos iguais e controle sobre seu próprio destino. |

Fonte: Kluckhohn, C., citado por Kluckhohn, F.R. (1951).

Moreno (2002), no entanto, é pontual quando avalia que a cultura da modernidade ou da pós-modernidade valoriza de maneira exagerada o individualismo, a liberdade pessoal, o consumismo, o hedonismo, o erotismo, o facilismo, a competição e o poder do dinheiro, não considerando a pessoa humana por aquilo que ela é (sentimentos, emoções, ideais), mas pelo que tem e pode, em detrimento de outros valores importantes, como justiça social, segurança, solidariedade, responsabilidade pessoal e social, convivência harmoniosa, paz de espírito, paz social e consciência moral, que devem ser o eixo centralizador do comportamento da pessoa humana, seu caminho, seu guia e o impulso motivador para fazer o bem.

Santos (1999, p. 38) analisa a gestão da cultura organizacional a partir dos valores organizacionais. Conforme o autor, os valores refletem os elementos mais abstratos da cultura organizacional e os mais visualizáveis. Dessa forma, tradicionalmente, a cultura organizacional reflete valores dos fundadores e executivos da alta administração das empresas. A maior autonomia dos funcionários, proporcionada pela criação de unidades de negócios e pela maior participação das áreas funcionais na geração de vantagens competitivas, estende-se também à criação de valores dentro da organização. Assim, buscam-se, de forma descentralizada, a criação dos valores que sempre favoreceram a coordenação do trabalho dentro da empresa e a gestão estratégica de negócios (SANTOS, 1999 p. 39). Dessa forma, institui-se a cultura da mudança, que é lenta, não imposta, mas descoberta nas organizações em processo de modernização. Os valores norteiam a filosofia e o comportamento organizacional, contribuindo para a mudança ou a conservação do que existe. Os valores expostos não significam normas cujo cumprimento possa ser exigido dos funcionários, mas orientação de comportamentos e atitudes, que são reforçados pelos exemplos do corpo gerencial e pelas atividades de gestão de recursos humanos (PETTIGREW, *apud* SANTOS, 1999, p. 39). Para Niles (1998), o trabalho de Hofstede (1980) foi muito importante para a compreensão da teoria e prática da gestão transcultural, revelando que membros de diferentes sociedades têm valores divergentes relativos à natureza das organizações e das relações interpessoais dentro delas.

Na visão de Oliveira e Tamayo (2004), os valores organizacionais e do indivíduo possuem uma interface, na medida em que ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano. Assim, o estudo dos valores organizacionais pode adotar como referência os valores humanos, pois eles também possuem suas raízes em motivações pessoais. Portanto, a teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (1992) constitui uma base importante para o estudo dos valores organizacionais.

## 2.4 Explorando o conceito de valor

A teoria dos valores é relativamente recente, mas o objeto de que trata remonta à Antiguidade Clássica. Assim, o primeiro pensador que assume importância na história da teoria dos valores é Sócrates, que, ao combater o subjetivismo e o relativismo dos Sofistas, luta pela objetividade e absolutização dos valores. Depois vem Platão, com sua teoria das idéias, cujo sentido mais profundo se confunde com a teoria dos valores. Com Aristóteles surge a idéia de bem, ancorada nas coisas e na própria realidade empírica. Na escolástica aristotélica, as discussões giram em torno do bom, sob o axioma *omne ens est bonum*. Mas o que é o bom, isto é o valor? Esta é uma das mais antigas questões levantadas pela filosofia. Kluckhohn (1951) definiu valor como “concepções do desejável”. Lovejoy (1950) declarou que valor é um imperativo para a ação, e não somente uma crença sobre o que é preferível. Em outras palavras, um valor leva a determinado comportamento.

Hilliard (1950) definiu valor como uma crença única que, transcendentalmente, guia ações e julgamentos, por meio de situações e objetos específicos, para muito além de objetivos imediatos, para objetivos de cunho mais importante e de maior nível de graduação na hierarquia do ser humano. Liethwood (1995) declara que um valor é uma crença duradoura sobre o desejo de alguns meios de ação. Uma vez internalizado, segundo Liethwood (1995), um valor se torna um padrão que guia as ações e os pensamentos de determinadas pessoas, que influencia as ações e os pensamentos de outras e que moralmente serve de justificativa para todos. Essas várias definições apontam o valor como algo que se deve preservar, algo por que se deve ter estima, algo a cultivar como uma importante possessão ou experiência, algo a ser considerado bom.

De acordo com Saraiva (2000), a palavra *valor* é de origem latina. Vem do verbo *valeo, vales, valui, itum, ere*, cujos principais significados são resumidos a seguir: 1. Ser forte, vigoroso, valente (fisicamente); 2. Estar de saúde, passar bem, estar em bom estado; em sentido figurativo, ser licenciado, ser posto de parte; 3. Ter força, ter crédito, exceder (em alguma coisa), levar vantagem, estar em voga, prevalecer, ter bom resultado, sortir efeito, ser eficaz, cumprir-se, ter influência, contribuir para, ser capaz de, poder; 4. Ser bom, eficaz, ter esta ou aquela virtude, ser medicinal; 5. Valer (com respeito ao dinheiro), valer um preço; 6. Ter esta ou aquela significação, significar.

Para Rokeach (1973 p. 5), considerado um dos pioneiros da investigação axiológica, uma vez que liderou por mais de duas décadas os estudos sobre valores, sendo sua teoria um

referencial obrigatório para os pesquisadores, valor é uma crença duradoura, um modo específico de conduta ou estado-fim de existência que é pessoalmente ou socialmente preferível por um modo oposto ou contrário de conduta ou estado-fim de existência. Um sistema de valores é uma organização duradoura de crenças em relação a modos de conduta preferíveis ou estados finais de existência ao longo de um contínuo de importância relativa. Vale a pena observar nessa definição de Rokeach (1973) o caráter de orientação, seleção e padronização das ações que os valores exercem na vida das pessoas, uma vez que é uma crença duradoura e que diz respeito ao modo específico de conduta ou estado-fim de existência.

Na visão de Cunningham (2001), valores são diferentes de crenças. Para esse autor, valores são suposições sobre o que as pessoas consideram importante buscar na vida, enquanto que crenças são suposições que as pessoas têm como verdadeiras. Hofstede (1980, p.19) define valor como uma grande tendência para preferir certos estados e assuntos em detrimento de outros. Valores são sentimentos com uma seta apontando para eles e têm um lado positivo e outro negativo, lidam com as questões maldade x bondade, sujo x limpo, feio x bonito, artificial x natural, normal x anormal, paradoxal x lógico. A preferência por um desses estados envolve julgamento de valor (Hofstede 1994, p. 8), sendo que a escolha entre o bem e o mal é colocada pelo autor como uma condição humana difícil de ser evitada.

Em congruência com o pensamento de Hofstede quanto ao julgamento de valor, Shirk (1992) afirma que em cada ato de valorização intervêm pelo menos três circunstâncias: a) o que se prefere e o que se realiza; b) as características pessoais do tomador de decisão; e c) o contexto em que se dá a ação e o contexto que a influencia, modela e determina. Congruente com o pensamento de Shirk (1992) quanto ao condicionamento por circunstâncias históricas e culturais que determinam o processo de valorização, Korn, citado em Moreno (2002, p. 112), assim se manifesta:

A valorização é um processo complexo, no qual participa um conjunto de atividades psíquicas, em proporção variáveis até sintetizá-lo em volição. A análise psicológica pode apontar a participação dos impulsos biológicos mais elementares, das apetências mais instintivas, da sensibilidade mais refinada, da reflexão mais prudente, das reminiscências mais remotas, da fé mais obstinada, da visão mais idealista ou mística; ao fim, tudo se resume no ato de valores, no movimento da vontade que aprova ou repudia. Influem no ato de valorização o momento histórico que nos coube viver, o ambiente coletivo – gremial, étnico, cultural – que nos envolve, os traços de nosso caráter mais ou menos gregário; finalmente, na valorização intervém o fator pessoal, escorregadio, inacessível a qualquer coerção lógica.

Na concepção de Weber (1959), a conduta humana, na medida em que tem sentido para o indivíduo que age e para as pessoas que pertencem à mesma cultura e na medida em que é compreensível, torna-se objeto de valoração própria ou alheia. Tais avaliações, em termos de aceitação ou rejeição, de elogio ou de censura, são conteúdos de juízos de valor. Portanto, segundo esse autor, os valores são os critérios que fundamentam a retidão de tais juízos em sua pretensão de validade comum para todos os membros de um mesmo grupo social. Consistem, por conseguinte, em orientações da ação coletivamente admitidas. O conteúdo de tais orientações é um componente decisivo do consenso social, uma dimensão da cultura, uma meta ideal para o sujeito-agente.

Scheler (1941), em sua tentativa de transformar os valores em utopia alcançável, considera-os ideais de vida e objetivos na busca de plenitude. Assim, os valores são alvos para os quais os seres humanos dirigem todos os esforços de suas ações.

De acordo com Lavelle (1991), a dimensão seletiva e orientadora dos valores está relacionada com os desejos e necessidades. Para ele, a função do conhecimento é ser aplicado à realidade para se alcançar a “posse interior” daquilo que é digno de valorização e convertê-la em nossa própria experiência.

Weick (1995, p. 27-28) argumenta que não é de informação que as pessoas precisam quando sobrecarregadas de equívocos. Em vez de informação, elas precisam é de valores, prioridades e clareza sobre a preferência para ajudá-las a serem claras sobre os projetos pelos quais se interessam. Para esse autor, valores definidos clareiam o que é importante na experiência passada, o que, finalmente, dá algum senso sobre o que essa mesma experiência significa.

Para Rohan (2000), o *termo* valor pode ser entendido como verbo (valer) e como nome (valor). Como verbo quer dizer que uma ação de avaliação está sendo feita; como nome, significa que o objeto está sendo avaliado (o quanto ele vale) sob a perspectiva da pessoa que avalia. Esta perspectiva é adotada por teóricos contemporâneos como Rokeach (1973), Feather (1975), Schwartz e Bislky (1987, 1990), que assim conceituam os valores:

Schwartz (1994, p. 20) afirma que há um consenso em relação às cinco características de definições conceituais de valores:

- a) um valor é uma crença;
- b) relativo a um estado, fim ou modo de conduta desejável;
- c) transcende situações específicas;
- d) guia a seleção ou avaliação de comportamento, pessoas e eventos; e

e) é ordenado pela importância relativa a outros valores para formar um sistema de valores prioritários.

Para Feather (1995), os valores podem ser concebidos como estruturas abstratas que envolvem crenças que as pessoas mantêm sobre os modos desejáveis de se comportar ou estados finais desejáveis (p.1135).

Para Schwartz e Bilsky (1987,1990), valores são princípios ou crenças organizados hierarquicamente e relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que, orientando a vida das pessoas, expressam interesses individuais, coletivos ou mistos.

Schwartz (1994 p. 21) concebe valores como metas transituacionais desejáveis, variando em grau de importância, que servem como guias principais na vida de uma pessoa ou entidade.

De acordo com Tamayo (1998), a palavra *valor* diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Ela expressa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as idéias. Dessa forma, aplica-se o termo *valor* em todas as circunstâncias em que uma delas é julgada superior à outra, em que uma delas é objeto de preferência. O valor implica, portanto, o rompimento da indiferença do sujeito diante dos objetos, do comportamento, dos eventos ou das idéias. A manifestação de preferência por algo ou por alguém é, talvez, o comportamento mais comum da vida cotidiana.

O desenvolvimento cognitivo e a socialização desempenham papel muito importante nesse processo. Por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo capacita-se progressivamente para representar conscientemente essas necessidades como valores e metas a serem atingidas. Mediante o processo de socialização, ele aprende as maneiras culturalmente apropriadas para se comunicar com os outros no nível dessas metas e valores (SCHWARTZ, 1996).

As prioridades axiológicas do indivíduo expressam, além de suas motivações, as suas concepções daquilo que é bom para ele próprio, para a sociedade e para a organização na qual ele trabalha. Neste sentido, os valores possuem diversas funções importantes para as opções do indivíduo e para a compreensão de seu comportamento.

De acordo com Mendes (1999 p. 72), os valores significam uma ruptura com a indiferença. O indivíduo não é passivo em suas interações. Vale ressaltar nesse processo as influências dos aspectos emocionais e cognitivos. Esses aspectos constituintes da socialização



têm início na família, mas é o mundo do trabalho o lugar onde ocorrem o reforço e a ressocialização constantes, colocando os valores como reflexo das interações entre o contexto social e a história da vida do indivíduo.

Pesquisadores de renome internacional, como Kluckhohn (1951), Rokeach (1973) e Schwartz e Bilsky (1987), consideram como fonte de valores as exigências universais do ser humano, uma vez que estas preexistem ao indivíduo e são constituídas pelas necessidades biológicas do organismo, pelas necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e pelas necessidades socioinstitucionais referentes à sobrevivência e ao bem-estar dos grupos (TAMAYO, SCHWARTZ, 1993, p. 331).

## **2.5 Perspectiva interdisciplinar no tratamento científico dos valores**

Para Japiassu (1997), a exigência interdisciplinar no tratamento científico dos valores impõe que cada disciplina transcenda a sua própria especialidade, tomando consciência de seus próprios limites, para acolher as contribuições de outras disciplinas. Assim, a complexidade do objeto de estudo das ciências sociais vem impondo a necessidade de um esforço cooperativo de diferentes disciplinas, o enfoque interdisciplinar, o qual se vai estruturando a partir de uma compreensão cada vez mais compartilhada da realidade, possibilitando um conhecimento mais completo dos problemas sociais, já que pode revelar uma profunda interação dos distintos fatores e processos que atuam sobre determinado objeto, visto como integridade.

Segundo Mitrany *et alii* (2003), um tratamento realmente científico acerca do estudo dos valores exige esse tipo de abordagem, porque proporciona um quadro de análise do fenômeno mais pertinente com relação ao problema da dialética entre os aspectos objetivos e subjetivos do valor. O valor é um conceito de difícil definição por seu caráter complexo e porque constitui objeto de estudo de diferentes ciências, como a filosofia, em suas ramificações, como a ética (da qual faz parte a axiologia) e a estética, a sociologia, a psicologia e a economia. O conceito de valor tem sido comparado com um poliedro, que tem muitas faces, podendo ser analisado sob diversos ângulos e visões.

De modo geral, pode caracterizar-se o valor como um conceito cuja essência é seu valer, o ser valioso. Isto é, o valor se refere àqueles objetos e fenômenos que têm um significado social positivo, desempenhando uma dupla função: como instrumento cognitivo e como meios de regulação e orientação da atividade humana. Estas funções têm sido

denominadas comumente de “função cognitiva” e “função pragmática”. Ambas se expressam de forma inseparável na relação ao sujeito-objeto, que propicia a atividade valorativa. Mediante a mesma, manifesta-se a compreensão e avaliação da realidade e de si mesmo. Por meio dos valores, o sujeito se conhece a si mesmo, conhece suas necessidades e as possibilidades de satisfazê-las. E, ainda, o sujeito projeta as condições ideais para ele, regulando sua conduta de acordo com os conteúdos valorativos assumidos.

O valor tem um caráter relacional e uma função de duas variáveis: o sujeito e o objeto. Mas o caráter relacional do valor não se reduz à relação sujeito-objeto, vista anteriormente, senão à sua gênese, expressão e desenvolvimento que têm lugar nas relações sociais e nos vínculos intersubjetivos (MITRANY *et alii*, 2003).

Existem diferentes conceituações de valor, as quais serão analisadas a partir de um tratamento interdisciplinar que põe de manifesto a necessidade de uma visão integrada na abordagem científica do tema. Assim, o conceito de valor será discutido nas perspectivas filosófica, econômica, sociológica e psicológica, à guisa de fundamentação para o entendimento dos valores organizacionais.

- ***Valores na perspectiva filosófica***

Segundo Fabelo (1996), o tema *valores* tem estado permanentemente presente no pensamento filosófico tradicional. Desde os tempos antigos, os filósofos já se interessavam pela problemática dos valores, no âmbito da chamada *filosofia prática*. Os filósofos gregos, como Sócrates, Platão e Aristóteles, identificaram a sabedoria, a verdade, a justiça e o amor como valores necessários para se viver honestamente como pessoas e para o bom funcionamento da sociedade. Apesar desta larga história, foi somente na segunda metade do século XIX que o estudo dos valores passou a ocupar lugar próprio e independente na filosofia burguesa. A axiologia como ramo do saber que aborda o estudo dos valores só aparece no início do século XX.

Na análise filosófica do conceito de valor distinguem-se duas posições, que se contrapõem: a da filosofia burguesa e a da filosofia marxista. Fabelo (1996) e Rodriguez (1985) fazem uma caracterização dessas posições, que, marcadas pela presença de grandes polêmicas, constituem-se em três eixos interpretativos da problemática dos valores da ótica filosófica:

a) o caráter objetivo ou subjetivo dos valores e sua possibilidade ou não de submeter-se à análise científica;

- b) a origem social e transcendente dos valores; e
- c) o caráter universal e imutável ou histórico-concreto e dinâmico dos valores.

Para a axiologia burguesa contemporânea, valor constitui um aspecto particular da realidade, incompatível com as ciências naturais, e que, portanto, não é suscetível de uma análise científico racional (RODRIGUEZ, 1985).

As distintas interpretações do valor na filosofia burguesa contemporânea podem agrupar-se em duas vertentes, a saber:

a) uma vertente que se junta ao idealismo objetivo, que implica a absolutização dos valores como entes ou essências imutáveis, invariáveis através dos tempos, que existem como realidades ideais independentes da subjetividade; e

b) a vertente que responde ao idealismo subjetivo e se caracteriza pela relativização dos valores, os quais só dependem da subjetividade do que se valoriza.

- ***Valores na perspectiva econômica***

Marx (1976), logo no início do primeiro volume de *O Capital*, estabelece uma distinção de grande importância para o desenvolvimento da teoria econômica: entre o valor de uso, entendido como a capacidade de um bem satisfazer às necessidades humanas, e o valor de troca. O valor de uso é sempre subjetivo (depende do sujeito que está usando ou pretendendo usar o objeto), ao passo que o valor de troca é objetivo (manifesta-se objetivamente nas relações sociais, nas trocas, nas compras e nas vendas dos produtos), sendo concebido como a capacidade de um bem ser trocado por outros bens ou por dinheiro.

De acordo com Smith (1994), economista escocês, um dos mais eminentes teóricos da economia clássica, a palavra *valor* tem dois significados diferentes: às vezes, expressa a utilidade de algum objeto particular; às vezes, o poder de aquisição de outros objetos, conferido pela posse daquele objeto. O primeiro significado pode ser chamado de “valor de uso”; o segundo, de “valor de troca”. Assim, para esse autor, valor de troca é a faculdade que a posse de determinado objeto oferece de comprar com ele outras mercadorias. Para explicar o valor de troca, Smith parte da concepção de que a troca das mercadorias é, na realidade, a troca do trabalho necessário para a produção dessas mercadorias. Embora o valor de troca de determinado bem seja dado pelo trabalho que nele foi empregado, o que acontece é que esse valor nas mercadorias é estimado pela quantidade de moeda que o possuidor recebe em troca dele. No entanto, o valor da moeda varia como o de qualquer outro bem: quanto menos trabalho custe para produzi-la, menos trabalho pode comprar.

Para Ricardo (1971), economista inglês, considerado o mais legítimo sucessor de Adam Smith, o valor de troca mede as relações entre as quantidades de trabalho contidas nas mercadorias.

Segundo Menger (1983), economista austríaco e teórico da subjetividade do valor, valor de uso é a importância que adquirem os bens enquanto asseguram a satisfação das necessidades, em circunstâncias tais que se não dispuséssemos deles não poderíamos satisfazê-las. Esse autor define valor de troca como a importância que determinados bens têm para os indivíduos. Isso porque a propriedade desses bens permite-lhes satisfazer suas necessidades, por meio da troca desses bens.

- ***Valores na perspectiva antropológica***

A antropóloga Albert (1986) considera os valores como realidades centrais do sistema social. Segundo essa autora, um sistema cultural de valores não descreve os valores individuais; ao contrário, é uma construção somatória, na qual os diversos conjuntos de valores de indivíduos e de grupos estão relacionados como elementos complementares de um único sistema.

De acordo com Vaz (1997), na perspectiva da antropologia cultural, a cultura se caracteriza pelos seus valores, pela maneira de articular, disciplinar e, cientificamente, pelos elementos que integram a cultura, entendida esta como o «padrão de significados transmitidos historicamente, incorporados em símbolos; um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem o seu conhecimento e suas atitudes em relação à vida» (GEERTZ, 1973, p. 89). A consideração de Geertz a respeito da cultura tem sido um contributo incomensurável nos últimos trinta anos para o aprofundamento do estudo e da pesquisa antropológicos, ao perceber a cultura não exclusivamente como realidades tangíveis e palpáveis, idéias, doutrinas e coisas do domínio privado ou de sociedades primitivas, mas, especificamente, como significados incorporados em universos de signos e símbolos, com inclusão dos aspectos cognitivos, assim como as suas expressões concretas de sociedades actuais.

- ***Valores na perspectiva sociológica***

De acordo com Williams (1986), sociólogo funcionalista e autor da *American Society*, publicado em 1951, valor é uma concepção do que é desejável e que influencia a conduta seletiva. O autor argumenta que é necessário distinguir entre valores e outros conceitos

relacionados, como crenças, necessidades ou motivos. Concordando com grande parte da teoria sociológica norte-americana, esse autor sustenta que os valores são elementos reais, passíveis de investigação empírica e analisáveis como variáveis dependentes de fenômenos como mudança na população, tecnologia, produção econômica e organização política.

Na visão de Durkeim (1971), normas e valores independem das vontades individuais, sendo desenvolvidos por uma sociedade ou grupo social em determinado momento histórico. Trata-se, portanto, de “coisas exteriores” e coercitivas aos indivíduos que são internalizadas, reproduzidas e perpetuadas na sociedade.

Parsons (1951), ao abordar a questão da socialização para manter o sistema social em ordem, integrado e equilibrado, sustenta que, para que o sistema social sobreviva, os novos indivíduos que nele ingressam precisam assimilar e internalizar os valores e as normas que regem o seu funcionamento, da mesma forma que satisfazem suas necessidades por meio do sistema, o que não permite considerá-lo tão unilateral quanto Durkeim. No entanto, os dois utilizam valores comuns em suas obras, ou seja:

[...] valores genéricos como continuidade, conservação, ordem, harmonia, equilíbrio são os princípios básicos que regem o funcionamento do sistema societário como um todo e de seus subsistemas, aos quais os indivíduos se sujeitam no seu próprio interesse.

Na visão de Pereira (1991), a questão dos valores é tratada a partir dos termos de valor, de orientações de valor ou de orientação valorativa, indistintamente, como: a posição relativamente estável e socialmente condicionada diante de fenômenos, processos, formas de atividades sociais, ideais, imagens condutoras, ganhos da cultura material e espiritual, que são objeto e meio para a satisfação das necessidades do indivíduo. São mediados por uma consciência social de classe ou de grupo e dependem, em seu grau de desenvolvimento, das particularidades individuais da personalidade.

A sociologia enfatiza o valor relativo ao significado social que têm os objetos e fenômenos da realidade para uma determinada classe, grupo ou indivíduo, na medida em que entram em relação com as necessidades dos mesmos e retoma da filosofia o reconhecimento da existência objetiva e subjetiva dos valores, sobre a base do que se estabelece como significativo, a partir do consenso ou opinião social e do que é aceito ou valioso para o indivíduo.

Na sociologia de orientação marxista, embora alguns autores privilegiem o estudo da expressão objetiva do valor e outros, sua expressão subjetiva, nos aparatos conceitual e metodológico se manifesta a tendência de abordar o problema dos valores e sua formação a

partir das categorias dialéticas do desenvolvimento, isto é, a unidade contraditória do objetivo e do subjetivo como força motriz do desenvolvimento, a continuidade e a ruptura no processo formativo e o caráter eminentemente qualitativo do mesmo. Esta visão permite compreender como surgem os novos valores sociais, a partir da contradição entre as novas aspirações, necessidades e pontos de vista sobre a realidade que vão surgindo no contexto histórico e as velhas formas ou vias de satisfação das necessidades e de realização das expectativas, que não dão resposta às novas necessidades e aspirações.

Entre as formas de existência objetiva do valor e sua expressão na subjetividade nem sempre existe coincidência. O problema é de índole diversa, implicando manifestações e conseqüências tanto no plano social quanto no plano individual. O critério acerca da função que desempenham os valores no processo de aperfeiçoamento social e individual constitui um indicador básico com relação à valência positiva ou negativa que possa caracterizar esta contradição.

Outra forma de contradição ocorre nos momentos de mudanças sociais bruscas ou em situações de crise social em que se produz uma ruptura no sistema de valores sociais com os quais os indivíduos se identificavam e a partir dos quais construíram seus projetos de vida e de realização pessoal, fenômeno identificado por muitos filósofos e sociólogos como crise de valores (FABELO, 1996).

O estudo dos valores na perspectiva sociológica se realiza a partir da análise das condições sociais em que surgem e se desenvolvem os valores e do papel que desempenham as distintas instituições e organizações sociais, como a família, a escola, as organizações políticas, culturais, os grupos informais, os trabalhadores e os meios de difusão de massa, na formação dos valores, tendo em conta o papel socializador das mesmas. A partir deste enfoque, analisam-se o problema da crise dos valores e os fenômenos associados a esta na sociedade contemporânea.

- ***Valores na perspectiva psicológica***

Segundo Mitrany (2003), a psicologia trata do estudo dos valores, fundamentalmente, desde sua expressão subjetiva, buscando explicação acerca da origem e das regularidades do desenvolvimento daquelas formações psíquicas, bem como de sua estrutura e funcionamento, que possibilitam a orientação do homem e sua valoração com relação ao mundo que o rodeia, em particular, em direção às relações humanas e a si mesmo, como parte desse sistema de relações. O estudo dos valores morais, como sistema de valores ou princípios que

caracterizam a esfera moral da personalidade do indivíduo, vem se desenvolvendo marcado por distintas posições conceituais e metodológicas pela psicologia. Ainda de acordo com essa autora, as concepções que vêm prevalecendo, tanto na América como na Europa, basicamente sustentadas em concepções filosóficas a-históricas, mecanicistas, pragmatistas e idealistas acerca da formação de valores morais no homem, caracterizam-se por um enfoque, desde o ponto de vista psicológico, unilateral ou parcial desta formação, reduzindo a explicação da mesma a um só aspecto, esfera ou componente psicológico, ou pelo intento de um enfoque integral, em que participam várias esferas ou componentes, porém sem explicar realmente a relação entre os mesmos. Assim, têm-se:

*a) Enfoque psicanalítico*

Entre os enfoques unilaterais, encontra-se a concepção psicanalítica de Freud (1971), a qual considera que as normas e valores sociais se interiorizam (introjetam) a partir de um mecanismo de defesa do ego, ou princípio da realidade, que é a identificação, o que garante a formação de uma instância da estrutura da personalidade chamada “superego”. O superego tem a função de controle, de regulação dos impulsos (necessidades) que emanam do instintivo do homem e cuja satisfação deve realizar-se de acordo com as exigências sociais, as normas aceitas socialmente, pelo que os valores cumprem, basicamente, para esta teoria, uma função de regulação da conduta social.

*b) Enfoque condutista e neocondutista*

Outro enfoque unilateral que tenta fazer da psicologia uma ciência mais objetiva e científica, sobre a base de uma concepção positivista e pragmatista do homem em sua relação com a realidade, e que centra seu objeto de estudo na conduta, no que se pode observar e comprovar, é o condutismo, aí incluído o neocondutismo. Esta concepção reduz os valores morais a sua expressão ou componente comportamental. A formação de valores não é mais que um processo de aprendizagem de condutas morais sucessivas a partir dos mecanismos de recompensa e castigo, que atuam como reforçadores dessas condutas, por meio de um processo de condicionamento (BANDURA e WALTERS, 1963).

*c) Enfoque cognitivista*

O enfoque cognitivista representa uma importante corrente no estudo dos valores, porém também limitada em seu enfoque acerca do desenvolvimento moral. Os principais

representantes do cognitivismo são Piaget (1932) e Kohlberg (1987). Estes autores elaboraram uma teoria acerca do desenvolvimento moral a partir das teses básicas formuladas por Dewey (1997) em relação ao desenvolvimento da criança e ao papel da educação. Segundo ele, a educação deve respeitar os impulsos naturais da criança, seu desenvolvimento espontâneo, enriquecendo-o com experiências que lhe permitam o desenvolvimento de todas as suas potencialidades, tanto intelectuais como morais, pelo que se pode afirmar que esta corrente se apóia numa concepção filosófica empirista e pragmatista.

Piaget (1932) e Kohlberg (1987) desenvolveram a tendência cognitivo-evolutiva dentro dessa corrente, que tem uma grande influência hoje em dia no âmbito da investigação psicológica e na prática pedagógica.

O enfoque histórico-cultural da psicologia marxista desenvolvido por Vigotsky (1987) constitui um marco teórico e metodológico adequado para a compreensão, o diagnóstico e a direção do processo de formação e desenvolvimento dos valores morais, já que a partir de seus princípios, categorias e métodos fundamentais, em particular os que tratam da problemática do desenvolvimento sociocultural do homem, possibilita uma análise científica acerca de que são os valores, o lugar que ocupam na personalidade e como operam no processo da relação indivíduo- sociedade.

O homem é o produtor de valores, enquanto cria a riqueza material e espiritual, que, por sua vez, constitui-se em fonte de seu desenvolvimento. É precisamente esta a idéia central que sustenta a psicologia de enfoque histórico-cultural a partir dos delineamentos básicos de Vigotsky (1987) e Leontiev (1981) acerca do problema da humanização do homem do seu caráter histórico-cultural e do papel que desempenham a atividade material e a comunicação.

Leontiev (1981), retomando as idéias fundamentais de Vigotsky (1987), ao referir-se à consciência, afirma:

[...] no processo da produção material os homens produzem também sua língua, que lhes serve não somente como meio de comunicação, mas também como portadora dos valores socialmente criados e fixados nelas.

Essa concepção psicológica acentua o caráter histórico-cultural e o papel da atividade e da linguagem no processo de desenvolvimento psicológico do homem, considerando como valor tudo aquilo criado pelo homem, tanto no plano material quanto no espiritual, em que se reconhece e, por sua vez, se reproduz. A idéia geral acerca dos valores se apóia nos postulados da filosofia do materialismo dialético e histórico, que, basicamente, sustentam o caráter da unidade dialética entre o objetivo e o subjetivo e sua natureza histórico-concreta, única via de explicação científica dos processos da psiqué humana. A concepção do



desenvolvimento psíquico como unidade dialética do objetivo e do subjetivo, do individual e do social, do particular e do geral, dá a possibilidade de compreender o processo de formação de valores como parte do desenvolvimento da personalidade do indivíduo e explica o lugar que estes ocupam na orientação e regulação do comportamento do homem em sua relação com os demais.

Segundo Vigotsky *et alii* (1987), a partir dessas idéias centrais elaboram-se modelos teóricos e experimentais para explicar, de forma integral, sistêmica, os diferentes níveis de desenvolvimento da regulação moral e das formações psicológicas. Esta concepção geral do enfoque histórico-cultural tem-se constituído no fundamento teórico-metodológico básico desses modelos, que se apóiam em três princípios fundamentais, a saber:

*a) Princípio da unidade do afetivo e do cognitivo*

Este princípio enfatiza que somente a unidade dessas duas funções permite esclarecer a verdadeira essência do desenvolvimento dos processos psicológicos superiores e da personalidade como um sistema. Permite também compreender o caráter da autodeterminação como uma função de nível superior da personalidade, capaz de conceber o homem como sujeito ativo que chega a autodeterminar-se, mantendo uma relativa autonomia com respeito ao sistema de influências externas às quais está submetido.

*b) Princípio do reflexo ativo da consciência*

Este princípio sustenta que o homem, no processo de seu desenvolvimento, chega a autodeterminar-se, na medida em que assume uma posição ativa no próprio processo de sua formação, mantendo uma relativa autonomia com respeito ao mundo que o cerca, fonte de seu desenvolvimento. Assim, os valores como formações psicológicas expressam sua função reguladora de atuação por meio de objetivos de caráter mediato, que se elaboram com a participação de um processo complexo de reflexão por parte do sujeito, no que têm lugar a valoração e a autovaloração das possibilidades objetivas e subjetivas de se realizar esforços volitivos tendo em vista a consecução de determinados objetivos. Piaget (1932) denomina este nível de “desenvolvimento de valores de nível de autonomia moral”, já que o indivíduo se torna capaz de manter um comportamento moral estável, independente das pressões externas, e, ao mesmo tempo, se torna capaz de ser um agente ativo no enfrentamento de toda violação do moralmente estabelecido.

*c) Princípio da relação entre ensino e desenvolvimento*

Este princípio é a base do processo de investigação, direção e formação de valores, segundo o enfoque histórico-cultural. Hoje, mais do que nunca, revela-se como um dos princípios básicos em que se fundamenta todo o trabalho, o qual reivindica para o homem, como pessoa, suas necessidades, valores, aspirações, seu potencial de desenvolvimento.

## **2.6 A teoria dos valores humanos**

De acordo com Schwartz (1992), a teoria dos valores humanos constitui uma base para o estudo dos valores organizacionais, os quais são definidos como princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância (SCHWARTZ e BILSKY, 1987, p. 551).

Esses valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo; necessidades sociais de interação; e necessidades socioconstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Com base nessa tríplice exigência, Schwartz (1992) constrói uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo. Nesse mesmo estudo, esse autor confirma as hipóteses de que desses dez tipos motivacionais de valores cinco – poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação – servem a interesses individuais; três – benevolência, tradição e conformidade – a interesses coletivos; e 2 – universalismo e segurança – a interesses mistos. Segundo Schwartz, os tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões: *abertura à mudança versus conservação*; e *autopromoção versus autotranscendência*.

Finegan (2000) fez uma adaptação de valores humanos de Rokeach (1973) para o contexto organizacional de modo a verificar as relações entre valores pessoais, valores organizacionais e comprometimento organizacional. Mas a escala utilizada por esse autor não levou em conta a distinção entre valores pessoais e valores organizacionais. Para Tamayo, Mendes e Paz (2000a), não se deve confundir os valores organizacionais com os valores pessoais, argumentando que o sistema de valores de uma organização não coincide necessariamente com os valores de seus empregados.

## 2.7 Valores pessoais

Schwartz (1999) estabelece importante distinção entre valores pessoais e valores culturais. Os primeiros constituem as prioridades axiológicas do indivíduo, sendo produto da cultura compartilhada e da experiência pessoal única. Os segundos contribuem para o processo de adaptação das pessoas às instituições onde são socializadas.

Na visão de Oliveira e Tamayo (2004), os valores pessoais e os valores organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes, que compartilham várias características gerais dos valores, tendo em comum os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e pessoal. Além disso, os valores pessoais e os valores organizacionais se assemelham na importante função que desempenham. Assim, os primeiros orientam a vida das pessoas e os segundos guiam a vida da organização.

Na visão de Infante e Souza (2003), os valores pessoais têm sido entendidos na literatura científica como um conceito que influencia a seleção de modos, meios e finalidades de ação disponíveis. Tal definição pressupõe a capacidade do homem de agir como produtor da realidade construída a partir de uma consciência do que valoriza e transmite, realiza e transforma. Assim, os valores pessoais indicam um modo de conduta pessoal e socialmente preferível a modos de conduta alternativos, e como tal é essencialmente social. Seu conjunto reflete as relações sociais em cada país ou grupo, de acordo com suas condições históricas específicas. Deve ser ressaltado que o ideal humano é a realização da felicidade. Assim, os valores se ocupam da construção de princípios que permitem estabelecer um caminho socialmente aceitável para a satisfação desse ideal.

De acordo com Maslow (1954), os valores pessoais refletem as escolhas do indivíduo a partir de uma variedade de valores sociais, ou sistema de valores, e experiências individuais. Essas escolhas do indivíduo se devem ao fato de que as diferenças constitucionais nos indivíduos refletem preferências entre formas de relacionamento com o eu, a cultura e o mundo, gerando valores. E, na medida em que as capacidades e necessidades diferem, os valores também diferem. Dessa forma, segundo Rokeach (1973), os membros de uma determinada sociedade partilham o mesmo conjunto de valores, diferindo apenas em sua priorização.

Conforme afirmam Schwartz e Sagiv (1995) e Schwartz (1999), conquanto um indivíduo tenha somente uma estrutura de valor pessoal, é possível que ele tenha mais de uma estrutura social, de acordo com a percepção de valores das pessoas e grupos com os quais

interage. Assim, de acordo com os autores acima referenciados, a principal questão que a distinção pessoal/social traz ao debate é como as pessoas podem harmonizar o que se quer com o que os outros querem.

Segundo Tamayo (1999, p. 252), os determinantes da percepção de clima organizacional podem ser classificados em duas categorias: individuais; e organizacionais. A categoria dos valores individuais abrange as crenças, os valores pessoais e a personalidade. A categoria dos valores organizacionais inclui a estrutura organizacional, os processos, os resultados e os valores da organização. Ainda na visão desse autor, um dos determinantes individuais do clima organizacional é constituído pelos valores pessoais que influenciam o julgamento e a avaliação que o empregado faz do seu ambiente de trabalho na organização.

Na perspectiva de James, James e Ashe (1990), os valores pessoais produzem os esquemas (representações mentais estocadas na memória, constituídas por crenças) utilizados para avaliar cognitivamente os atributos do ambiente organizacional com base na significação que eles têm para com os empregados. Além disso, os valores pessoais são indicadores latentes daqueles elementos que no ambiente organizacional são significativos para os empregados, já que o sentimento de bem-estar individual e organizacional deriva da obtenção daquelas coisas que são desejadas, valorizadas e esperadas pelo indivíduo.

De acordo com Locke (1976), existem quatro fatores latentes que suportam os mais importantes valores pessoais relacionados com o trabalho:

- ✓ o desejo de clareza, harmonia e justiça;
- ✓ o desejo de desafios, independência e responsabilidade;
- ✓ o desejo de facilitação do trabalho, suporte e reconhecimento; e
- ✓ o desejo de relacionamento social, amigável e caloroso.

A abordagem mais recente dos valores pessoais tem verificado, em numerosas culturas, a existência de dez tipos motivacionais de valores que parecem ser universais: auto-determinação, realização, estimulação, prazer, poder social, segurança, universalismo, benevolência, conformidade e tradição. Esses tipos motivacionais expressam as metas do indivíduo e revelam aquilo que ele considera bom e desejável para si e para a sociedade (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). Obviamente, esses princípios determinam as avaliações que o empregado faz de seu ambiente de trabalho.

Na avaliação de Tamayo (1996, 1998), é importante destacar a diferença entre valores pessoais e valores organizacionais: os primeiros têm caráter estável e duradouro, no entanto não se fixam em objetos ou situações específicos, mas sim guiam a ação e desenvolvem e

mantêm as atitudes em relação a objetos e situações relevantes; os segundos são crenças e princípios básicos de uma organização, orientam a vida da organização.

De acordo com Berger e Luckmann (1985), o indivíduo, ao entrar para uma organização, leva consigo múltiplos valores pessoais herdados de sua cultura, que progressivamente foram internalizados por meio de processos de socialização primária e secundária. O processo de socialização primária ocorre quando o indivíduo se apropria de crenças e valores culturais transmitidos por pessoas que lhe são significativas, enquanto o processo de socialização secundária acontece a partir da inserção do indivíduo em outras instituições sociais, como a escola e outras organizações de trabalho.

Enfim, para se obter maior comprometimento dos empregados em uma organização, é importante que os indivíduos tomem consciência de seus próprios valores e dos valores da organização. Enquanto estes apontam a direção, aqueles provêem motivação, aumento de foco e contribuição (SULLIVAN; SULLIVAN e BUFFON, 2002).

## **2.8 Valores organizacionais**

Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos na organização por pessoas: o fundador, os gestores, os próprios trabalhadores. Desse modo, todos os indivíduos já têm o seu sistema de valores, que define o que é bom para eles, para a sociedade e para a organização, quando nela ingressam. Por conseguinte, é evidente que todos, ou grande parte dos valores organizacionais, são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o contexto da organização. Além do mais, para sobreviver, a organização tem de reagir a exigências internas e externas. As primeiras são decorrentes, em grande parte, das necessidades e motivações das pessoas que a constituem, ao passo que as segundas decorrem das necessidades e motivações dos clientes atuais e potenciais da organização. Portanto, pode-se concluir que existe uma similaridade entre valores pessoais e valores organizacionais, e que a compreensão dos valores organizacionais apóia-se nos valores pessoais do modelo de Schwartz (1992), constituído por dez tipos motivacionais, que serão abordados *a posteriori*.

De acordo com Tamayo (2001), os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida organizacional. Expressam formas de conhecer a realidade organizacional, com respostas prontas e privilegiadas aos seus problemas, funcionando como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros.

Para esse autor, trata-se de princípios e crenças organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Na visão de Fleury (1996), os valores organizacionais, assim como as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais, constituem os elementos da cultura de uma empresa. Assim, os valores organizacionais, juntamente com outros pressupostos básicos, formam a cultura organizacional, expressa em elementos simbólicos que atribuem significações, constroem a identidade organizacional e tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. No entanto, isso não quer dizer que a cultura e os valores de uma organização sejam os mesmos em todos seus setores. É importante salientar que a cultura humana é essencialmente uma realização de valores que não são seres em si mesmos, mas seres que estão em outros seres, podendo estar, portanto, no ambiente interno e externo das organizações (HESSEN, 1967).

Ao analisar a gestão da cultura organizacional por meio dos valores organizacionais, Santos (1999) sustenta que os mesmos refletem os elementos mais abstratos da cultura organizacional e os mais visualizáveis. Para esse autor, tradicionalmente, a cultura organizacional reflete valores dos fundadores e executivos da alta administração das empresas. A maior autonomia dos funcionários, proporcionada pela criação de unidades de negócios e pela maior participação das áreas funcionais na geração de vantagens competitivas, estende-se também à criação de valores dentro da organização. Assim, busca-se, de forma descentralizada, a criação de valores que sempre favoreceram a coordenação do trabalho dentro da empresa e a gestão estratégica de negócios. Ainda segundo Santos (1999, p. 39), a cultura da mudança, que é lenta, não imposta mas descoberta, é instituída nas organizações em processo de modernização. Dessa forma, os valores norteiam a filosofia e o comportamento organizacional, contribuindo para a mudança ou a conservação do que existe.

De acordo com Parsons (1951), a estruturação e o sistema de estratificação de uma sociedade são determinados pelo consenso ou aceitação de um sistema de valores, que, por sua vez, irá diferenciar uma sociedade das outras. Dessa forma, o conteúdo da classe de prestígio é uma indicação da ênfase sobre um valor em torno do qual a sociedade, ou o grupo, está organizada. Assim, os interesses da classe dominante tendem a se espalhar para as outras classes por imitação e educação, embora, muitas vezes, não sejam aceitos completamente, gerando resistência.

Para Pettigrew (1989 p. 151-152), os valores expostos não significam normas cujo cumprimento possa ser exigido dos funcionários, mas orientação de comportamentos e atitudes, que são reforçados pelos exemplos do corpo gerencial e pelas atividades de gestão de recursos humanos.

## **2.9 Interação entre valores pessoais e valores organizacionais**

Na avaliação de Schein (1992) e Roberts (1995), os valores declarados (no plano do discurso) e os valores arraigados (no plano da ação) nem sempre são congruentes. Enquanto os primeiros representam racionalizações ou idealizações expressas em documentos ou em verbalizações que não resultam em procedimentos sistemáticos, sobre o que é considerado desejável – isto é, é dito mas nem sempre é cumprido –, os segundos são os que de fato orientam ou guiam os comportamentos das pessoas. Quando os valores pessoais entram em confronto com os valores organizacionais, uma das conseqüências decorrentes para as pessoas pode ser a diminuição da motivação para cooperar e se comprometer com as demandas da organização. Ao contrário, quando os valores pessoais e organizacionais convergem e repercutem na concordância com as percepções de como deve ser a dinâmica da organização, o nível motivacional tende a crescer, com impactos positivos no desempenho do trabalho.

De acordo com Zanelli *et alii* (2004), há pelo menos três aspectos centrais que expressam os valores organizacionais: a) como a organização trata o empregado; b) como a organização estrutura os seus processos de trabalho; e c) como a organização se relaciona com o ambiente externo.

Se a organização valoriza o empregado, tenderá a adotar políticas que incentivem o seu crescimento pessoal mais do que aquelas que direcionem ações para a conformidade aos padrões e normas estabelecidos. Se a organização valoriza a estrutura hierárquica, pouco contribuirá para estimular a participação dos empregados nas decisões internas. Se, por último, a organização se preocupa com a preservação do meio ambiente, provavelmente irá fazer uso de procedimentos de trabalho que não sejam poluentes, no sentido de que as expectativas da comunidade onde opera sejam consideradas. Essas articulações dos valores pessoais e organizacionais são mostradas na figura 3.

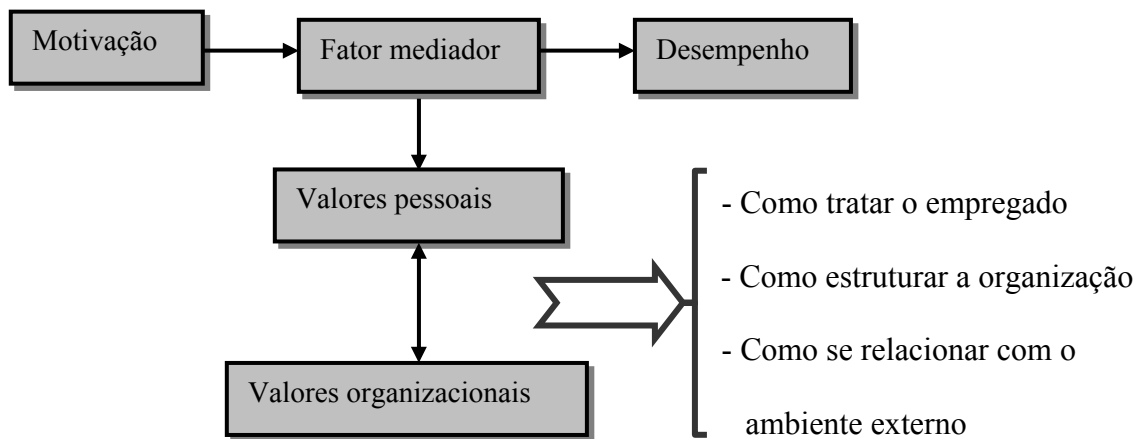


Figura 3 - Interação entre valores pessoais e organizacionais com reflexos positivos no desempenho.

Fonte: Elaboração do autor da tese.

Na visão de Deal e Kennedy (1982, p. 21), os valores constituem o núcleo da cultura organizacional, definem o sucesso esperado ou desejado e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Como essência da filosofia da organização para a obtenção do sucesso, os valores fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Para Collins e Porras (1995), os valores básicos constituem os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. Formando um pequeno conjunto de princípios de orientação perenes, esses valores não requerem nenhuma justificativa externa: têm valor e importância intrínsecos e são importantes para aqueles que fazem parte da organização e devem resistir ao teste do tempo, independentemente do ambiente, das necessidades competitivas ou dos modismos gerenciais. Na verdade, esses valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à direção de uma organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético. Os valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Ajudam a estabelecer a natureza e o sentido do vínculo entre a visão e a tomada de decisões que precisam ser apoiadas em valores para dar significado ao desenvolvimento das ações organizacionais. Os valores devem guiar as ações das pessoas nas organizações, tendo como suporte padrões de integridade pessoal, excelência técnica e ética profissional. Ainda na visão de Collins e Porras (1995), ao apoiar a orientação para a tomada de decisão, os valores precisam ser também internalizados pelos membros da organização, e para serem viáveis importa que sejam específicos, públicos, claros,



obrigatórios e flexíveis, de modo a adaptarem-se às mudanças. As pessoas precisam entender que a essência dos valores está assentada nos princípios e nas crenças. Assim, os valores tornam o relacionamento da organização com seus colaboradores repleto de significado, minimizando seu sentido apenas instrumental. Por conseguinte, as pessoas quando orientadas por valores trabalham mais, indo além da troca da prestação de serviços pelos rendimentos simplesmente ou do aprendizado de alguma habilidade que poderá ser-lhes útil no futuro.

Já na perspectiva de Weber (1951) as crenças e os valores dos indivíduos seriam os limites à sua capacidade de ação e à sua escolha, uma vez que pré-estruturariam a sua ação. Porém, dentro de certos limites, o homem é considerado um ser, em princípio, livre para decidir sobre o curso de suas ações ou abster-se de agir. Isso vale principalmente no caso de ações consideradas voluntárias, isto é, que pertencem à esfera das relevâncias volitivas, e não das impostas. O significado dessas ações surge exatamente em função de se comportar de um modo, e não de outro. Dessa forma, mesmo no domínio das situações impostas, as ações do indivíduo não são inteiramente predeterminadas. Na visão de Weber, trata-se da questão da não-determinação da ação humana. Mesmo na situação mais coercitiva o indivíduo pode decidir não agir conforme lhe é ordenado, se estiver disposto a aceitar as conseqüências da desobediência.

No pensamento de Motomura (1997), de todos os referenciais da Ética talvez os mais fortes e evidentes sejam os valores, sobretudo os valores universais. Importa, portanto, descobrir quais são esses valores universais. Uma vez descobertos, eles devem ser respeitados como princípios fundamentais que deverão guiar o comportamento das pessoas.

Segundo Vaz (1997), se o homem deixou um dia o abrigo seguro da natureza e aventurou-se pela rota incerta da cultura foi porque, como ser inteligente e livre, ele só pode operar pensando e escolhendo os seus próprios fins, e não os recebendo predeterminados pela natureza. Isso significa que os fins propriamente humanos só se constituem como tais enquanto avaliados e escolhidos pelo próprio homem, ou seja, enquanto valores. A cultura, como domínio dos fins humanos, é, pois, uma imensa axiogênese, uma gestação incessante de bens e valores, desde os bens materiais, que alimentam a vida aos valores espirituais, que exprimem as razões de viver. Ora, tendo o valor uma natureza essencialmente teleológica, pois é sempre avaliado segundo os fins que orientam o agir humano, nele está sempre presente um sentido possível a ser dado à vida, sendo, pois, a cultura uma produção de valores. A história nos mostra que ela é, na verdade, uma luta pelos sentidos que se imporão e prevalecerão na vida dos indivíduos e dos grupos. Ainda na concepção de Vaz, não há, por

definição, homogeneidade de valores. A história é, igualmente, um longo e trabalhoso processo de hierarquização de valores, constituindo o lado normativo da cultura, ou o que designamos como o seu ethos. Co-extensiva ao ethos, a cultura é, portanto, constitutivamente ética.

Na visão de Fleury (1996), os valores organizacionais, juntamente com outros pressupostos básicos, formam a cultura organizacional, expressa em elementos simbólicos, que atribuem significações, constroem a identidade organizacional e tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. No entanto, isso não quer dizer que a cultura e os valores de uma organização sejam os mesmos em todos os seus setores. Rodrigues (1991, p. 89) diz que por meio da análise dos valores podem-se identificar subculturas, que se diferenciam da cultura convergente, em termos marginais.

No entendimento de Robbins (1999), os valores são importantes para o estudo do comportamento organizacional, porque formam a base para a compreensão de atitudes e motivação e porque influenciam nossas percepções.

Segundo Schein (1990), a cultura de uma organização é percebida por meio dos valores responsáveis pelo seu êxito, e que por isso foram institucionalizados como a maneira certa de agir em relação a certos tipos de problemas.

Tamayo e Gondim (1996) distinguem três importantes dimensões nos valores organizacionais: a dimensão cognitiva; a dimensão motivacional; e a dimensão estruturante. A dimensão cognitiva dos valores se caracteriza pelas crenças relativas ao que é desejável ou não na empresa e, ainda, pelas formas de conhecer a realidade organizacional, as quais expressam respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais e apresentam como modelos *soluções* ou *comportamentos* que deram certo na empresa.

A dimensão motivacional, segundo Schwartz (1994) e Feather (1995), sustenta que os valores podem motivar o indivíduo a agir, dando à sua ação a direção e a intensidade emocional. A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos. Considerando que a espécie humana alcançou um estágio de desenvolvimento no qual todos dependemos uns dos outros, da mesma forma nenhuma empresa pode ser considerada à parte das demais, menos ainda em oposição a outra. É preciso que haja mais cooperação do que confronto para promover os valores humanos universais. O aspecto motivacional fica claro também quando se considera

que os valores são metas mais ou menos conscientes da empresa. Quanto à dimensão estruturante, os valores orientam a vida da empresa e guiam o comportamento dos seus empregados. Não apenas o comportamento de seus empregados é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que eles fazem do comportamento dos demais pertinente ao sistema organizacional. Os valores constituem o núcleo da cultura organizacional e determinam a estrutura da personalidade da empresa.

Segundo Hage e Dewer (1973), os valores organizacionais podem aparecer de três formas: valores do líder, valores da elite e valores dos membros. Elite aqui deve ser entendida como composta por todos aqueles que participam do processo de tomada de decisão em uma organização. Esses autores argumentam que, usualmente, os valores da elite são mais comuns entre organizações; os do líder, em organizações em fase de implantação das operações; e os dos membros, em organizações que têm grande número de profissionais especializados, como acontece nos hospitais.

Enfim, tanto os valores pessoais quanto os organizacionais são muito importantes para as organizações, porque cumprem a função de legitimação das ações que os indivíduos empreendem para alcançar determinados objetivos. Assim, quando acontece a mudança de comando de uma organização, mudam-se também os valores. Então, pode-se esperar algumas mudanças na configuração da organização, visando a sua adaptação aos novos valores. Em consequência, quando os valores de um novo grupo dirigente divergem daqueles do grupo anterior, pode-se esperar reações por parte dos membros da organização. E essas reações podem ser a causa de insucesso na implementação de muitos projetos.

## **2.10 Enfoques predominantes nas pesquisas sobre valores organizacionais**

Dois enfoques principais vêm caracterizando os esforços de pesquisas sobre valores no contexto organizacional: o primeiro associa os *valores ao trabalho* propriamente dito e o segundo relaciona *valores à cultura organizacional*.

*Em relação ao trabalho*, pesquisas realizadas por Ravlin e Meglino (1989), Meglino, Ravlin e Adkins (1989), Shoskley e Morley (1989) e Judge e Bretã (1992) estudam os valores sociais dos indivíduos, como realização, tolerância e honestidade, enquanto influenciadores das relações no trabalho, indicando a importância da compatibilidade entre valores individuais e valores do trabalho para a auto-estima e satisfação no trabalho. Schwartz (1999) e Ros *et*

*alii.* (1999) também identificam nos seus estudos relações conceituais entre os valores individuais e os valores atribuídos ao trabalho.

*Associado à cultura*, autores como Pettigrew (1989), Deal e Kennedy (1988), Pascale (1984), Shrivastava (1985), Wiener (1988), Zilbovics (1988), Schein (1990), Hofstede (1990), Freitas (1991), Trice e Beyer (1993) estudam os valores como associados aos objetivos organizacionais e aos processos de socialização constantes e integrados a um sistema de normas e regras compartilhadas. Esses autores desenvolvem modelos para identificar a cultura organizacional, mas não especificamente um modelo de estudo dos valores organizacionais.

A partir dessas contribuições teóricas, assume-se como pressuposto que os valores constituem um dos importantes instrumentos para entender a cultura organizacional. A cultura de uma organização sustenta o processo de socialização por meio do sistema de valores, sendo tais valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, que cria nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais. Assim sendo, os valores têm um papel de atender tanto aos objetivos organizacionais quanto às necessidades dos indivíduos. Os valores organizacionais podem passar mensagens e comportamentos convenientes, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros, fazendo com que a adesão e a reprodução permitam a liberdade dos indivíduos em aceitar, ou não, determinados conteúdos ou a eficiência do controle dessa liberdade.

## **2.11 Principais abordagens dos valores organizacionais**

São três as principais abordagens acerca dos valores organizacionais encontradas na literatura científica.

### **1ª) Análise de documentos oficiais da organização**

Esta abordagem toma como referencial os valores expressos em documentos oficiais da organização, considerando sua declaração de missão, políticas oficiais e discurso dos dirigentes (TAMAYO *et alii*, 2000a). Por meio dessa abordagem, é possível conhecer os valores oficiais da organização, aqueles que os dirigentes gostariam que orientassem a vida dela. Para tanto, utiliza-se a análise de conteúdo desses documentos, visando identificar com precisão os valores mais enfatizados. Em geral, essa análise se faz sem um modelo ou estrutura axiológica de referência. Poucos autores utilizaram como Kabanoff, Waldersee e

Choen (1995) e Kabanoff e Daly (2000) um modelo teórico previamente construído para esse tipo de abordagem dos valores. Contudo, esse tipo de abordagem qualitativa dos valores organizacionais a partir de documentos da organização tem sido objeto de crítica, na medida em que os valores assim identificados podem estar presentes em documentos, mas não, efetivamente, nas práticas organizacionais.

### **2ª) Utilização da média dos valores pessoais**

Esta abordagem, adotada por Sego, Hui e Law (1997), consiste em utilizar a média dos valores pessoais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais. O inconveniente dessa abordagem reside na incongruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Portanto, o resultado obtido não expressa de forma adequada os valores da organização.

### **3ª) Estudo dos valores a partir da percepção dos empregados**

Outra abordagem que pode ser adotada tem base no estudo da percepção dos empregados acerca dos valores que orientam a vida da organização. Tamayo (2002) acredita que essa percepção é resultado tanto do que é transmitido pelo discurso e documentos oficiais como das atitudes dos diretores, gerentes e colegas em relação ao que realmente acontece no dia-a-dia na organização. Nesta abordagem, são estudados os valores organizacionais e a sua hierarquia de acordo com a representação mental que os empregados têm do sistema axiológico da empresa. Para Tamayo (2002), quase todo empregado tem a capacidade de identificar valores que predominam em sua organização e, até, de detectar diferenças nas prioridades axiológicas dos diversos setores da empresa ou entre a sua empresa e outras que ele conhece.

Tamayo (2001), no entanto, alerta para o fato de que o trabalhador pode perceber parte dos valores sem contemplar a realidade, tendo em vista os processos simbólicos da relação indivíduo-cultura. A percepção dos valores organizacionais não é realizada de forma idêntica por todos os seus membros, devido a diferenças em razão do setor da organização, do cargo exercido, da profissão, do gênero, do tempo de serviço etc. Tamayo acredita também que os membros de uma organização podem percebê-la como sendo norteada por valores referentes aos aspectos técnico e administrativo ou, no extremo oposto, centrando suas preocupações especialmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem. Assim, os valores organizacionais são compreendidos mais adequadamente também pelas descrições objetivas do conteúdo de documentos oficiais da organização.

Nos estudos sobre valores organizacionais, considera-se mais importante do que as diferenças a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização, isto é, os valores compartilhados – a coincidência na percepção dos valores da empresa entre todos ou vários membros da organização. Valores compartilhados podem ser aqueles percebidos por todos ou por um grupo como sendo os princípios que guiam o comportamento na empresa ou os valores comuns entre a empresa e os empregados.

## 2.12 O modelo de Scheler

Scheler (1955), filósofo alemão, inspirou-se na fenomenologia de Husserl para aplicar o método fenomenológico ao mundo dos valores, entendidos como fenômenos qualitativos. Para ele, valor é a não-indiferença de alguma coisa para com o sujeito, embora o sujeito possa assumir as mais diversas atitudes diante do valor. Atitude de indiferença, de indecisão, de interesse, de inconsistência, de conformidade, de irracionalidade, de rebeldia e de ator, assumindo uma personalidade distinta daquela que lhe é própria. Esse autor salienta também algumas características importantes do valor, a saber:

- ✓ o valor não é um ser, mas vale;
- ✓ o valor parte de uma experiência humana;
- ✓ o valor é uma descoberta do ser humano;
- ✓ o valor pode variar de cultura para cultura;
- ✓ pode haver tanto objetividade quanto subjetividade na apreensão do valor; o valor tem dois pólos: um positivo e um negativo (isto é, todo valor tem seu contra valor); e
- ✓ o valor se baseia no sujeito dotado de uma necessidade e no objeto capaz de satisfazer a necessidade do sujeito.

O valor, então, continua Scheler (1955), é valor para as pessoas; é aquilo que é bom para elas. O valor existe para as pessoas quando elas têm a possibilidade de conhecê-lo, de promovê-lo e de realizá-lo. Por exemplo, cuidar da saúde é prova de que se reconhece o valor da saúde. Numa palavra, o valor é tudo aquilo que realiza as pessoas. Para Scheler (1955), existe uma hierarquia de valores que se estabelece com relação às pessoas. São elas que fazem com que em determinada circunstância um valor adquira maior valor que outro. Mas nossa hierarquia de valores, com certeza, manifesta a nossa concepção das pessoas. Esse autor cria certas categorias, como objetividade, subjetividade, bipolaridade (valor e contravalor) e

relatividade, visando interpretar, compreender e explicar a complexidade dos valores que, na experiência humana, tendem a se hierarquizar. Ele propõe a seguinte hierarquia, caracterizada por sua bipolaridade, mostrada no quadro 2.

Quadro 2 - Modelo hierárquico de valores, segundo Max Scheler

| PÓLO POSITIVO | VALORES    | PÓLO NEGATIVO |
|---------------|------------|---------------|
| Sagrado       | Religiosos | Profano       |
| Justo         | Éticos     | Injusto       |
| Bonito        | Estéticos  | Feio          |
| Verdadeiro    | Lógicos    | Falso         |
| Vital         | Vitais     | Mortal        |
| Útil          | Úteis      | Inútil        |

Fonte: Scheler (1955). Elaboração do autor da tese.

A oração de São Francisco de Assis (1181-1226), que ressalta os valores essenciais da espiritualidade e da realização humana, constitui um bom exemplo da bipolaridade dos valores. Exemplo: ódio x amor; ofensa x perdão; discórdia x união; dúvida x fé.

Vaz (1997), apoiando-se em De Finance (1996) e Lavelle (1991), comenta a hierarquia de valores proposta por Scheler (1955), enfatizando que os valores se manifestam nos mais diversos tipos de ações desenvolvidas pelo ser humano, por exemplo, nas linhas da procriação, transformação, utilização, compreensão, significação, organização, religião, educação e lazer. Assim, na linha da:

*-Procriação*, encontra-se o valor da própria vida. Assim, a vida é um valor. A transmissão da vida é um valor. Todo ser vivo luta pela vida. Não no sentido de destruir as outras vidas para se manter vivo, mas no sentido de que a vida luta pela própria sobrevivência. Como o valor só é valor na medida em que o procuro, há um valor – a vida –, na medida em que luto pela vida;

*-Transformação*, há os valores da economia, dos bens que completam o ser humano, ajudando-o na própria sobrevivência. Vale a pena ressaltar aqui o sentido metafísico da acumulação de bens, o sentido do ter. O ter completa o ser. A vida do ser humano é mais vida com aquilo que ele adquire. É por isso que se fala de direito de propriedade. Este direito é

inerente ao direito à vida. Aquele que vive tem direito a ter, porque o ter é também condição desta vida. Portanto, a utilização de bens materiais é um valor para o ser humano enquanto ele se identifica com o ter;

- *Utilização*, o mundo é a nossa riqueza, o mundo do ser humano, o mundo para o ser humano. A utilização do mundo, por meio das mais diversas tecnologias, é um valor. Esta utilização do mundo se faz por meio da transformação inerente à própria imaginação e criatividade humanas, isto é, o ser humano se expandindo, crescendo, não só se humanizando, mas humanizando seu hábitat, humanizando o seu mundo, fazendo do mundo um mundo mais humano;

- *Compreensão*, há os valores das ciências e das descobertas científicas, do domínio do conhecimento;

- *Significação*, há o valor do sentido da compreensão e da comunicação do valor. No sentido da compreensão, só existe valor onde há significado do valor. No sentido da comunicação, há que se interpretar o valor dos símbolos, dos sinais da linguagem, uma dimensão que não é nem técnica nem científica, mas que é simplesmente humana;

- *Organização*, há os valores sociais e políticos, que levam em conta as normas, os pontos de referência descobertos pela própria experiência humana. O valor da ética e do direito. O valor ético como aquela forma de bem que valoriza o ser humano enquanto tal;

- *Religião*, há o valor religioso, considerado em suas mais diversas manifestações culturais, onde se expressam os sentimentos religiosos;

- *Educação*, há o valor do ensino e da aprendizagem. O ser humano é essencialmente um ser que aprende. A educação é a transmissão dessa herança cultural;

- *Lazer*, há o valor do descanso, do repouso, da gratuidade do inútil, das diversões, da convivência, da amizade, do saber ficar à toa.

Uma das características mais fundamentais do valor é que ele existe a partir da própria experiência do ser humano. Assim, conclui Vaz (1997), há uma tensão entre os valores tanto do ponto de vista tanto teórico quanto prático, tensão esta que se manifesta numa hierarquia, numa dimensão ascendente, onde ocorre com frequência a pergunta: O que é que vale mais?

Este modelo clássico de Scheler, enriquecido com as análises de Vaz, provê fundamentos epistemológicos de grande relevância para uma melhor explicação, interpretação e compreensão do modelo de Tamayo e Gondim (1996), o qual será abordado na seção que se segue.



### 2.13 O modelo de Tamayo e Gondim

Tamayo e Gondim (1996), inspirados nos estudos sobre valores culturais realizados por Schwartz e Ros (1995, p. 63), definiram os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa, e a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Adotaram como referencial em seu modelo a percepção dos empregados em relação aos valores da organização. Quatro importantes aspectos devem ser destacados nessa definição de valores apresentada por Tamayo e Gondim (1996):

**1º) O aspecto cognitivo** – constitui um elemento básico da definição, já que os valores são crenças existentes na empresa, isto é, formas de se conhecer a realidade organizacional, representando a filosofia da organização sobre o que é e o que não é desejável. Nem toda crença constitui um valor. Somente aquelas que são enfatizadas constituem valores e se relacionam a diferentes dimensões da vida organizacional, como a produção, a qualidade, as interações interpessoais, o respeito à autoridade gerencial e a obediência às normas. A interação dessas crenças compõe um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente.

**2º) O aspecto motivacional** – a raiz dos valores organizacionais é motivacional. Eles expressam interesses e desejos de um indivíduo, que pode ser o dono, o fundador, o gerente ou alguma pessoa influente na empresa (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993). Para Borges e Tamayo (2001, p. 34), os valores são parâmetros que podem facilitar o alcance das metas organizacionais. Ademais, eles constituem o instrumental conceitual estratégico para criar, desenvolver e conservar a imagem social e a própria auto-estima da organização.

**3º) O aspecto funcional** – os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. São determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida das pessoas e delimitam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. Não apenas o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos demais, pertinente ao sistema organizacional. Dessa forma, os valores têm a função de vincular as pessoas de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas (KATZ e KAHN, 1978).

**4º) A hierarquização dos valores** – um sistema de valores é nada mais nada menos que uma disposição hierárquica de valores ou uma classificação ordenada de valores ao longo de um *continuum* de importância (ROKEACH, 1981). Os valores organizacionais implicam, necessariamente, preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência mesma dos valores organizacionais parece ser a de permitir a sua hierarquização (TAMAYO, 1994).

Schwartz e Ros (1995) afirmam que toda organização enfrenta três exigências fundamentais:

1ª) a inevitável relação entre o indivíduo e o grupo, que implica a tentativa de compatibilizar os interesses individuais e coletivos;

2ª) a necessidade de estabelecer uma estrutura que garanta o alcance das metas e objetivos da organização; e

3ª) a relação da organização com o meio ambiente físico e social (p. 45).

A partir dessas três exigências e com base na abordagem cultural dos valores de Schwartz e Ros (1995), Tamayo e Gondim (1996) propõem três dimensões bipolares, nas quais os tipos motivacionais estão organizados:

**1ª) Dimensão da autonomia e da conservação.** A organização que privilegia a *autonomia intelectual* e a *autonomia afetiva* é uma organização que enfatiza, respectivamente, a promoção e a proteção da independência de idéias e o direito do indivíduo de procurar sua direção e promoção, além da independência do indivíduo de buscar experiência afetiva positiva. A organização que privilegia a *conservação* enfatiza a manutenção do *status quo* e as restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições.

**2ª) Dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária.** 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. A organização que prioriza o igualitarismo está enfatizando a transcendência dos interesses individuais e organizacionais em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.

**3ª) Dimensão da harmonia e do domínio.** A organização que privilegia a harmonia enfatiza o ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo. Privilegiando o domínio, a ênfase, busca a prosperidade por meio da auto-afirmação ativa para orientar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural.

Essas três dimensões bipolares propostas por Tamayo e Gondim (1996) para o estudo dos valores organizacionais – *autonomia X conservação*, *hierarquia X estrutura igualitária*, *harmonia X domínio* – podem ser visualizadas de forma sistêmica no quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões bipolares do modelo de Tamayo e Gondim

| AUTONOMIA   | CONSERVAÇÃO  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Promoção e proteção da independência de idéias</li> <li>– Direito do indivíduo de procurar sua direção e promoção</li> <li>– Independência de indivíduo para buscar experiência afetiva positiva.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Manutenção do <i>status quo</i></li> <li>– Restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições.</li> </ul>                             |
| HIERARQUIA  | ESTRUTURA IGUALITÁRIA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Legitimidade da ordem interna</li> <li>– Subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Transcendência dos interesses individuais e organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.</li> </ul> |
| HARMONIA  | DOMÍNIO  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Buscar prosperidade por meio da auto-afirmação ativa para enfrentar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural.</li> </ul>                             |

Fonte: Adaptado de Tamayo e Gondim (1996).  
Elaboração do autor da tese.

Segundo Tamayo e Gondim (1996), a classificação de uma organização nessas dimensões revela as suas prioridades axiológicas, a sua base motivacional predominante e a percepção dos trabalhadores dessas prioridades, fato que define a sua relação com a organização e o seu comportamento cotidiano em função da representação cognitiva que ele tem da organização. Estes autores desenvolveram um instrumento de avaliação de valores organizacionais, o qual chamaram de *Inventário de Valores Organizacionais*. Este inventário traz um lista de 36 itens que expressam os valores da organização. Ao respondente é solicitado que avalie o quanto esses valores são importantes como princípios orientadores da

vida de sua organização. Para tanto, é utilizada uma escala de sete pontos de formato Likert (1975), variando de 0 = Nada importante a 6 = Extremamente importante, observando que quanto mais próximo de 6 tanto mais importante é o valor. Essa avaliação é feita em dois níveis, a saber:

- **Real:** quanto cada item é importante na realidade atual da sua organização; e
- **Desejável:** quanto cada item deveria ser importante para sua organização. Os 36 itens que compõem o instrumento são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Inventário de valores organizacionais

(continua)

| Nº  | ITEM   | REAL |   |   |   |   |   | DESEJÁVEL |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|------|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
|     |  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.  | Capacidade de inovar na organização.                                       | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2.  | Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante. | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.  | Introdução de novidades no trabalho.                                       | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4.  | Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.                 | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5.  | Busca constante de informação e novidades.                                 | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6.  | Continuidade de políticas e projetos organizados.                          | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.  | Fidelidade e organização.  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8.  | Segurança de pessoas e bens.   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9.  | Preservação dos costumes vigentes da organização.                          | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. | Tradição de respeito às ordens.  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. | Clima de ajuda mútua.  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. | Distribuição do poder pelos diversos níveis.                               | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. | Tratamento proporcional ao mérito.   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. | Oportunidades iguais para todos os empregados.                             | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. | Imparcialidade nas decisões administrativas.                               | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Tabela 1 - Inventário de valores organizacionais

(conclusão)

| Nº  | ITEM   | REAL |   |   |   |   |   | DESEJÁVEL |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|------|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
|     |  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. | Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.                  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. | Respeito às pessoas com cargo de chefia.                               | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. | Respeitar as regras e normas estabelecidas pela organização.           | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. | Controle do serviço executado  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. | Respeito aos níveis de autoridade                                      | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21. | Capacidade de influenciar pessoas na organização.                      | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. | Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.              | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23. | Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização. | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24. | Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.                      | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25. | Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.               | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26. | Complementariedade de papéis entre organizações.                       | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27. | Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.              | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28. | Proteção ao meio ambiente.   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29. | Intercâmbio com outras organizações.                                   | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30. | Atuação conjunta com outras empresas.                                  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31. | Busca de melhor posição no mercado.                                    | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32. | Conquista de clientes em relação à concorrência.                       | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33. | Manutenção da superioridade em relação ao mercado.                     | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34. | Preocupação com o aumento da produção e a prestação dos serviços.      | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35. | Êxitos nos empreendimentos organizacionais.                            | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36. | Agir de forma arrojada em relação às outras empresas.                  | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Fonte: Adaptada de Tamayo e Gondim (1996).

## 2.14 O inventário de valores organizacionais

O inventário de valores organizacionais (IVO), construído e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000a), associou as vantagens de uma estratégia empírica a uma teoria dos valores. Os autores basearam-se na estrutura dos valores culturais proposta por Schwartz e

Ros (1995) e Schwartz (1999), estudada em vários países. Desta forma, a idéia básica desses autores foi utilizar as dimensões culturais no estudo dos valores organizacionais, uma vez que as organizações são grupos que enfrentam dilemas semelhantes aos de qualquer sociedade. A organização é uma coletividade, e enquanto tal precisa, para a sua sobrevivência, solucionar os seguintes problemas:

- 1º) a relação entre o indivíduo e o grupo, que é potencialmente conflituosa e exige, portanto, tentativas de compatibilizar os interesses individuais e coletivos;
- 2º) a necessidade de estabelecer uma estrutura que assegure o alcance dos objetivos da organização; e
- 3º) a relação da organização com o meio ambiente físico e social.

Três dimensões bipolares representam as alternativas de resposta das sociedades e das organizações a esses problemas:

- Dimensão *autonomia versus conservação* – representa um *continuum*, no qual estão localizadas as tentativas para compatibilizar os interesses do indivíduo e do grupo formado pela organização. Os valores da conservação enfatizam a manutenção do *status quo* e a interdição de comportamentos que perturbem as normas e a tradição. No outro extremo desta dimensão encontram-se os valores relacionados à percepção dos indivíduos como entidades autônomas capazes de fixar seus interesses e metas em harmonia com a organização.

- Dimensão *hierarquia versus estrutura igualitária* – refere-se ao problema enfrentado pela organização, que é o de definir o sistema social, as funções a serem executadas e as relações entre os indivíduos. As soluções dadas a este problema situam-se em um *continuum*, que vai da hierarquia ao igualitarismo. O primeiro pólo enfatiza a hierarquia como forma de garantir o comprometimento dos membros em torno da missão organizacional. O pólo do igualitarismo expressa a distribuição da responsabilidade pelo funcionamento da organização entre todos os seus membros, diminuindo assim os níveis de autoridade, e o gerenciamento é realizado de forma participativa.

- Dimensão *harmonia versus domínio* – expressa a necessidade da organização de definir o tipo de relacionamento que terá com o meio físico e o meio social. Em um dos pólos está representada a tentativa de afirmação da organização, por meio do domínio de recursos materiais, mercado, tecnologia e de conhecimento específicos. No pólo oposto estão os valores que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações.

O modelo cultural utilizado para a construção do IVO pautou-se nos seis tipos motivacionais definidos pelos pólos das dimensões harmonia–domínio, igualitarismo–

hierarquia e autonomia–conservadorismo. Na elaboração dos itens, os autores procuraram representar os valores de cada pólo. O inventário para validação ficou composto por 37 itens, seguidos de uma escala de respostas no formato Likert (1975) de sete pontos (de 0 a 6). Os dados foram submetidos à análise multidimensional ALSCAL (*Algorithmic Scaling*).

Os resultados confirmaram os pressupostos teóricos, tendo sido encontradas três dimensões. Somente na dimensão *hierarquia versus igualitarismo* os pólos apareceram como opostos, evidenciando uma relação de conflito.

No caso das outras duas dimensões, observou-se que elas eram adjacentes, manifestando valores compatíveis, não conflituosos no contexto organizacional. Este resultado foi atribuído pelos autores a características da cultura brasileira. Os índices de confiabilidade (*alpha de Cronbach*) variaram de 0,77 a 0,87.

O IVO pode avaliar tipos motivacionais de valores em dois níveis: real e desejado. Isso permite obter índices de satisfação/insatisfação do empregado com as prioridades axiológicas da organização nos seis tipos motivacionais de valores.

Os instrumentos apresentados têm sido utilizados em pesquisas sobre valores realizadas no Brasil (Tamayo, 1997; Oliveira, 1997; Tamayo, 1998; 1999; Mendes e Tamayo, 2001; Borges *et alii*, 2002; Poupak, 2003). Conforme especificado anteriormente, esses instrumentos estão apoiados em levantamentos empíricos e no modelo cultural dos valores.

## **2.15 O modelo de Oliveira e Tamayo**

O modelo de Oliveira e Tamayo (2004), intitulado *inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO)*, fundamenta-se na teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (1992), constituindo-se, portanto, em uma base teórica para o estudo dos valores organizacionais. É importante observar que o *inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO)*, de Oliveira e Tamayo (2004), se distingue do *inventário de valores organizacionais (IVO)*, de Tamayo e Gondim (1996). Assim, enquanto o IVO se baseia na teoria dos valores culturais de Schwartz e Ros (1995), o IPVO se fundamenta nos tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992). Os valores humanos são definidos como princípios, ou crenças, sobre comportamentos, ou estados de existência, que transcendem situações específicas, as quais guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância (SCHWARTZ e BILSKY, 1987, p. 551).

Os valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: a) necessidades biológicas do indivíduo; b) necessidades sociais de interação; e c) necessidades sócio-institucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ e BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1996). O indivíduo, para conseguir lidar com a realidade, deve reconhecer estas necessidades e aprender as respostas apropriadas para sua satisfação, que se dá mediante formas específicas, definidas culturalmente. Por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo torna-se capaz de representar, conscientemente, as necessidades como valores, enquanto no processo de socialização há aprendizagem de formas adequadas de comunicá-los.

A partir dessas exigências, uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores foi apresentada por Schwartz (1992), a saber: *autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo*. O quadro 4 mostra a caracterização dos tipos motivacionais de valores.

Quadro 4 - Tipos motivacionais de valores, segundo Oliveira e Tamayo

| TIPO             | META  |
|------------------|---|
| Hedonismo        | Prazer e gratificação sensual para si mesmo.  |
| Realização       | O sucesso pessoal obtido mediante demonstração de competência.                        |
| Poder social     | Controle sobre as pessoas, recursos e prestígio.                                      |
| Autodeterminação | Independência de pensamento, ação e opção.  |
| Estimulação      | Excitação, novidade, mudança e desafio.   |
| Conformidade     | Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros. |
| Tradição         | Respeito e aceitação envolvendo ideais e costumes da sociedade.                       |
| Benevolência     | Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.  |
| Segurança        | Integridade pessoal e estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.     |
| Universalismo    | Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.               |

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004)

No mesmo estudo em que identificaram os tipos de valores, Schwartz (1992) confirmou, ainda, as hipóteses de que cinco valores servem a interesses individuais (*poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação*), formando regiões opostas a outras, compostas por três tipos de valores que servem a interesses coletivos (*benevolência, tradição*



e *conformidade*). Os tipos motivacionais *universalismo* e *segurança* servem a interesses mistos e estão localizados entre as regiões referentes aos interesses individuais e coletivos. Os resultados deste estudo mostraram as relações de compatibilidades e de conflitos decorrentes da busca simultânea de tipos diferentes de valores, indicando que os seguintes tipos motivacionais de valores são compatíveis: *poder* e *realização*, *realização* e *hedonismo*, *hedonismo* e *estimulação*, *estimulação* e *autodeterminação*, *autodeterminação* e *universalismo*, *universalismo* e *benevolência*, *tradição* e *conformidade*, *conformidade* e *segurança*, *segurança* e *poder*. Porém, conflitos são esperados quando os seguintes tipos de valores são priorizados pelos indivíduos: *autodeterminação* e *estimulação versus conformidade*, *tradição* e *segurança*, *universalismo* e *benevolência versus realização* e *poder*, e *hedonismo versus conformidade* e *tradição*. Conforme apresentados no quadro 4, os tipos motivacionais estão organizados em uma estrutura circular, mostrando que os tipos adjacentes são compatíveis e que os localizados em regiões opostas representam conflitos. Os tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões. A dimensão *abertura à mudança versus conservação* contrapõe valores que enfatizam pensamento e ação independente (*estimulação*, *autodeterminação* e *hedonismo*), favorecendo à mudança, a valores que dão ênfase à auto-restrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (*segurança*, *conformidade* e *tradição*). Com vistas a um melhor entendimento do conteúdo do Inventário de perfis de valores organizacionais, será feita a seguir uma breve descrição de cada um dos fatores:

- Fator 1: Realização – Agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, mediante a demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e a permanência do empregado nesse contexto. Exemplo de item: “Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência”.
- Fator 2: Conformidade – O conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito às regras e aos modelos de comportamentos tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. Exemplo de item: “Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações”.
- Fator 3: Domínio – Congrega itens relativos ao *poder*, cuja meta central é a obtenção de *status* e de controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante

no mercado. Exemplo de item: “Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados”.

- Fator 4: Bem-estar – Os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando-se para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional hedonismo. Exemplo de item: “É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles”.
- Fator 5: Tradição – Este fator contém itens relativos à preservação e respeito aos costumes e às práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento. Exemplo de item: “Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição”.
- Fator 6: Prestígio organizacional – Os itens estão relacionados ao poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos. Exemplo de item: “Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio”.
- Fator 7: Autonomia – Congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização, que se expressa por meio da competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios. Exemplo de item: “Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços”.
- Fator 8: Preocupação com a coletividade – Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e a comunidade. Exemplo de item: “Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona”.

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) contém 48 itens. Para cada item o indivíduo deve responder à questão. Quanto a organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha? (Cf. apêndice C, p. 371).

## 2.16 Escalas para mensuração dos valores

### ▪ Escala de Rokeach (1973)

Rokeach (1973), ao desenvolver seus estudos sobre valores organizacionais, inspirou-se na distinção feita por Lovejoy (1950) entre valores adjetivados e valores terminais como base conceitual e no Rokeach Value Survey (RVS) como base empírica. Esse autor distingue dois tipos de valores: instrumentais; e terminais. Os valores instrumentais compreendem

comportamentos e ações requeridos para os estados finais. São valores que se referem a meios. Envolvem características ou adjetivos pessoais, como: ambicioso, imaginativo, obediente, lógico, polido, responsável e amoroso.

Os valores terminais referem-se ao modo como as pessoas gostariam de experimentar suas vidas. Envolvem objetivos finais a alcançar, como: uma vida confortável, uma vida interessante, um mundo de beleza, igualdade, harmonia interior, prazer, sabedoria, felicidade, amor maduro, segurança nacional e segurança familiar. A partir de sua concepção de valores e da proposição dos tipos de valores instrumentais e terminais, Rokeach (1973) criou duas listas: uma lista contendo 18 valores instrumentais e outra contendo 18 valores terminais, conforme pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 - Valores instrumentais e valores terminais

| INSTRUMENTAIS  | TERMINAIS                   |
|----------------|-----------------------------|
| Ambicioso      | Uma vida confortável        |
| Mente aberta   | Uma vida excitante          |
| Capaz          | Um sentimento de realização |
| Alegre         | Um mundo de paz             |
| Limpo          | Um mundo de beleza          |
| Corajoso       | Igualdade                   |
| Magnânimo      | Segurança familiar          |
| Prestativo     | Liberdade                   |
| Honesto        | Felicidade                  |
| Imaginativo    | Harmonia interior           |
| Independente   | Amor maduro                 |
| Intelectual    | Segurança nacional          |
| Lógico         | Prazer                      |
| Amoroso        | Salvação                    |
| Obediente      | Auto-respeito               |
| Educado        | Reconhecimento social       |
| Responsável    | Amizade verdadeira          |
| Autocontrolado | Sabedoria                   |

Fonte: Adaptado de Rokeach (1973)

Pediu-se aos grupos representativos de diferentes categorias que pesquisassem e classificassem os valores por ordem de preferência: 1 para o valor preferido em primeiro lugar e 18 para o valor classificado em último lugar. Depois, a cada valor foi atribuída uma média das classificações obtidas. Uma média alta correspondia a uma preferência baixa. Assim, pôde-se obter uma classificação de valores de cada grupo.

Segundo Rokeach, um sistema de valores é nada mais do que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um *continuum* de importância. Os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Os estudos de Rokeach foram alvos de críticas de diversos pesquisadores, a saber:

Vala (1993), citado em Torres (2001), avalia que Rokeach (1973) criou um artefato metodológico-ideológico, dado que os valores estão colocados em lugares diferentes na escala e formulados, gramaticalmente, de forma diferenciada, sugerindo uma oposição que poderia não existir.

Schwartz e Bilsky (1990) questionaram a representatividade dos valores da escala de Rokeach.

Schwartz (1996) argumenta que sem uma estrutura subjacente ao sistema de valores é impossível compreender as conseqüências de alta prioridade em um tipo de valor para a prioridade em outro tipo.

Rohan (2000) esclarece que a lista de valores é intuitiva e pretendia incluir uma amostra ampla de possíveis valores humanos, mas omitiu outros valores importantes, como aqueles relacionados ao bem-estar, ao desenvolvimento físico e aos direitos individuais. Ainda para esse autor, o *Rokeach Value Survey* é, essencialmente, uma lista de palavras de valores desconectados, implicando ausência de uma teoria subjacente à estrutura do sistema de valores, dificultando a compreensão das conseqüências de prioridades elevadas de um dado tipo de valor quando comparado a outro.

#### ▪ Escala de Schwartz (1992)

Com base nos resultados de pesquisas anteriores (1987, 1990), Schwartz (1992) testou novamente a estrutura motivacional dos valores com 36 amostras, constituídas, em geral, por professores de escola e estudantes universitários de vinte países. Nesse estudo, o autor utilizou uma nova escala, composta por 56 valores tomados da escala de Rokeach (1973), de instrumentos desenvolvidos em outras culturas e de entrevistas com mulçumanos e drusos. Incorporou mais dois tipos motivacionais à escala desenvolvida em anos anteriores – como tradição e estimulação –, alterando ainda o conteúdo de outros tipos. Assim, a estrutura dos tipos motivacionais de valores passou a ter a seguinte configuração:

- *Autodireção*: derivado da necessidade do organismo por controle e domínio do ambiente e requisitos de autonomia e independência;

- *Estimulação*: derivado da necessidade por variedade e estimulação para manter um nível ótimo de ativação;

- *Tradição*: no sentido de que tradicionais modos de condutas tornam-se símbolos de solidariedade do grupo e expressão de seu valor e garantia de sobrevivência;

- *Benevolência*: tipo próximo do prossocial – enquanto este é mais geral, o primeiro enfoca o bem-estar dos mais próximos; e

- *Universalismo*, inclui parte do tipo descrito anteriormente, como maturidade e parte do prossocial.

Os respondentes de cada um dos vinte países selecionados para a pesquisa avaliaram cerca de 56 valores entendidos como “princípios que guiam a minha vida”. Para facilitar o entendimento semântico do instrumento utilizado, cada valor foi bem explicitado para o respondente de cada país, que preencheu o questionário em sua língua nativa.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa de 1992, Schwartz (1994) modificou o instrumento de coleta de dados. Testou o novo instrumento em diversas pesquisas, em que a organização estrutural proposta – a inter-relação entre os tipos, a capacidade de predição do modelo com atitudes, as variáveis de personalidade e comportamento – foi confirmada. Assim, depois dessa pesquisa, os tipos motivacionais de valores ficaram com a seguinte configuração;

- *Hedonismo* – prazer e senso de gratificação para si;
- *Realização* – sucesso pessoal pela demonstração de competência de acordo com o padrão social e o reconhecimento social;
- *Autodireção* – independência de pensamento, escolha de ação, criatividade e exploração;
- *Poder social* – *status* social, prestígio e controle ou dominância sobre pessoas e recursos;
- *Estimulação* – excitação, novidade, mudança e desafio na vida;
- *Conformidade* – controle dos impulsos, restrição de ações, inclinações e impulsos que provavelmente chateariam as pessoas e violariam as expectativas ou normas sociais;
- *Tradição* – respeito, comprometimento e aceitação das idéias e costumes da sociedade;

- *Benevolência* – preservação e promoção do bem-estar das pessoas com as quais se têm contatos freqüentes;
- *Segurança* – integridade pessoal, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si próprio; e
- *Universalismo* – compreensão, tolerância e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990) e Schwartz (1992) ainda verificaram na estrutura do sistema de valores duas dimensões bipolares de ordem superior nas quais os tipos motivacionais estão organizados. Essa estrutura pode ser sumarizada em duas dimensões *ortogonais*:

- *Autopromoção x autotranscendência*. Os tipos *valor*, *poder* e *realização* se opõem aos tipos *universalismo* e *benevolência*. Os dois primeiros enfatizam a busca de auto-interesse, enquanto os últimos envolvem interesse com o bem-estar dos outros. *Poder* é o tipo mais autocentrado da dimensão *autopromoção* e produz o maior cuidado em relação às próprias conseqüências.
- *Abertura a mudança x conservadorismo*. A abertura à mudança expressa a busca do novo e de desafios. Conseqüentemente, aquele que atribui grande importância a valores de abertura, provavelmente, preocupa-se com dúvidas relacionadas a conseqüências pessoais ou em interpretar situações em que as dúvidas são ameaçadas. Nessa dimensão, os tipos *autodireção* e *estimulação* opõem-se a *segurança*, *conformidade* e *tradição*. Os primeiros enfatizam ações independentes, pensamento e prontidão para novas experiências, enquanto os últimos enfatizam auto-restrição, ordem e resistência à mudança. *Hedonismo* compartilha elementos tanto de abertura a mudanças quanto de autopromoção.

Como resultado dessa configuração, pode-se observar que:

- a) *Poder e realização* enfatizam superioridade social e estima;
- b) *Realização e hedonismo* expressam autocentramento;
- c) *Hedonismo e estimulação* buscam recompensas prazerosas;
- d) *Estimulação e autodireção* envolvem motivação intrínseca por domínio e abertura à mudança;

- e) *Autodireção e universalismo* expressam confiança sobre o próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência;
- f) *Universalismo e benevolência* buscam interesse por promoção do outro e transcendência do auto-interesse;
- g) *Benevolência e tradição/conformidade* promovem devoção ao próprio grupo;
- h) *Tradição/conformidade e segurança* enfatizam conservação da ordem e harmonia das relações; e
- i) *Segurança e poder* acentuam a evitação de incertezas pelo controle das relações e dos recursos.

Quanto ao poder preditivo, de acordo com Schwartz e Verkasalo (1992), a visão do sistema como uma estrutura integrada de tipos motivacionais permite elaborar hipóteses referentes às relações do conjunto de valores e outras variáveis em um padrão sistemático e coerente, gerando maior confiabilidade.

Quanto à inter-relação entre os tipos, a identificação da estrutura do sistema de valores permitiu especificar suas relações dinâmicas. Tais relações são vistas a partir de interesses individuais, coletivos ou mistos, que podem ser de compatibilidades e conflitos.

Ações para a obtenção de qualquer valor têm conseqüências psicológicas, práticas e sociais que podem ser conflitantes ou congruentes com a obtenção de outros valores. Por exemplo, buscar valores de promoção pode conflitar com a busca de valores de benevolência (buscar sucesso para si provavelmente irá obstruir ações que buscam promover o bem-estar de outros que necessitam da ajuda de alguém). Entretanto, perseguir valores de promoção pode ser compatível com a obtenção de valores de poder (buscar poder pessoal para si é provavelmente o mesmo que fortalecer ou ser fortalecido por ações que promovam a própria posição social ou autoridade sobre outros). Esses conflitos e congruências produzem uma estrutura circular integrada, conforme apresentado na figura 4, na qual os tipos formam um *continuum* motivacional.

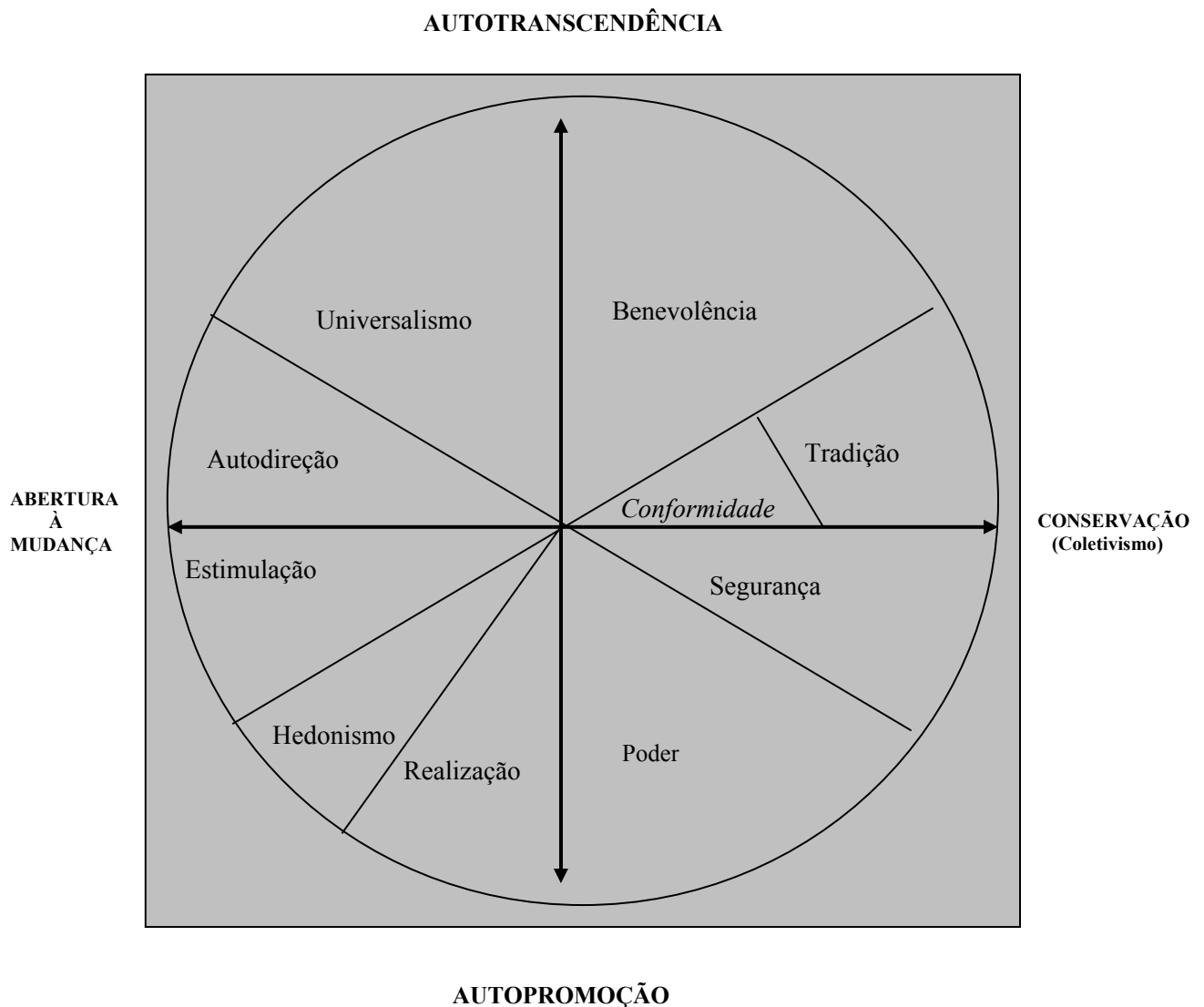


Figura 4: Dimensões e tipos motivacionais  
 Fonte: Adaptada de Schwartz (1992).

▪ **Escala de Tamayo e Gondim (1996)**

Considerando a importância dos valores para uma organização e constatando a inexistência de instrumentos para a sua avaliação, esses autores propuseram-se a construir uma escala de valores organizacionais tomando como base teórica os tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz. A amostra foi composta por 537 sujeitos de 16 diferentes empresas públicas e privadas: 258 indivíduos do sexo masculino e 279 do feminino, com idade média de 57,93 anos (DP = 9,11) e tempo de serviço médio na organização de 10,57 anos (DP = 7,12). A análise fatorial de rotação oblíqua revelou a existência de cinco fatores que explicaram 52,8% da variância observada. Vale lembrar que uma carga fatorial é considerada significativa quando for igual ou superior a 0,40 (HARMAN, 1960).



Aplicou-se o questionário a 113 funcionários de cinco diferentes organizações públicas e privadas. Foi solicitado aos respondentes relacionar, no espaço previsto, cinco valores de sua organização. Além de indicar os valores, os respondentes deveriam dar uma sucinta descrição de cada um deles. Para orientar os sujeitos, os valores foram definidos como “princípios ou crenças que guiam e orientam a vida na organização”. Assim, obteve-se uma lista de 565 valores, muitos deles idênticos e outros semelhantes. Foi feita a análise de conteúdo, visando identificar a similaridade entre os valores e selecionar a melhor descrição para cada um. Manteve-se uma única formulação para valores idênticos ou muito semelhantes. Os demais foram eliminados. A partir de uma análise dos 565 valores, chegou-se a uma relação de 48 valores, os quais foram descritos resumidamente, constituindo os itens do instrumento, que utiliza uma escala progressiva tipo Likert (1975), variando de 0 a 6, na qual quanto maior o número tanto maior é o valor para a organização. Além dessa escala, foi proposta a notação -1, significando ser o valor o oposto aos princípios que orientam a vida da organização, e 7, ser o valor de suprema importância como princípio orientador na vida organizacional.

Os cinco tipos que representam interesses individuais (*autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social*) ocupam uma área contígua, que é oposta àquela reservada aos três conjuntos de valores que expressam primariamente interesses coletivos (*benevolência, tradição e conformidade*). Os tipos *segurança* e *universalismo*, como atendem a interesses tanto individuais como coletivos, estão nas fronteiras entre as duas áreas. Portanto, tipos motivacionais conflitantes no esquema de representação estão diametralmente opostos; se compatíveis, estão adjacentes ou próximos. Isso significa que a maior proximidade entre eles implica maior compatibilidade e que afastamento implica incompatibilidade.

Valores que estão nas fronteiras entre tipos adjacentes sobrepõem um pouco o seu significado motivacional. Conseqüentemente, em estudos empíricos, tais valores podem se misturar, ao invés de emergir claramente em regiões distintas. Em contrapartida, valores e tipos que expressam motivações opostas podem ser discriminados claramente um do outro (STRUCH, SCHWARTZ e VAN DER, 2002). O grau em que um significado de um valor específico difere entre dois grupos ou amostras é refletido na distância em torno da estrutura circular entre a localização de cada item em cada grupo.

### ▪ Escala de Oliveira e Tamayo (2004)

Oliveira e Tamayo (2004), em estudo mais recente, construíram e validaram um outro instrumento para avaliar os valores organizacionais. Tomaram como base teórica o modelo de valores pessoais proposto por Schwartz (1992), constituído por dez tipos motivacionais de valores, já discutido. Assim, ao tomar os valores pessoais como base teórica para a construção da medida dos valores organizacionais, conta-se com a vantagem de dispor de uma teoria integrada dos valores (TAMAYO e GONDIM, 1996). Além do mais, os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações da pessoa que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização. A amostra abrangeu 833 empregados de organizações privadas (80,2%) e públicas (15,6%), sendo 52% do sexo masculino. Os dados foram submetidos à análise fatorial com rotação oblíqua. O valor do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin, ou Measure of Sampling Adequacy) de 0,95 indicou a adequação do uso dessa técnica. Os resultados mostraram ser o instrumento de natureza multifatorial.

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) ficou composto por 48 itens, distribuídos em oito fatores: *realização, conformidade, domínio, prestígio organizacional, bem-estar do empregado, tradição, autonomia e preocupação com a coletividade*. Os coeficientes de precisão, que variaram entre 0,75 e 0,87, foram considerados satisfatórios.

Os resultados deste estudo confirmaram que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais. Os oito fatores encontrados representam adequadamente nove dos tipos motivacionais de valores pessoais. Enfim, a utilização do Inventário de Valores de Schwartz, instrumento de medida de valores pessoais validado no Brasil e em estudos transculturais e do IPVO torna possível comparar os valores pessoais e os valores organizacionais, pois ambos estão calcados no modelo das motivações humanas. Quanto ao uso do instrumento, o IPVO, é recomendado para identificar o perfil dos valores organizacionais, para fazer o diagnóstico organizacional e para realizar planejamento de processos de mudança.

## 2.17 Evolução dos estudos no Brasil

Os primeiros estudos empíricos sobre valores organizacionais foram realizados no Brasil por Tamayo e Gondim (1996), ambos professores e pesquisadores do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília. Convencidos da importância

dos valores para o bom funcionamento de uma organização e cientes da inexistência de instrumentos para a sua avaliação, eles se propuseram a construir uma escala de valores organizacionais. A amostra utilizada para a validação da pesquisa foi composta por 537 sujeitos de 16 diferentes empresas do setor público e privado. Os itens foram construídos a partir de um levantamento realizado com 113 empregados de cinco organizações, os quais foram orientados a relacionar, no espaço previsto, cinco valores de sua organização e a apresentar uma descrição sucinta de cada um deles. Para facilitar a compreensão dessa tarefa, os valores foram definidos como “princípios ou crenças que guiam e orientam a vida na organização”. Esse procedimento gerou uma lista de 565 valores, muitos idênticos e outros semelhantes. Fez-se a análise de conteúdo, identificou-se a similaridade entre os valores e, em seguida, selecionou-se a melhor descrição de cada um. Para os valores idênticos ou muito semelhantes, conservou-se uma única formulação, sendo que os demais foram eliminados.

O resultado dessa etapa foi uma relação de 48 valores, descritos sucintamente, os quais constituem os itens do instrumento. A escala utilizada foi de 0 a 6. Assim, quanto maior o número, mais importante é o valor para a organização. A análise fatorial com rotação oblíqua revelou a existência de cinco fatores, que explicaram 52,8% da variância observada. Segundo Harman (1960), uma carga fatorial é considerada significativa quando for igual ou superior a 0,40. Assim, dez itens foram eliminados por não terem apresentado em nenhum dos fatores cargas fatoriais compatíveis com as exigências do critério adotado.

Oliveira (1997) estudou valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização. Esse estudo objetivou verificar a hierarquia de valores organizacionais e a ocorrência de ritos organizacionais, e testar um modelo explicativo de comprometimento afetivo em uma organização de telecomunicações. Tendo em vista estes objetivos, esse autor utilizou três escalas: a escala de valores organizacionais de Gondim (1996), a escala de ritos organizacionais e a escala de comprometimento organizacional afetivo de Siqueira (1995).

Quanto à hierarquia de valores, as análises descritivas revelaram a seguinte composição dos tipos motivacionais: de um lado, *qualidade, competência e competitividade*; de outro, *fiscalização, tradição, hierarquia, supervisão e obediência*.

Com relação à ocorrência dos ritos organizacionais, verificou-se que aqueles com maiores índices de frequência foram: *passagem, integração, redução de conflitos e renovação*, em contraposição à *degradação e reforçamento*.

O teste do modelo, feito por meio de análises de regressão múltipla hierárquica, revelou que as variáveis *valores* e *ritos organizacionais* possuíam o mesmo poder de explicação, enquanto as variáveis demográficas e funcionais foram eliminadas devido ao seu baixo poder de explicação. Assim, os valores e os ritos organizacionais foram posicionados como antecedentes diretos de comprometimento afetivo. E a análise de regressão múltipla stepwise reteve somente os valores relativos à interação no trabalho e aos ritos de degradação.

Tamayo (1998) estudou os valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. A amostra abrangeu 490 empregados de dez organizações. Utilizou as escalas validadas por Siqueira (1995). Usando Pearson para fazer as correlações, esse autor descobriu que os fatores da escala de valores organizacionais (*eficácia, eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor*) correlacionaram-se de forma positiva e significativa com o escore total de comportamento organizacional afetivo e escores de cada um dos fatores de satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional. Na percepção de Tamayo, esses resultados sugeriram que o comportamento de cidadania organizacional, de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo, podem ser determinados pelas prioridades axiológicas da organização.

Tamayo, Mendes e Paz (2000a) desenvolveram e validaram o Inventário de Valores Organizacionais, levando em conta as vantagens de se associar uma estratégia empírica a uma abordagem teórica (SCHWARTZ e ROS, 1995 e SCHWARTZ, 1999).

Vale observar que a escala de valores organizacionais desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996) fundamentou-se em dados empíricos. Na construção desta escala, os autores basearam-se em seis tipos motivacionais, definidos pelos pólos das seguintes dimensões:

- a) *harmonia-domínio;*
- b) *igualitarismo-hierarquia; e*
- c) *autonomia-conservadorismo.*

Na elaboração dos itens, os autores tiveram o cuidado de representar os valores de cada pólo, por exemplo, os pólos de *igualitarismo* e *autonomia*, os menos representados na escala anterior. Assim, o inventário pronto para a validação ficou constituído por 37 itens, com uma escala de respostas de sete pontos (de 0 a 6). Nesse estudo, os autores utilizaram a análise multidimensional ALSCAL (Algoritmic Scaling) para o tratamento dos dados. Entre os achados dessa nova medida, cumpre observar que:

- Na dimensão *hierarquia X igualitarismo*, os pólos apareceram como opostos, demonstrando uma relação de conflitos entre os valores dos respectivos pólos.

- Nas dimensões *harmonia X domínio* e *autonomia X conservadorismo*, observou-se que elas eram adjacentes, com valores relacionados mas não conflituosos no contexto organizacional. Na visão dos autores, esse resultado pode ser atribuído, em parte, às características da cultura brasileira. A versão final do Inventário de Valores Organizacionais ficou constituída por 36 itens.

O quadro 6 mostra os valores contidos em cada uma das dimensões e os coeficientes alpha de Cronbach.

Quadro 6 - Agrupamento dos valores, por pólo axiológico e índice de confiabilidade dos fatores

| PÓLOS AXIOLÓGICOS | VALORES  | ALPHA |
|-------------------|--|-------|
| Autonomia         | Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade.  | 0,83  |
| Conservadorismo   | Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo.   | 0,77  |
| Igualitarismo     | Democracia, descentralização, justiça, qualificação de recursos humanos, sociabilidade, co-gestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade. | 0,85  |
| Hierarquia        | Fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade.   | 0,87  |
| Harmonia          | Integração interorganizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza, espontaneidade e iniciativa.                                       | 0,85  |
| Domínio           | Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes e sucesso.   | 0,84  |

Fonte: Adaptado de Borges *et alii* (2002); Tamayo, Mendes e Paz (2000a).

É importante ressaltar que o Inventário de Valores Organizacionais, um instrumento de mensuração confiável, representa um avanço nos estudos da área de Comportamento Organizacional, uma vez que permite avaliar tipos motivacionais de valores em dois níveis: real e desejado. Esse processo permite ainda obter índices de satisfação/insatisfação do empregado com as prioridades axiológicas da organização em cada um dos seis tipos motivacionais de valores, em função do processo duplo de avaliação.

Mendes e Tamayo (2001) desenvolveram um estudo que objetivou identificar as relações entre valores organizacionais e vivências de prazer-sofrimento no trabalho. A

amostra abrangeu 554 empregados de uma empresa pública de abastecimento e saneamento. Para os valores organizacionais, os autores utilizaram o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), validado por Tamayo (1997), com 66 itens e escala do tipo Likert de sete pontos. Para medir o prazer-sofrimento, foi utilizada a escala de prazer-sofrimento no trabalho (EPST), validada por Mendes (1999), composta pelos fatores *valorização* e *reconhecimento*, que medem o prazer, e pelo fator *desgaste*, que mede o sofrimento. De acordo com esses autores, a valorização é um sentimento de que o trabalho tem sentido e valor por si mesmo, sendo importante e significativo para a organização e para a sociedade. Já o reconhecimento é o sentimento de ser aceito e admirado no trabalho e de ter liberdade para expressar sua individualidade. Por fim, o sofrimento significa a sensação de cansaço, desânimo e descontentamento com o trabalho. Os autores utilizaram a ANOVA para analisar os dados e encontraram diferenças significativas ( $p < 0,001$ ) para a combinação dos pólos opostos das três dimensões dos valores, com predomínio dos pólos *conservação*, *hierarquia* e *domínio*.

Do mesmo modo, os resultados da ANOVA indicaram diferenças significativas ( $p < 0,001$ ) entre as médias dos três fatores da escala de prazer-sofrimento. Na unidade de análise, constatou-se o predomínio do *prazer* sobre o *sofrimento*, apesar da presença deste na vivência do empregado. A valorização apresentou correlação positiva com *autonomia*, *estrutura igualitária*, *harmonia* e *domínio*. Estes últimos, que são pólos opostos de uma mesma dimensão, correlacionaram-se com *valorização*, mostrando uma contradição. A análise de correlação entre os fatores de *prazer-sofrimento* e pólos dos valores mostrou que o fator *reconhecimento* correlacionou-se com todos os pólos de forma positiva e significativa, exceto o pólo *hierarquia*. O fator *desgaste* associou-se negativamente com *autonomia* e *estrutura igualitária*, indicando que os empregados experimentam o sofrimento no trabalho quando a organização não enfatiza tais valores. Os resultados do estudo revelaram:

1º) Quanto aos valores organizacionais, a organização analisada apresenta um funcionamento baseado nos pólos da *conservação*, *hierarquia* e *domínio*, o que pode significar um funcionamento organizacional mais voltado para a manutenção do *status-quo*, das tradições, da ordem, da disciplina e da obediência à autoridade, a satisfação dos clientes e a preocupação com o mercado, a produtividade e o sucesso organizacional.

2º) Quanto às vivências de prazer, a sua predominância pode ter fundamento na concepção de que o trabalho, segundo Mendes (1999), é lugar de realização, de identidade, de

valorização e de reconhecimento. Assim, a busca do prazer é uma constante para todos os trabalhadores, visando manter o seu equilíbrio psíquico.

3º) Quanto às vivências de sofrimento, os resultados da pesquisa indicaram uma sensação de desgaste moderada, o que pode ter explicação no tipo de tarefas realizadas. Os trabalhadores que sentem desgaste exercem atividades cansativas, desagradáveis, repetitivas, com mais sobrecarga, o que gera frustrações, desânimo e insatisfação. Também contempla pessoas submetidas a sistemas injustos de avaliação de desempenho e a injustiças ligadas ao exercício do poder.

Nesta última análise, os resultados da pesquisa sinalizam para a idéia de que o sofrimento dificilmente aparece como predominante no contexto organizacional, porque o prazer é a essência do trabalho, na medida em que este tem sentido e importância tanto para o indivíduo quanto para a organização, considerando que são valores reforçadores dos sentimentos de utilidade e de produtividade quando têm espaço a criatividade, a liberdade e a autonomia, que contribuem para a estabilização da identidade, fortalecendo a auto-imagem, devido à predominância do sentimento de valorização. Conforme foi visto, os valores organizacionais e suas relações com múltiplas variáveis, tais como comprometimento afetivo, comportamento de cidadania organizacional, ritos organizacionais, satisfação no trabalho e prazer e sofrimento no trabalho, vêm sendo investigados no Brasil.

Num estudo denominado *Inventário de perfis de valores organizacionais*, Oliveira e Tamayo (2004), validaram uma medida de percepção dos valores organizacionais, tomando como base teórica os tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992). A amostra foi constituída por 833 empregados de organizações públicas e privadas. O instrumento foi aplicado em instituições de ensino de 1º, 2º e 3º graus e em outras organizações, após a concordância dos trabalhadores. Os autores utilizaram o programa estatístico **SPSS** (Statistical Package of Social Science). Na análise exploratória, foram verificados os pressupostos necessários à aplicação da técnica de análise fatorial. Utilizou-se também a análise dos componentes principais para estimar o número de fatores e verificar a multicolinearidade, a singularidade e a adequação da matriz à técnica. Os resultados indicaram 22 fatores com **eigenvalue** maior que 1,0. Como não foram encontrados valores iguais a 1 ou próximos de 0, a multicolinearidade e a singularidade não afetaram o conjunto dos dados. O valor 0,95 do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin, ou Measure of Sampling Adequacy) indicou a adequação do uso dessa técnica. Os resultados mostraram ainda ser o instrumento de natureza multifatorial, com 48 itens. A estrutura fatorial contém oito fatores: *realização*,

*conformidade, domínio, prestígio organizacional, bem-estar do empregado, tradição, autonomia e preocupação com a coletividade.*

De acordo com Tamayo e Gondim (1996), os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos por pessoas: o fundador, os gestores e os próprios trabalhadores. Quando fundam uma organização ou quando ingressam nela, todos esses indivíduos têm o seu sistema de valores, que define o que é bom para a pessoa, para a sociedade e, em consequência, para a organização.

A compreensão dos valores organizacionais apóia-se nos valores pessoais, que os especialistas chamam também de *básicos*, por constituírem o fundamento de todos os outros. Portanto, ao tomar os valores pessoais como base teórica para a construção da medida de valores organizacionais, conta-se com a vantagem de dispor de uma teoria integrada de valores. Assim, a similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais constituiu a base teórica para a construção do *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais* (IPVO). O quadro 7 oferece uma visão de conjunto de outros trabalhos publicados no Brasil em revistas de diversos estados.



Quadro 7 - Artigos sobre valores organizacionais publicados em diversas revistas no Brasil, a partir dos anos 90

(continua)

| AUTORES               | TÍTULO  | FONTE  | LOCAL         | LOCALIZAÇÃO             | ANO  |
|-----------------------|---|--|---------------|-------------------------|------|
| Oliveira e Tamayo     | Inventário de perfis de valores organizacionais   | Revista de Administração – USP               | São Paulo     | V.39, p.129-140         | 2004 |
| Porto e Tamayo        | Escala de valores relativos ao trabalho: EVT.   | Psicologia: teoria e pesquisa                | Brasília      | V.19, n. 2, p.145-152   | 2003 |
| Oliveira e Tamayo     | Os valores como preditores de atitudes e comportamentos: contribuições para um debate       | Linhas Críticas                              | Brasília      | V. 8, n. 14, p. 103-117 | 2002 |
| Porto e Tamayo        | Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações.      | Psicologia Organizações e Trabalho           | Florianópolis | V.2, n. 1, p.31-61      | 2002 |
| Tamayo <i>et alii</i> | Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional.                                   | Psicologia: Teoria e Pesquisa                | Brasília      | V. 17, n.1, p.27-35     | 2001 |
| Tamayo e Mendonça     | Prioridades axiológicas e escolhas acadêmico-profissionais: dados empíricos e perspectivas. | Estudos, Vida e Saúde                        | Goiânia       | V. 28, n. 4, p. 625-638 | 2001 |
| Tamayo <i>et alii</i> | Prioridades axiológicas e uso de preservativo   | Psicologia, Reflexão e Crítica.              | Porto Alegre  | V. 14, n. 1, p. 151-159 | 2001 |
| Tamayo                | Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional                            | Revista de Administração Contemporânea – RAC | Curitiba      | V. 5, n. 3, p. 127-147  | 2001 |
| Mendes e Tamayo       | Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho                                     | Psico-USF                                    | São Paulo     | V. 6, n. 1, p. 39-46    | 2001 |
| Tamayo e Mendes       | Inventário de valores organizacionais   | Estudos de Psicologia                        | Natal         | V. 5, n. 2, p. 289-315  | 2000 |
| Tamayo                | Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho  | Revista de Administração (USP)               | São Paulo     | V. 35, n. 2, p. 37 – 47 | 2000 |

Quadro 7 - Artigos sobre valores organizacionais publicados em diversas revistas no Brasil, a partir dos anos 90

(conclusão)

| AUTORES               | TÍTULO  | FONTE                           | LOCAL          | LOCALIZAÇÃO                               | ANO  |
|-----------------------|---|---------------------------------|----------------|---|------|
| Mendes e Tamayo       | Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações   | Anais                           | Foz do Iguaçu  | XXIII Enanpad 19 a 22 set... edição em CD | 1999 |
| Tamayo <i>et alii</i> | Diferenças nas prioridades axiológicas de músicos e advogados   | Psicologia, Reflexão e Crítica  | Porto Alegre   | V. 11, n. 2, p. 281-293                   | 1998 |
| Tamayo                | Gênero y prioridades axiológicas del adolescente  | Acta Psiquiátrica y Psicológica | Buenos Aires   | V. 44, n. 2, p. 153-160                   | 1998 |
| Tamayo <i>et alii</i> | Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional  | Psicologia, Teoria e Pesquisa   | Brasília       | V. 14, n. 1, p. 35-40                     | 1998 |
| Tamayo                | Valores organizacionais: sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo | Revista de Administração USP    | São Paulo      | v. 33, n. 3, p. 56-63                     | 1998 |
| Tamayo                | Os valores do brasileiro: uma década de pesquisa  | Cadernos de Psicologia Sbp      | Ribeirão Preto | v. 1 n. 1, p. 115 – 134                   | 1997 |
| Tamayo e Gondim       | Escala de valores organizacionais   | Revista de Administração USP    | São Paulo      | v. 31, n 2, p. 62- 72                     | 1996 |
| Tamayo <i>et alii</i> | Prioridades axiológicas e orientação política   | Psicologia, Teoria e Pesquisa   | Brasília       | v. 12, n. 3, p. 188-195                   | 1996 |
| Tamayo e Shalom       | Estrutura motivacional dos valores humanos  | Psicologia, Teoria e Pesquisa   | Brasília       | v. 9, n. 2, p. 329-348                    | 1993 |

Fonte: Elaboração do autor da tese.

## 2.18 Pesquisas internacionais

### ▪ O estudo de Rokeach (1973)

Referências importantes, como Feather (1995), Schwartz e Bilsky (1987 e 1990) e Macedo e Rossi (2001), consideram Rokeach (1973) como um dos autores mais influentes no campo de estudos dos valores, principalmente no que se refere à definição conceitual e

articulação dos pressupostos básicos sobre a origem, função, hierarquia, poder preditivo, natureza fenomenológica e medidas empíricas. Braithwaite (1982) qualifica o trabalho de Rokeach como distintivo por integrar diversos domínios que anteriormente eram mantidos à parte, como metas pessoais e organizacionais, além das políticas estrangeiras e padrões de comportamento e moral.

Na avaliação de Feather (1995), a grande contribuição de Rokeach foi concluir que os valores fazem parte de um sistema de crenças. Assim como para Williams (1968) um sistema de valor é uma hierarquia baseada na importância relativa de cada valor, do mesmo modo para Rokeach (1973) um sistema de valor é uma organização durável de crenças concernentes a modos de conduta ou estados de existência preferíveis ao longo de um *continuum* de importância relativa.

Rokeach (1968, 1973) inspirou-se nos conceitos de Kluckhohn (1951) para definir valores como sendo crenças abstratas que transcendem objetos e situações, sendo relativas aos modos preferíveis de conduta e estados de existência e que poderiam ser vistos em praticamente qualquer fenômeno. Assim concebido, seria possível estabelecer uma tipologia de valores que poderia possibilitar a predição do comportamento em várias situações, tanto reais quanto experimentais, (BRAITHWAITE e LAW, 1985; HOFSTEDE, 1980).

Rokeach (1968, 1973), em seu estudo sobre valores, incorporou a distinção feita por Lovejoy (1950) entre valores adjetivados e valores terminais como plataforma conceitual e adotou o Rokeach Value Surve (RVS) como base empírica. Seu instrumento para a mensuração é composto de dois conjuntos de itens, contendo cada um 18 valores. No primeiro, estão os valores caracterizados como terminais (desejável estado final); no segundo, como instrumentais (modos de conduta). Valores terminais referem-se ao modo como as pessoas gostariam de experimentar suas vidas e os instrumentais são comportamentos e ações requeridos para os estados finais.

#### ▪ Os estudos de Schwartz e Bilsky

Schwartz e Bilsky (1987) definiram oito domínios motivacionais de valores: *prazer, segurança, poder social, realização, autodeterminação, pró-social, conformidade restritiva e maturidade*. Esses valores foram mapeados conforme o tipo de interesse a que serviam (*individual versus coletivo*) e o tipo de objetivo (*terminal versus instrumental*). No que diz respeito à estrutura dos valores, os pesquisadores centraram-se na sua organização conceitual, respeitando suas diferenças e similaridades. Para testar suas hipóteses, usaram o instrumento

Rokeach Value Survey, com algumas modificações, incluindo, por exemplo, *poder social*, uma vez que a forma original não continha indicadores para esse domínio. A amostra foi constituída por israelenses e alemães. Os dados foram analisados por meio da técnica estatística do espaço menor (Smallest Space Analysis – SSA), que permite obter a representação dos valores como pontos em um espaço multidimensional de tal modo que os pontos reflitam as relações empíricas dos valores, medidas pelas correlações entre seus graus de importância sobre as avaliações realizadas pelos indivíduos. Os resultados da pesquisa confirmaram a estrutura prevista e sinalizaram para a necessidade de investigar outros tipos motivacionais. Observou-se, ainda, a existência de relações de compatibilidade e de conflito entre os tipos motivacionais. Schwartz e Bilsky (1990) ampliaram as amostras, com vistas a caracterizar as diversidades culturais, lingüísticas, geográficas e socioeconômicas, incluindo países como Estados Unidos, Hong-Kong, Espanha, Austrália e Finlândia. O diferencial deste estudo foi a definição dos valores a partir de três elementos: a) o tipo de meta: terminal ou instrumental; b) os interesses: individuais, coletivos ou mistos; e c) o domínio motivacional: tipos universais de motivações que os valores expressam. As relações de conflitos e as compatibilidades entre os domínios motivacionais foram hipotetizadas, levando-se em conta as conseqüências sociais e psicológicas dos diferentes domínios. Os resultados obtidos reafirmaram os elementos da definição dos valores, a estrutura teórica postulada referente às relações entre os domínios motivacionais, os tipos de metas e os interesses.

Schwartz (1992) desenvolveu outro estudo, visando testar a universalidade dos tipos de valores e a dinâmica das relações entre os tipos postulados. Essa investigação contou com 40 amostras de 20 países, compostas por professores e estudantes, representando 13 línguas e religiões diversas. Esse autor alterou o Rokeach Value Survey, que passou a conter 56 itens; definiu onze tipos motivacionais: *hedonismo*, *segurança*, *poder*, *realização*, *autodeterminação*, *benevolência*, *universalismo*, *conformidade*, *tradição*, *estimulação* e *espiritualidade*; mexeu na estrutura dos tipos motivacionais de valores, acrescentando *tradição*, *estimulação* e *espiritualidade*; e fez mudanças nas definições e conteúdos dos tipos motivacionais *prazer/hedonismo*, *maturidade/ universalismo*, *pró-social/benevolência* e *segurança*, já conhecidos.

Os resultados desse estudo confirmaram dez tipos motivacionais de valores: *poder*, *realização* e *tradição* emergiram de todas as culturas; *hedonismo*, *autodeterminação*, *universalismo* e *segurança* foram encontrados em 95% dos países; e *estimulação*, *benevolência* e *conformidade* apareceram em 90% deles. O tipo motivacional *espiritualidade*

não foi confirmado. No quadro 8, podem ser observados com maior detalhe esses dez tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz (1992).

Quadro 8 - Tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz

| TIPO DE MOTIVAÇÃO BÁSICA | METAS PERSEGUIDAS PELO INDIVÍDUO  | INTERESSES A QUE SERVEM |
|--------------------------|---|-------------------------|
| Hedonismo                | Prazer e gratificação sensual para si mesmo.  | Individuais             |
| Realização               | Sucesso pessoal obtido por meio de demonstração de competência.                       | Individuais             |
| Poder social             | Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.   | Individuais             |
| Autodeterminação         | Independência de pensamento, ação e opção.  | Individuais             |
| Estimulação              | Excitação, novidade, mudança, desafio.  | Individuais             |
| Conformidade             | Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros. | Coletivos               |
| Tradição                 | Respeito e aceitação de metas e de costumes da sociedade.                             | Coletivos               |
| Benevolência             | Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.  | Coletivos               |
| Segurança                | Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.      | Mistos                  |
| Universalismo            | Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.               | Mistos                  |

Fonte: Schwartz (1992), adaptado pelo autor da tese.

Schwartz (1994) avaliou a equivalência entre conteúdo e estrutura dos tipos motivacionais teorizados e o observado nas amostras de 44 países. Os resultados mostraram que os dez tipos motivacionais de valores apareceram em regiões distintas, conforme previsto. Foram confirmadas a equivalência entre estrutura de relações entre os tipos motivacionais de valores observados e a estrutura postulada, assim como as dimensões bipolares. Quanto aos tipos motivacionais de valores, observou-se na maioria das amostras algum desvio relativo à estrutura teorizada, indicando que uma ordenação dos dez tipos motivacionais não pode ser vista como universal, apesar de uma razoável aproximação com a estrutura de relações entre os tipos.

Schwartz (1999), a partir das dimensões *conservadorismo versus autonomia*, *hierarquia versus igualitarismo* e *domínio versus harmonia*, realizou um estudo comparativo de culturas nacionais que abrangeu 49 países, os quais formaram grupos que compartilhavam

características como proximidade geográfica, contato cultural, religião, nível de desenvolvimento e histórias comuns, tendo como critério básico o tipo de valor cultural predominante. Nesse estudo, foram incluídos somente 45 valores do SVS utilizados nas pesquisas transculturais, por terem significados equivalentes nas diferentes culturas. Vale observar que as pesquisas sobre valores têm empregado, freqüentemente, o SVS. Este instrumento é composto por 57 valores que representam os tipos. Cada valor é seguido de uma breve explicação de seu conteúdo. Solicita-se ao respondente que escolha primeiro os valores mais importantes (valores supremos = 7) e menos importantes (opostos aos meus valores = -1). Depois, o respondente continua a responder ao questionário utilizando os outros pontos da escala: muito importante (6); 5 sem denominação (4 e 5); importante (3), sem denominação (2 e 1); e nada importante (0).

Os resultados das análises do SVS em quase 200 amostras, em 60 países, confirmaram os dados dos estudos anteriores. Entretanto, 5% das amostras desviaram do padrão, o que poderia sugerir uma limitação da teoria ou problemas de mensuração (SCHWARTZ, LEHMANN *et alii*, S.D.).

Segundo Schwartz e Bardi (2001), nos últimos anos os estudos sobre a natureza e as implicações das diferenças de valores individuais têm recrudescido, assim como os estudos em nível nacional documentando diferenças em aspectos culturais dos valores (HOFSTEDE, 1980; MARKUS e KITAYAMA, 1991; TRIADIS, 1995). Importa observar que esses estudos, de modo geral, revelam uma grande variação nas prioridades de valores que refletem diferentes heranças genéticas, experiências pessoais, localização social, religião e aculturação. Entretanto, na avaliação desses autores os pesquisadores enfocaram quase que exclusivamente as diferenças. Quando foram pesquisadas as similaridades em 63 países, achou-se um grau de consenso entre indivíduos e sociedades. Assim, certos valores foram considerados especialmente importantes, como *honestidade*, outros muito menos importantes, como *riqueza*, e outros em que não foi observado consenso em relação à sua importância, como *prazer*. A partir de então, entender as similaridades e diferenças passou a ser o grande desafio da psicologia transcultural. Hofstede (1980) realizou entre 1968 e 1972 pesquisa em uma grande multinacional americana, a IBM, que na época tinha filiais em mais de 100 países. Ele e seu grupo de pesquisa empreenderam um estudo sobre atitudes relacionadas ao trabalho, tendo como base dois levantamentos tipo survey, que resultaram em mais de 116 mil questionários respondidos em mais de 70 países. A pesquisa de Hofstede foi aplicada em empregados ligados às áreas de Vendas e Serviços de filiais da IBM. Vinte versões diferentes

de questionário foram produzidas, adaptando-o à língua de cada país. Cada questionário continha 150 questões, que buscavam avaliar valores, percepções e fatores de satisfação desses empregados. Utilizando os resultados obtidos nas 40 maiores filiais da IBM, Hofstede identificou quatro dimensões básicas de diferenças culturais:

a) *Dimensão distância entre posições de poder* (power distance) – reflete quão próximos ou distantes sentem-se os subordinados em relação aos superiores. Não se trata de distância física, mas sim de como é sentida a distância pessoal. Em uma cultura com elevada distância entre as posições de poder (ex: França e Índia), ser chefe significa exercer poder e manter a distância preservada. A desigualdade é aceita: *um lugar para cada um e cada um em seu lugar*. Os subordinados raramente expressam insatisfação com os superiores e preferem os chefes que tomam as decisões, assumem as responsabilidades e apenas comunicam o que deve ser feito.

b) *Dimensão minimização de incerteza*<sup>2</sup> – reflete a facilidade com que determinada cultura encara a novidade. Em culturas com elevado esforço para absorver a incerteza (ex: Japão e Grécia), as pessoas precisam de clareza e ordem, e em situações de incerteza sentem-se ameaçadas e experimentam sensações de ansiedade e estresse. Essas experiências são combatidas com trabalho duro, estabilidade de carreira e intolerância com os desvios. Os empregados tendem a respeitar as regras das organizações, mesmo quando se revelam apenas do interesse das mesmas, e a estabelecer relações mais duradouras com organizações nas quais trabalham. Nas culturas com baixo esforço para absorver a incerteza (ex: Dinamarca e Hong Kong), a incerteza é considerada parte integrante da vida. Uma visão muito pragmática levava em conta a decisão de manter ou mudar as regras existentes e a expectativa dos empregados de estar trabalhando para a organização por períodos muito mais curtos.

c) *Dimensão individualismo* – reflete em que medida determinada cultura valoriza o individual ou o coletivo. Em uma cultura individualista (ex: Estados Unidos e Grã-Bretanha), valorizam-se as iniciativas e as conquistas individuais, e todos têm direito a uma vida e opinião privadas. Ao contrário, nas culturas coletivistas (ex: Irã e Peru), há uma estrutura

---

<sup>2</sup> O conceito de minimização *de incerteza* refere-se à utilização por pessoas e organizações de mapas cognitivos apreendidos e elaborados para interpretar o ambiente em que atuam. Esses mapas cognitivos permitem aos atores explicar dentro de seu próprio mundo cultural os eventos e fenômenos que ocorrem em seu ambiente. Esse conceito é também utilizado para identificar as bases de poder internas da organização, onde os atores se localizam, estrategicamente, em áreas de fronteira com o ambiente organizacional. Esta posição privilegiada permite ainda aos atores controlar o acesso às informações ambientais e exercer, por meio de interpretações de primeira mão das informações, um grande poder de controle sobre os canais conectados com os centros decisórios da organização.

social mais fechada e rígida, e as pessoas estão firmemente ligadas a grupos familiares ou clãs, que as protegem em troca de fidelidade. As próprias escolhas profissionais se submetem aos interesses do grupo. A ênfase é na permanência, e o objetivo básico é ser bom membro, enquanto nas culturas individualistas o ideal é ser um bom líder.

d) *Dimensão masculinidade* – reflete em que medida determinada cultura valoriza aspectos tradicionalmente associados à masculinidade, tais como desempenho, ambição e resultados materiais (ex: Austrália e Itália). Grande e veloz são bonitos; machismo é sexy. Em contraste, nas culturas femininas (Ex: Holanda e Suécia) a qualidade de vida é o que conta. Pessoas e o meio ambiente ganham importância, o trabalho deve ser associado à motivação, o pequeno é bonito, o unissex é atrativo. O relacionamento esperado entre homens e mulheres também varia bastante nessa dimensão. Nas sociedades masculinas, espera-se que homens – assertivos, dominadores – e mulheres – bondosas, submissas – cumpram papéis sociais radicalmente diferentes. Ao contrário, nas sociedades em que essa dimensão é pouco pronunciada considera-se que homens e mulheres têm direitos iguais e papéis intercambiáveis. A figura 5 ilustra as dimensões utilizadas por Hofstede.

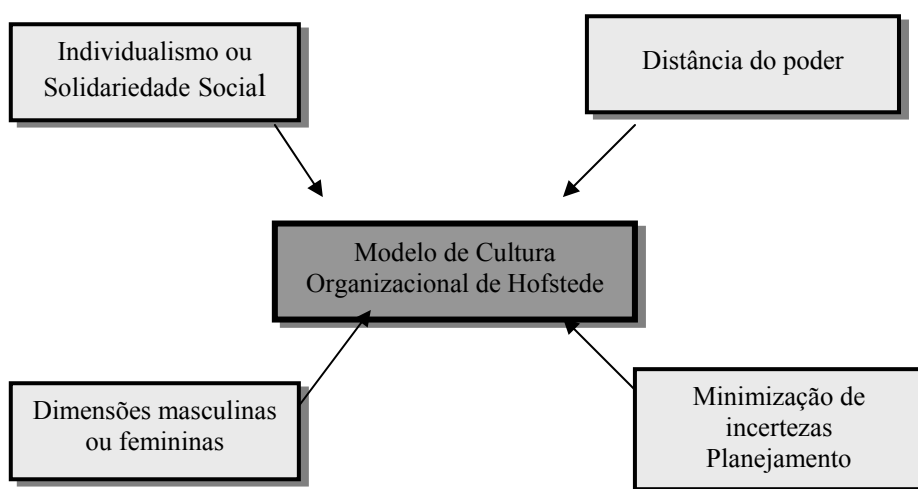


Figura 5: As dimensões culturais de Hofstede  
 Fonte: Adaptada de Hofstede apud Motta (2002), p. 313

Por meio de medidas que localizaram as 40 culturas estudadas ao longo de quatro dimensões, Hofstede apresentou um mapa cultural do mundo. Dois aspectos devem ser lembrados na interpretação dos resultados. Primeiro, um determinado país pode se posicionar ao longo de cada uma das quatro dimensões, e não somente em seus extremos. Assim, as culturas não são apenas masculinas, como na Itália, ou femininas, como na Suécia, e muitos países estarão em posições intermediárias – a Bélgica, por exemplo, encontra-se no meio



termo, a Grã-Bretanha no lado masculino e a França no lado feminino. Segundo, a posição de uma cultura ao longo de uma dimensão é dada pela média do conjunto das respostas obtidas em um determinado país. Assim, caracterizar determinada cultura em uma dimensão não significa dizer que todas as pessoas pertencentes àquela cultura apresentarão as mesmas características: variações individuais não esperadas. Por exemplo, muitos japoneses assumem riscos com facilidade e muitas pessoas de Hong Kong evitam as incertezas; muitos indianos, individualmente, têm valores associados à baixa distância entre posições de poder; e muitos israelitas terão atitudes próprias de culturas de elevada distância entre níveis hierárquicos.

O que as escalas fazem é revelar um conjunto de valores comuns e recorrentes que refletem um padrão cultural que poderia caracterizar algo como uma programação mental coletiva de um grupo de pessoas (uma tribo, uma nação ou uma minoria nacional), condicionado por uma experiência de vida e uma educação semelhante. Embora tais condicionamentos não façam as pessoas iguais, essas compartilharão, dentro de um país, de características culturais que, certamente, serão mais visíveis aos estrangeiros que a elas próprias. Os países foram distribuídos em oito áreas. Como os valores culturais associados ao trabalho variam amplamente entre países, é de se esperar que as organizações, seus processos e comportamentos também variem. Assim, Hofstede (1980) acredita firmemente que idéias, conceitos e prescrições gerenciais possam ser adequados e aceitos em determinadas culturas, e não em outras.

Alguns anos mais tarde, Hofstede juntou-se a Michael Bond, um psicólogo canadense que trabalhava em Hong Kong, para realizar uma nova pesquisa, que veio adicionar uma quinta dimensão de valores e diferenças culturais às quatro já definidas por ele.

Bond percebeu que a maioria das pesquisas organizacionais – como a que Hofstede fez na IBM – era idealizada de um ponto de vista ocidental e procurava saber quais seriam os resultados ao se utilizar um questionário desenvolvido numa perspectiva oriental. Ele solicitou a cientistas sociais em Taiwan e Hong Kong que definissem alguns valores sociais chineses. A partir dessa informação, um novo questionário foi desenvolvido, primeiro em chinês e, em seguida, traduzido para outras línguas. Portanto, em um sentido contrário ao da prática usual. Os questionários foram aplicados em grupos de estudantes de diferentes países, orientais e ocidentais.

Um achado bem convincente foi que três das dimensões originais das diferenças culturais entre países também se mostraram presentes: *distância entre posições de poder*, *individualismo* e *masculinidade*.

Uma quarta dimensão, que substituiu a minimização da incerteza, uma dimensão, talvez, com viés ocidental, veio distinguir culturas nas quais persistência, obstinação, parcimônia, uma nova ordem e um status social estável, associado a um forte senso de pudor, são mais importantes que o respeito por tradições, o gosto pela aparência social, a estabilidade pessoal e o apego a sistemas de troca de honrarias e mimos.

Bond denominou esta característica oriental de *dinamismo confucionista*. Hofstede, mais tarde, preferiu chamá-la de *orientação para curto e longo prazo*. Curiosamente, todas as economias asiáticas vigorosas – Japão, Taiwan, Coréia do Sul, Hong Kong, Singapura e a própria China – mostraram elevado dinamismo confucionista (com alta orientação para o longo prazo).

O quadro 9 apresenta a classificação das nações por similaridade cultural, de acordo com a técnica estatística de análise de clusters.

Quadro 9 - Os clusters dos países e suas características

|   |  |
|---|--|
| <p>I – Latinos mais desenvolvidos<br/>Elevada distância entre posições de poder;<br/>elevada absorção de incerteza;<br/>médio a alto individualismo; e<br/>média masculinidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bélgica</li> <li>• França</li> <li>• Argentina</li> <li>• Brasil</li> <li>• Espanha</li> <li>• (Itália)</li> </ul>                                 | <p>V – Orientais próximos<br/>Elevada distância entre posições de poder;<br/>elevada absorção de incerteza;<br/>baixo individualismo; e<br/>média masculinidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grécia</li> <li>• Irã</li> <li>• Turquia</li> <li>• (Iugoslávia)</li> </ul>  |
| <p>II- Latinos menos desenvolvidos<br/>Elevada distância entre posições de poder;<br/>elevada absorção de incerteza;<br/>baixo individualismo; e<br/>variação ampla na masculinidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colômbia</li> <li>• México</li> <li>• Venezuela</li> <li>• Chile</li> <li>• Peru</li> <li>• Portugal</li> </ul>                              | <p>VI- Germânicos<br/>Baixa distância entre posições de poder;<br/>média a alta absorção de incerteza;<br/>médio individualismo; e<br/>média a alta masculinidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áustria</li> <li>• Israel</li> <li>• Alemanha</li> <li>• Suíça</li> </ul>  |
| <p>III- Asiáticos mais desenvolvidos<br/>Média distância entre posições de poder;<br/>elevada absorção de incerteza;<br/>médio individualismo; e<br/>alta masculinidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Japão</li> </ul>  | <p>VII – Anglo<br/>Baixa a média distância entre posições de poder;<br/>baixa a média absorção de incerteza;<br/>alto individualismo; e<br/>alta masculinidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austrália</li> <li>• Canadá</li> <li>• Grã-Bretanha</li> <li>• Irlanda</li> <li>• Nova Zelândia</li> <li>• Estados Unidos</li> <li>• (África do Sul)</li> </ul> |
| <p>IV- Asiáticos menos desenvolvidos<br/>Elevada distância entre posições de poder;<br/>baixa a média evitabilidade de incerteza;<br/>baixo individualismo; e<br/>média masculinidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquistão</li> <li>• Taiwan</li> <li>• Tailândia</li> <li>• Hong Kong</li> <li>• Índia</li> <li>• Filipinas</li> <li>• Singapura</li> </ul> | <p>VIII – Nórdicos<br/>Baixa distância entre posições de poder;<br/>baixa a média evitabilidade de incerteza;<br/>médio a alto individualismo; e<br/>baixa masculinidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamarca</li> <li>• Finlândia</li> <li>• Holanda</li> <li>• Noruega</li> <li>• Suécia</li> </ul>   |

Fonte: Adaptado de Hofstede *apud* Pugh e Hickson (1996) p. 80.

As pesquisas internacionais, em suma, dão conta de que os valores organizacionais têm sido estudados em suas relações com o trabalho e com a cultura organizacional. Srour

(2003) relata os resultados de uma interessante pesquisa sobre valores realizada pelo Institute for Global Ethics, em 1998, via Internet, que abrangeu um universo de 10.238 respondentes. Com base numa lista de 16 valores, que incluía *compaixão, liberdade, generosidade, honestidade, honra, humildade, justiça, lealdade, coragem moral, obediência, paz, respeito, responsabilidade social, tolerância e probidade*, foi solicitado aos respondentes que ordenassem esses valores de acordo com suas prioridades axiológicas. Os resultados dessa pesquisa podem ser observados na tabela 2.

Tabela 2 - Valores organizacionais, por prioridades axiológicas

| VALORES ORGANIZACIONAIS | PARTICIPAÇÃO % NO TOTAL |
|-------------------------|-------------------------|
| Honestidade             | 13,79                   |
| Responsabilidade        | 11,23                   |
| Respeito                | 10,57                   |
| Compaixão               | 9,65                    |
| Justiça                 | 7,79                    |
| Liberdade               | 7,73                    |
| Probidade               | 7,42                    |
| Coragem moral           | 6,57                    |
| Tolerância              | 5,63                    |
| Lealdade                | 4,02                    |
| Paz                     | 3,79                    |
| Honra                   | 3,66                    |
| Humildade               | 3,07                    |
| Generosidade            | 2,27                    |
| Obediência              | 0,90                    |
| Total                   | 100,00                  |

Fonte: Adaptada de Srour (2003), p. 194.

Como se observa na tabela 2, de uma lista de 16 valores os 5 primeiros considerados mais importantes pelos respondentes – *honestidade, responsabilidade, respeito, compaixão e justiça* – representam 53,03% do total. Os outros valores *liberdade, probidade, coragem moral, tolerância, lealdade, paz, honra, humildade, generosidade, harmonia social obediência* – representam 46,97%. Foram avaliados como de menor importância: *obediência, a harmonia social, a generosidade, a humildade e a honra*, os quais parecem expressões saudosistas de uma sociedade não capitalista, hierarquizada e estável. Srour (2003) relata ainda os resultados de uma outra pesquisa realizada em sete capitais brasileiras pela Standard Ogilvy & Mather, em 1997. Solicitou-se aos respondentes que indicassem, pela ordem de

importância, os três valores, de uma lista de 10, que eles elegeriam como bandeira de luta de uma nação. Os resultados são mostrados na tabela 3.

Tabela 3 - Valores organizacionais, por ordem de importância

| VALORES ORGANIZACIONAIS | PARTICIPAÇÃO % NO TOTAL |
|-------------------------|-------------------------|
| Igualdade               | 14,53                   |
| Liberdade               | 12,84                   |
| Justiça                 | 12,16                   |
| Fraternidade            | 10,81                   |
| Solidariedade           | 10,81                   |
| Dignidade               | 9,80                    |
| Tolerância              | 9,80                    |
| Progresso               | 9,12                    |
| Ordem                   | 8,44                    |
| Comida                  | 1,69                    |
| Total                   | 100,00                  |

Fonte: Adaptada de Srour (2003), p. 195.

É interessante observar que 50% dessa lista de valores representa 61,15% das prioridades axiológicas dos respondentes, com destaque para a prevalência daqueles amplamente difundidos pela Revolução Francesa: *igualdade*, *liberdade* e *fraternidade*. A prevalência desses valores, mais os valores de *justiça* e de *solidariedade*, revela o quanto o Brasil permanece dilacerado por suas desigualdades sociais e pelo desrespeito aos direitos civis básicos, assim como quanto a população anseia por uma sociedade solidária. Muitas vezes, é mais fácil lutar por princípios do que cumpri-los. Neste contexto de análise, é importante lembrar que a ética da responsabilidade não se furta a utilizar meios ilegítimos. Sentencia que, para atingir fins preconizados, são precisos meios reais ou que, para ser idealista quanto aos fins, é preciso ser realista quanto aos meios.

Sobre esse emblemático dilema dos meios, Weber (2004) afirma com muita propriedade:

Não há ética alguma no mundo que possa desconsiderar isso: para atingir fins bons, somos obrigados, na maior parte do tempo, a contar, de um lado, com meios moralmente desonestos ou pelo menos perigosos, e de outro, com a possibilidade ou ainda a eventualidade de conseqüências desagradáveis. Nenhuma ética no mundo pode dizer-nos tampouco quando e em qual medida um fim moralmente bom justifica os meios e as conseqüências moralmente perigosas.

Importante pesquisa sobre valores organizacionais, realizada ainda pela mesma Standad Ogilvy e Mather, em 1999, com significativa amostra de 1500 administradores norte-americanos, revelou que:

- a) Os valores compartilhados estão relacionados com o comprometimento organizacional;
- b) Os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de sucesso pessoal;
- c) Os valores compartilhados estão relacionados com a autoconfiança no entendimento interpessoal;
- d) Os valores compartilhados estão relacionados com o comportamento ético;
- e) Os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de estresse pessoal e profissional;
- f) Os valores compartilhados estão relacionados com suportes organizacionais dos shareholders e dos stakeholders; e
- g) Os valores compartilhados estão relacionados com os objetivos organizacionais.

Além dessas pesquisas realizadas no exterior, outras mais recentes realizadas na base de dados da Ebsco, Proquest e Capes são mostradas no quadro 10.

Quadro 10 - As pesquisas estrangeiras mais recentes

(continua)

| AUTORES<br>(ANO) /<br>TÍTULO   | OBJETIVO/METODOLOGIA  | RESULTADOS   |
|--|---|--|
| <p>Burke, Oberklaid e Burgess (2005)</p> <p>Organization al values, job experiences and satisfactions among Australian psychologists .</p> | <p><b>Objetivo:</b> Examinar as relações das percepções de valores do psicólogo em seu ambiente organizacional que dão suporte à integração do trabalho com a vida privada, suas experiências de trabalho e satisfações extratrabalho e seus níveis de bem-estar psicológico e físico.</p> <p><b>Metodologia:</b> Pesquisa descritiva, quantitativa, de corte transversal. Os pesquisadores utilizaram como modo de investigação o método survey. Foram enviados 3561 questionários aos membros da Sociedade Australiana de Psicologia. Retornaram 658 questionários válidos com uma taxa de resposta de 18%. Para medir valores, os pesquisadores usaram uma escala de nove itens desenvolvida por Kofodimos (1993). <i>Envolvimento no trabalho</i> foi medido por uma escala de oito itens desenvolvida por Spence e Robbins (1992); <i>satisfação no trabalho</i>, por uma escala de sete itens desenvolvida por Kofodimos (1993); <i>sintoma psicossomático</i>, por uma escala desenvolvida por Quinn e Shepard (1974); <i>estilo de vida</i>, por uma escala de cinco itens desenvolvida por Kofodimos (1993); e <i>bem-estar emocional</i>, por uma escala de seis itens desenvolvida por Kofodimos (1993).</p> <p>O tratamento quantitativo dos dados foi feito por meio de análise de regressão múltipla para todas as variáveis do estudo.</p> | <p>O estudo revelou que os psicólogos consideraram que os valores organizacionais são importantes para estabelecer um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; mostrou ainda maior grau de satisfação no trabalho e satisfação com a carreira, menos estresse no trabalho, menor intenção de deixar a organização, maior satisfação na família, poucos sintomas psicossomáticos e maior <i>bem-estar</i> emocional.</p> |

Quadro 10 - As pesquisas estrangeiras mais recentes

(continua)

| AUTORES<br>(ANO) /<br>TÍTULO   | OBJETIVO/METODOLOGIA  | RESULTADOS   |
|--|---|--|
| <p>Buitendach, J.H. (2005)</p> <p>Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal.</p> | <p><b>Objetivo:</b> avaliar as relações entre insegurança no emprego, satisfação no emprego e comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores da área de manutenção em uma empresa paraestatal.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo descritivo quantitativo de corte transversal, que utilizou uma amostra de 178 trabalhadores de uma empresa paraestatal da província de Gauten, UK. Como instrumentos de medida das variáveis, o autor utilizou:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>o inventário de insegurança no emprego de De Witte, 2000</li> <li>o questionário de satisfação de Minnesota de Weiss <i>et alii</i>, 1967; e</li> <li>o questionário de Meyer, Allen e Smith, 1993.</li> </ol> <p>Para a análise dos dados, o autor usou o programa SAS, versão 2000. Os coeficientes alpha de Cronbach foram usados para avaliar a consistência interna dos instrumentos de medida. Também foram usadas as estatísticas descritivas (médias, desvio padrão etc). O autor usou ainda os coeficientes de correlação de Pearson para especificar as relações entre as variáveis do estudo. E, para testar as hipóteses, usou a análise de regressão múltipla.</p> | <p>Os resultados do estudo revelaram pequenas mas significantes relações entre <i>insegurança no emprego e satisfação extrínseca no emprego</i> e <i>comprometimento organizacional afetivo; satisfação no emprego</i> revelou-se como medianeira das relações entre <i>insegurança no emprego</i> e <i>comprometimento organizacional afetivo</i>.</p>  |
| <p>Pearson e Porath (2005)</p> <p>On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again</p>  | <p><b>Objetivo:</b> prover insights acerca da natureza e custos da incivildade no local de trabalho; e oferecer abordagens práticas que as organizações possam adotar para reduzir e gerenciar o fenômeno.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo descritivo, exploratório e qualitativo, que procurou compreender a natureza e a relevância da incivildade no trabalho. A amostra consistiu de 670 participantes voluntários, que incluiu gerentes e executivos, médicos, procuradores e juizes dos Estados Unidos. Como modos de investigação, as autoras utilizaram workshops, focus groups e meetings. O tratamento dos dados foi feito por meio de análise qualitativa.</p>   | <p>O estudo focou a natureza da incivildade no local de trabalho que os participantes tinham experimentado ou testemunhado, como os comportamentos, as características, papéis e os alvos dos instigadores; procurou compreender e explicar como a incivildade era diferente de outros tipos de agressão no trabalho; e explorou os precursores, as conseqüências e os contextos de incivildade no trabalho.</p> |



Quadro 10 - As pesquisas estrangeiras mais recentes

(continua)

| AUTORES<br>(ANO) /<br>TÍTULO   | OBJETIVO/METODOLOGIA   | RESULTADOS   |
|--|--|--|
| <p>Voss, Cable e Voss (2005)</p> <p>Linking organizational values to relationships with external constituents: a study of nonprofit professional theaters.</p> | <p><b>Objetivo:</b> explorar os valores organizacionais que caracterizam as firmas na indústria não lucrativa do teatro profissional; e examinar os links entre os valores organizacionais das firmas e suas relações com o ambiente externo.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo descritivo quantitativo de corte transversal, que utilizou uma amostra de 97 teatros não lucrativos. Os dados foram coletados por meio de um inventário de valores que utilizou uma escala tipo Likert de sete pontos ancorada em 1 = menos importante e 2 = mais importante. Na análise quantitativa dos dados, os autores fizeram a análise fatorial para examinar a dimensionalidade do survey de valores perante os diretores de teatro.</p> | <p>Os resultados do estudo indicaram que cinco fatores (<i>pró-social, artístico, financeiro, mercado e realização</i>) apresentaram eigen values maiores que 1, explicando 67% da variância no inventario de valores.</p> |
| <p>Karabati e Say (2005)</p> <p>Relating work values to societal values: evidence Turkish business context.</p>  | <p><b>Objetivo:</b> Examinar as relações entre os valores do trabalho e os valores sociais no mundo dos negócios.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo descritivo, quantitativo, de corte transversal, que utilizou uma amostra de 596 homens do mundo dos negócios. Os dados foram coletados por meio de um questionários anônimo, composto de itens abordando questões relativas aos valores do mundo do trabalho e aos valores sociais. Para o tratamento quantitativo dos dados, os autores utilizaram a análise fatorial, a medida KMO de adequação da amostra e o teste de esfericidade de Bartlett.</p>  | <p>O estudo revelou eigen value maior que 1 tanto para os fatores das dimensões valores do trabalho quanto para os fatores dos valores sociais.</p>  |

Quadro 10 - As pesquisas estrangeiras mais recentes

(continua)

| AUTORES<br>(ANO) /<br>TÍTULO | OBJETIVO/METODOLOGIA   | RESULTADOS   |
|------------------------------|--|--|
| Touren<br>(2005)             | <p><b>Objetivo:</b> Prover suporte empírico para a teoria da mudança 1, proposta por Watzlawick <i>et alii</i> (1975). Os pesquisadores distinguem dois modelos de mudança: mudança 1 e mudança 2. O primeiro modelo refere-se às mudanças que acontecem dentro de um dado sistema, sem afetar o sistema como um todo; o segundo provê análise da passagem de um sistema ao outro. Uma das estratégias utilizadas pela Lemma (uma empresa multinacional francesa que opera em 70 países e conta com um quadro de 85 mil funcionários) para responder aos desafios de desenvolvimento da liderança foi a introdução do modelo de liderança por competência.</p> <p><b>Metodologia:</b> Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, descritiva e exploratória que utilizou o método de caso (YIN, 1994).</p> <p>Os dados foram coletados usando o método de coleta de dados múltiplos proposto por Yin (1994). O uso de fontes múltiplas de evidência, tais como entrevistas, análise de documentos internos, arquivos, conversações informais e observações, contribuiu para a validade e confiabilidade deste estudo. As entrevistas foram conduzidas com a ajuda de uma adaptação da técnica do incidente crítico desenvolvida por Flanagan (1954). O incidente crítico deste estudo é um evento ou comportamento descrito por gerentes que ajuda a definir as dimensões culturais do grupo. Os incidentes críticos foram codificados de acordo com os conceitos das dimensões culturais. No total, 24 entrevistas formais foram conduzidas com os gerentes de topo da Lemma. Para garantir a confiabilidade, a anonimidade de todos os entrevistados, exceto do diretor de RH do grupo, foi preservada.</p> | As lições aprendidas desta pesquisa mostram que quando uma organização deseja resguardar seus valores tradicionais as possíveis mudanças na cultura organizacional deveriam sempre ser do tipo 1, ou seja, mudanças dentro de um dado sistema. |

Quadro 10 - As pesquisas estrangeiras mais recentes

(continua)

| AUTORES<br>(ANO) /<br>TÍTULO  | OBJETIVO/METODOLOGIA   | RESULTADOS   |
|---|--|--|
| <p>Chen (2004)<br/>Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan</p> | <p><b>Objetivo:</b> examinar os comportamentos específicos de empregado associados à liderança transformacional e transacional e como ambas moderam e mediam os efeitos da cultura organizacional e comprometimento.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo descritivo, quantitativo, de corte transversal.<br/>A amostra foi obtida por meio de pesquisa survey em 84 empresas de Taiwan (República da China), com um total de 1451 empregados. Dos questionários aplicados, retornaram 929 de 57 organizações. Dos 929 questionários, 749 foram considerados válidos e úteis para a pesquisa, com uma taxa de resposta de 51,6%. Das 57 empresas, 34 eram da indústria de manufatura e 23 da indústria de prestação de serviços. O autor utilizou a estatística descritiva para calcular as médias, desvio padrão e correlação para todas as variáveis. Também foram testadas todas as seis hipóteses do estudo por meio de análise de regressão.</p> | <p>A liderança de influência idealizada com cultura inovadora se relacionou positivamente ao comprometimento organizacional; O esforço mediador do comprometimento organizacional na relação entre comportamentos de liderança transformacional e satisfação no trabalho não é influenciado pela cultura organizacional; O comprometimento organizacional media a relação entre comportamentos de liderança transformacional e desempenho no trabalho, dando suporte à cultura burocrática.</p>  |
| <p>Bansal (2003)<br/>From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues.</p>   | <p><b>Objetivo:</b> Levantar as questões ambientais (reciclagem, energia, desperdício, e desenvolvimento sustentável), considerando as preocupações individuais e os valores organizacionais.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo indutivo longitudinal etnográfico envolvendo duas organizações. As questões observadas incluíram apenas aquelas relacionadas com o meio ambiente. Os dados foram coletados de quatro fontes: observações participantes; discussões informais com os membros da organização; relatórios, memorandos e documentos internos; e entrevistas formais semi-estruturadas com os tomadores de decisão sênior. A análise dos dados foi feita em três etapas: 1ª) identificação de questões e ações; 2ª) desenvolvimento de uma estrutura para explicar como as questões levam às ações; e 3ª) identificação do escopo, da escala e da rapidez da resposta da organização.</p>   | <p>O estudo fornece um modelo que explica por que algumas questões conduzem às ações organizacionais, enquanto outras não conduzem; mostra que organizações com agendas individuais e organizacionais alinhadas são mais aptas a responder às questões do que organizações com agendas muito dispersivas; enfatiza a importância das características normativas da questão, focando atenção nas preocupações individuais; explora como as organizações respondem às questões; e permite, enfim, investigar a mudança organizacional por meio de fluxos da questão.</p> |

Quadro 10 - As pesquisas estrangeiras mais recentes

(continua)

| AUTORES<br>(ANO) /<br>TÍTULO  | OBJETIVO/METODOLOGIA   | RESULTADOS  |
|---|--|---|
| <p>Vasti (2003)<br/>The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: an individual-level analysis</p>                  | <p><b>Objetivo:</b> Investigar se os valores culturais de individualismo e coletivismo medidos em nível individual influenciam os antecedentes do comprometimento organizacional.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo descritivo, quantitativo, de corte transversal. Como modo de investigação, o autor usou o método survey de 46 organizações localizadas nas quatro maiores cidades da Turquia. Dos 2000 questionários distribuídos, retornaram 914 questionários válidos. Os três componentes do comprometimento organizacional foram medidos pela escala de Meyer, Allen e Smith (1993); e a satisfação no trabalho, pela escala de Smith, Kendall e Hulin (1969). Para medir o alocentrismo e o idiocentrismo, foi utilizada a escala de Singelis, Triadis, Hhawuk e Gelfand (1995). O tratamento quantitativo dos dados foi feito por meio de análise fatoriais confirmatórias, usando o LISREL, versão 8.</p> | <p>Os achados indicaram que <i>satisfação com o trabalho e promoção</i> são os determinantes primários do comprometimento afetivo e normativo para empregados que defendem valores individuais. Para empregados com valores coletivistas, <i>satisfação com o supervisor</i> evidenciou ser um importante antecedente do comprometimento acima da <i>satisfação com o trabalho e promoção</i>. Os resultados indicam que embora alguns antecedentes do comprometimento organizacional sejam comuns nos dois grupos, a ênfase colocada na tarefa <i>versus</i> relacionamentos difere nos indivíduos com orientações culturais diversas.</p> |
| <p>Faulkener, Pitkethly and Child (2002)<br/>International mergers and acquisitions in the UK 1985- 94: a comparison of national HRM practices.</p> | <p><b>Objetivo:</b> Investigar as práticas de gerência de recursos humanos adotadas pelas companhias dos Estados Unidos, Japão, Alemanha e França nas companhias do Reino Unido que elas adquiriram.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo descritivo, quantitativo/qualitativo e longitudinal. Os autores utilizaram o instrumento survey, com escalas do tipo Likert, aplicado a 201 companhias, e fizeram entrevistas com 40 gerentes seniores (10 de cada companhia). No tratamento quantitativo dos dados, os autores compararam os escores médios das práticas nacionais de gerência de recursos humanos. E, por meio dos escores obtidos com o teste t, compararam as práticas nacionais de gerência de recursos humanos, encontrando diferenças significativas. No tratamento qualitativo, os autores organizaram e compararam os dados das entrevistas, chegando a resultados bastante significativos.</p>      | <p>A pesquisa revelou alguma convergência das práticas de gerência de recursos humanos nas novas subsidiárias e, ainda, uma distinta diferença nas práticas de gerência de recursos humanos empregadas pelas companhias de cada país, influenciada por práticas características de RH, comuns às companhias do país de origem.</p>  |

Quadro 10 - As pesquisas estrangeiras mais recentes

(conclusão)

| AUTORES<br>(ANO) /<br>TÍTULO  | OBJETIVO/METODOLOGIA  | RESULTADOS   |
|---|---|--|
| Burke (2001)<br>Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women.                    | <p><b>Objetivo:</b> Examinar as relações entre valores organizacionais, experiências e satisfações no trabalho entre mulheres gerentes.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo descritivo, quantitativo de corte transversal, realizado com mulheres, alunas do curso MBA de uma universidade do Canadá. Cem questionários foram enviados pelo correio aos respondentes, dos quais 291 retornaram ao pesquisador, com uma taxa de resposta de 35%. A amostra foi composta de 251 questionários válidos. Os valores de equilíbrio foram medidos por uma escala de nove itens, desenvolvida por Kofodimos (1995); envolvimento no trabalho, por uma escala de oito itens desenvolvida por Spence e Robbins (1992); estresse no trabalho, por uma escala de nove itens desenvolvida por Spence e Robbins (1992); satisfação no trabalho, por uma escala de sete itens desenvolvida por Kofodimos (1995); satisfações com a vida, incluindo satisfação com a família, satisfação com os amigos e satisfação com a comunidade, por uma escala de sete itens desenvolvida por Kofodimos (1995); e bem-estar psicológico, incluindo sintomas psicossomáticos e comportamentos de estilo de vida, por uma escala de nove itens desenvolvida por Quinn e Shepard (1974). Para o tratamento quantitativo dos dados, o autor usou a análise de correlação multivariada para todas as variáveis do estudo.</p> | As mulheres demonstraram pouco suporte para os valores de equilíbrio e algum suporte para os valores de desequilíbrio. O estudo revelou ainda que as mulheres gerentes dão maior importância aos valores organizacionais que priorizam o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, além de maior alegria no trabalho, maior satisfação com o emprego e com a carreira, menor intenção de deixar a organização, menor estresse no emprego, maior satisfação com a família, níveis mais elevados de bem-estar emocional e poucos sintomas psicossomáticos. |
| Kabanoff e Daly (2000)<br><br>Values espoused by Australian and US organizations  | <p><b>Objetivo:</b> Comparar organizações australianas e americanas quanto a suas tendências de adoção de valores.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo longitudinal com amostra de 77 organizações australianas e 55 americanas. Os dados foram obtidos por meio de análise de conteúdo. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de regressão múltipla e a análise de clusters.</p>  | O estudo mostrou que as organizações australianas e americanas diferem significativamente quanto à adoção de valores explicitados em seus documentos internos.   |
| Kwon, Beatty e Lueg (2000)<br><br>Organization al values, work norms, and relational role behaviours: an empirical retail assessment. | <p><b>Objetivo:</b> Determinar se os comportamentos de confiança e apego decorrentes das relações entre empregados e consumidores têm sido influenciados por antecedentes organizacionais.</p> <p><b>Metodologia:</b> Estudo quantitativo com uma amostra extraída de uma população de 563 empregados de trinta e 33 lojas de uma cadeia de drogarias do Sudoeste dos USA. A coleta de dados foi feita por meio de questionário, com uma taxa de resposta de 47,4%. Utilizou-se o LISREL para a análise dos resultados.</p>   | Os valores organizacionais e as normas de trabalho têm grande influência nas relações dos empregados com os consumidores. Assim, os valores organizacionais e as normas de trabalho poderiam constituir-se em diretrizes para um melhor desenvolvimento e manutenção a longo prazo dessas relações.  |

Fonte: Elaboração do autor da tese

É interessante observar a tendência dos estudos internacionais de caráter descritivo/quantitativo e de corte transversal, que vêm usando como modo de investigação o método survey e escalas do tipo Likert para medir os construtos. Nessa amostra, foram encontrados poucos estudos longitudinais e apenas um de caráter descritivo/qualitativo.

## 2.19 Valores organizacionais e comprometimento

Talvez os novos planos estratégicos necessitem abranger mais do que a habilidade e o alinhamento da força de trabalho estudados nos artigos sobre a competência dos recursos humanos (MIRABILE, 1996), precisando, agora, incorporar valores organizacionais essenciais em seus princípios (BEER, EISENSTADT e BIGGADIKE, 1995; PORTER, 1996; GILLEY e MAYCUNICH, 1998).

McLagan e Nel (1995), na determinação de fatores-chave necessários aos sistemas organizacionais participativos, identificaram os *valores* como o primeiro aspecto crítico para que o empregado tenha comprometimento com qualquer empresa ou negócio. Porter (1996) apontou os *valores* como um fator interno extremamente crucial para possibilitar a execução de planos estratégicos.

Os empregados continuam a reconhecer a diferença entre os valores que a empresa prega e aqueles que ela pratica (FIOL, 1995; ARGYRIS, 2000).

Argyris (1977) descobriu que os valores pregados pela organização são diferentes dos valores em uso por ela. Peters e Waterman (1982) sugeriram que a excelência organizacional requer líderes que atuem de acordo com os valores expressos.

Os empregados estão cada vez mais críticos em relação às diferenças entre os valores preconizados e aqueles que estão em uso. Também estão muito sensíveis por causa dessa diferença (POSNER, KOUZES e SCHMIDT 1985; STEVENS, 1999).

É importante ressaltar que quando essa diferenciação de valores é identificada as pessoas tendem mais a responder negativamente do que somente a ignorá-la (HARSHMAN e HARSHMAN, 1999), o que afeta o clima, a cooperação e a confiança dos empregados (McCUNE, 1998).

Atualmente, os indivíduos têm procurado escolher grupos de trabalho que funcionam com valores similares (NEAL, 1999). Eles estão procurando uma congruência de valores em suas associações comerciais (MEGLINO e RAVLIN, 1998) e uma consistência entre palavras e ações da gerência (FIOL, 1995).

Com bastante certeza, pode-se dizer que as pessoas estão procurando organizações que oferecem um senso de “pertinência” (SINGH, 1998) tanto quanto um bom salário e que essa sensação de fazer parte, de ser importante, tem sido sistematicamente ligada a valores congruentes (MEGLINO e RAVLIN, 1998).

## **2.20 Valores organizacionais e gestão de pessoas**

Segundo Katz e Kahn (1978), os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Esses três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa.

Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associado a determinadas tarefas; as normas são expectativas transformadas em exigências; e os valores são as justificativas e aspirações ideológicas mais generalizadas.

Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos. E as normas e os valores são elementos integradores na organização, já que são compartilhados por todos ou por significativa parte dos seus membros. Além disso, eles constituem uma estrutura de referência e de identidade coletiva.

De acordo com Oliveira e Tamayo (2002), os valores organizacionais não são os mesmos de seus membros, nem mesmo são os valores que os membros gostariam que existissem na organização.

Apesar dessas evidências apontadas por esses autores, Fischer (2002) afirma que as organizações dependem do desempenho humano para obter sucesso em seus negócios, justificando que esta é a razão para que as empresas desenvolvam e organizem formas de atuação sobre o comportamento humano, o que se convencionou chamar de “modelos de gestão de pessoas”. Estes modelos são determinados por fatores internos e externos à própria organização. Dessa forma, assim como os valores, diferentes contextos históricos ou setoriais equivalem a distintas modalidades de gestão – maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

Para Schein (1990), a concepção de trabalho e o valor conferido ao ser humano constituem-se os pressupostos nucleares e fundamentais da cultura de um grupo. Nesse contexto, há que se ressaltar que um dos principais papéis do modelo de gestão de pessoas é reforçar e reproduzir esses pressupostos na cultura organizacional vigente, diferenciando e moldando padrões de comportamento (FISCHER, 2002). Desta forma, as práticas de gestão de

pessoas, ao mesmo tempo, refletem, reproduzem e legitimam as características culturais das organizações.

Na visão de Ens (1986), para compreender o papel dos valores no contexto organizacional, devem-se estudar mais detalhadamente os valores dos dirigentes principais, em função do controle que exercem sobre o funcionamento e o design da organização. A escolha do grupo dirigente dá-se em função de que os pressupostos e os valores deles guiam e dirigem as percepções e interpretações da organização e do ambiente.

Segundo Ranson, Hinings e Greenwood (1980), os valores são cruciais para as organizações, porque eles cumprem uma função de legitimação ao justificar as ações que os indivíduos empreendem e os papéis e as estruturas implementadas para se alcançar os objetivos. Assim, quando os valores são revisados ou trocados, podem-se esperar algumas mudanças na configuração da organização, com o intuito de adaptação aos novos valores. Em consequência, quando os valores de um novo dirigente divergem dos valores do grupo anterior, podem-se esperar reações por parte dos membros organizacionais. Essas reações, por sua vez, podem ser a causa de insucesso na implementação da aquisição. Cabe, portanto, antes de iniciar-se a fase de implementação da aquisição, realizar um estudo sobre a cultura da organização adquirida e seus valores principais. Este estudo poderá auxiliar no entendimento a respeito de quais atitudes tomar no sentido de minimizar o impacto inicial da troca de comando organizacional.

Segundo Schwartz (1994), a importância que uma organização atribui a certos valores pode determinar a quantidade de esforço que seus membros investem na emissão de determinados comportamentos, bem como a sua persistência na execução deles. Portanto, os valores podem expressar interesses tanto do indivíduo quanto da coletividade. Os valores podem ser deliberadamente introduzidos nas organizações pelo fundador, ou por qualquer outra pessoa influente, e registrados especificamente nos estatutos ou em outras regras formais da empresa. Por conseguinte, os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa e podem motivar as ações a serem desenvolvidas, dando aos executores a direção e a intensidade emocional adequadas.

Conforme afirmam Deal e Kennedy (1982), os valores constituem o núcleo da cultura organizacional e determinam a estrutura da personalidade da empresa. Enquanto essência da filosofia da organização para obter o sucesso, os valores fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. Assim, as formas de pensar, de refletir, de avaliar e de dar significado à direção, de avaliar e julgar programas e



orientar decisões, de se estabelecer o sentido do vínculo entre visão e tomada de decisão, de guiar as ações das pessoas nas organizações, de solucionar problemas, de comunicar-se com os colegas e com os gerentes e de analisar as expectativas próprias e as dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados em uma organização. Os valores mais os outros componentes da cultura organizacional são determinantes do comportamento organizacional.

Na seção que se segue, serão abordados os modelos de gestão, com ênfase especial no modelo de gestão de pessoas de Rousseau e Arthur (1999), que será utilizado neste trabalho.

### **3 MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS – MARCO TEÓRICO**

Este capítulo busca discutir e compreender os modelos utilizados em administração, destacando-se suas principais funções; investiga os modelos de gestão na perspectiva de diversos autores, como Srour (1987), Leite (1997), Larivière (1994) e Morgan (2000) Chanlat (2002); aborda os modelos de gestão de pessoas na visão de autores como Motta (2002), Fischer e Fleury (2001), Albuquerque (1999) e Dutra (2002); e descreve em profundidade o modelo Agency e Community, que será utilizado neste trabalho.

#### **3.1 Conceituação e função dos modelos**

Segundo Deutch (1973), os modelos utilizados em Ciências Sociais, em especial em Administração, podem ser entendidos como ferramentas ou instrumentos do conhecimento. Para esse autor, os modelos têm cinco funções primordiais:

*a) Organização*, entendida como a habilidade que um modelo possui de permitir e, muitas vezes, forçar a ordenação e a reorganização de dados separados e distantes, mostrando, entre eles, similaridades e conexões que quase sempre nos passam despercebidas;

*b) Predição*, entendida como a capacidade de que dispõe o modelo para nos fazer conhecer alguns resultados futuros. A nosso ver, é a sua mais importante função. O grau de precisão e de quantificação da predição vai depender diretamente do tipo de resposta procurada (intervalo e qualificação) e do cuidado com que o modelo é construído ao se seguirem os passos indicados para sua elaboração;

*c) Mensuração*, diretamente ligada à anterior, apresenta duas formas diferentes, de acordo com o tipo de modelo empregado. Assim é que nos modelos abstratos dinâmicos ou estáticos é visível e faz parte, *a priori*, de seus conteúdos. Por exemplo, é bastante difícil, ao se pensar em modelos probabilísticos (estáticos ou dinâmicos), deixar de levar em conta os valores das probabilidades e a nítida função de mensurar o que eles envolvem. Nos modelos físicos, a função de mensurar pode, muitas vezes, não estar explícita durante determinado intervalo de tempo. As maquetas, os modelos em escala de modo geral, só a partir de um determinado instante é que perdem um pouco o seu caráter descritivo, passando a incluir a idéia de valores mensuráveis ou mensurados;

d) *Heurística*, freqüentemente, envolve predições e mensurações que não podem ser comprovadas pela utilização de técnicas conhecidas. Nesse caso, seria necessário simplificar o campo ou campos de incidência dos modelos, e sobre eles iniciar um processo de pesquisa empírica que pudesse ajudar na descoberta de novos fatos e novos métodos e, desse modo, facilitar aquela aplicação técnica anteriormente citada. A função heurística decorre da facilidade de manipulação, processamento e, muitas vezes, do grau de identificação com a realidade que o modelo possui;

e) *Descritiva*, em seu sentido mais amplo, representa o arcabouço, a estrutura do modelo. Está presa ao próprio sentido da palavra *modelo*, e como tal tem sempre que descrever. O grau dessa descrição é que pode variar e, com ele, melhorar ou piorar a explicação do comportamento de uma realidade modelada. Todos nós sabemos que a realidade é muito complexa e que, ao buscarmos delinear alguns de seus atributos básicos – quase sempre usando de abstrações –, nada mais estaremos fazendo do que buscar representá-la e descrevê-la. Por suas dimensões (escala) ou pela redução do número das muitas variáveis da realidade, o modelo é muito mais manipulável do que a própria realidade. Pode-se concluir, portanto, que o modelo atinge seus objetivos fundamentais a partir da descrição, por meio da qual se determina um ponto bastante importante, ou seja, o nível de generalização que o modelo atinge e, por decorrência, o grau de realidade que ele representa.

### 3.2 Modelos de gestão

Segundo Srour (1987), é possível demarcar quatro modos de gestão (conceito genérico que abrange várias formas de gestão): **totalitário; autoritário; liberal; e democrático**.

Os modos de gestão totalitário e autoritário remetem a uma matriz de poder de exceção, enquanto os modos de gestão liberal e democrático se assentam numa matriz de poder de direito.

Os modos de gestão autoritário, amplamente dominante nas organizações, e liberal, bastante visível em empresas de serviços, são os mais compatíveis com as propriedades capitalistas, uma vez que não se chocam com suas exigências estruturais de controle privado do trabalho assalariado (trabalhadores livres destituídos dos meios de produção).

Na visão de Leite (1997), no Brasil, a modernidade organizacional ainda apresenta traços de uma modernização conservadora, constituída por componentes tayloristas e fordistas, que defende a manutenção de formas autoritárias de gestão de pessoas, adota

políticas de baixos salários e prega a resistência à estabilização da mão-de-obra. Ainda segundo esse autor, a resistência do empresariado nacional em adotar modelos de gestão que ampliem a participação dos trabalhadores revela o caráter conflituoso e autoritário das relações de trabalho.

O modo de gestão totalitário se inscreve, de maneira típica, no bojo de economias de comando, em que o Estado liquida o mercado e se apropria de forma monopólica dos meios de produção material e de serviços (contemporaneamente, atualiza relações de propriedade estatistas-corporativistas). Este modo de gestão opera num campo demarcado por relações econômicas que não são capitalistas ou o são subsidiariamente.

O modo de gestão autoritário articula-se com a base técnica da Primeira e da Segunda Revolução Industrial, em que a maquinofatura substitui o trabalho braçal pela máquina, mas o faz convertendo a força de trabalho em prolongamento das máquinas-ferramenta, em um processamento parcelado e rotineiro.

O modo de gestão liberal emparelha-se com a Terceira Revolução Industrial, em que as tarefas manuais repetitivas são substituídas por autômatos e as rotinas de cálculo são simplificadas pelo uso de equipamentos informatizados, de sorte que a força de trabalho fica liberada para funções de concepção e criação (BRUNO e SACCARDO, 1986), o que exige delas qualificação técnica e participação em equipes multifuncionais. Em contrapartida, o desemprego estrutural a atinge, apontando, dialeticamente, para as possibilidades da conquista de menores jornadas de trabalho e para o desfrute de mais lazer.

O modo de gestão democrático convive com economias de mercado que abrigam formas plurais de propriedade: propriedade capitalista, cooperativista, pública, comunitária, patriarcal, comunal etc. Este modo de gestão tem condições de manter o mercado tutelado (socialismo de mercado, nacional-desenvolvimentismo), em que o Estado dispõe de um forte arsenal de organismos e de mecanismos de intervenção sobre o mercado ou, ainda, pode, segundo teses anarquistas, regular as trocas econômicas mediante um pacto federativo entre comunidades livres.

Embora os conceitos de modos e formas de gestão sejam de cunho político, imbricam-se neles as ideologias políticas e as ideologias econômicas.

Distintamente da abordagem de Srour (1994) sobre os modos de gestão, Larivière (1994) afirma que o estudo sobre o modo de gestão, em função dos elementos da personalidade dos gerentes ou de certas habilidades requeridas, contribuiu para o surgimento de diversas teorias gerenciais, como: a teoria X e a teoria Y, de McGregor (1966); a teoria da

maturidade e imaturidade, de Argyris (1990); a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, de Herzberg (1993); o grid gerencial, de Blake e Mouton (1978); a teoria tridimensional, de Reddin (1970); e a teoria dos papéis gerenciais, de Poupard, Simard e Ouellet (1986). Já as teorias sobre modo de gestão, voltadas para as políticas e procedimentos da organização, têm como seus representantes principais Likert (1967), Bélanger, Lévesque e Plamondon (1987) e Chanlat (2002), entre outros.

Para Larivière (1994), modo de gestão, forma de gestão, modelo de gestão ou método de gestão são sinônimos de estilos de gestão, porque o conceito de modo de gestão envolve o estilo de gestão da organização a partir de suas políticas, procedimentos e perfil de liderança de seus gerentes. O conceito de Chanlat (2002) de modo de gestão ou método de gestão é completo, abrangendo toda a extensão da complexidade que o conceito encerra em si. Para esse autor, modo de gestão é o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela tenha fixado. Assim, o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram.

Segundo Chanlat (2002), todo modo de gestão é influenciado, simultaneamente, por fatores internos, como estratégia perseguida, recursos, tipo de pessoal, tecnologia utilizada, culturas, história, tradições, personalidades dos dirigentes, etc., e por fatores externos que incluem: no contexto econômico, aspectos como mundialização, concorrência e ciclo econômico; no contexto político, políticas governamentais, legislação, papel do Estado, etc; no contexto cultural, valores dominantes; e no contexto social, movimentos sociais, sindicatos, grupos de pressão. O autor leva em conta dois componentes no modo de gestão: **abstrato**, prescrito, formal e estático, que ele denominou de “modo de gestão prescrito”; e **concreto**, real, informal e dinâmico, denominado “modo de gestão real”. Chanlat (2002) descreve esses modos de gestão assim:

- Modo de gestão tayloriano e neotayloriano.

O autor observa que este modo inclui o modo fordiano, uma variante do taylorismo aplicada aos processos de fabricação contínuos. Suas características principais são: divisão do trabalho bastante fragmentada, produção sob pressão do tempo, tarefas repetitivas, remuneração por peça produzida, rigidez de horários, direito de expressão bem reduzido, e até

nulo, divisão entre concepção e execução, e sistemas de controle muito elaborados. Chanlat (2002) sustenta que esse modo de gestão vê o ser humano como um ser dotado de energia física e muscular, movido unicamente por motivações de ordem econômica. Ele completa observando que a nova versão deste método de gestão reside na utilização da informática, conservando no todo os princípios básicos.

- Modo de gestão tecnoburocrático.

O autor sinaliza que este método de gestão, descrito por Weber (2004), manifestou-se nas organizações estatais para, em seguida, estender-se a outras organizações de maior ou menor porte. É caracterizado por: pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada e muito especializada, normas escritas valorizadas, centralização do poder, autonomia relativamente fraca para os níveis inferiores da hierarquia e direito a expressão muito limitado. As regras e os limites impostos por elas estão antes de tudo. Chanlat (2002) comenta que tal modo de gestão considera a empresa como uma máquina racional, e não unicamente mecânica, como no caso do método tayloriano e neotayloriano.

- Modo de gestão baseado da excelência ou da qualidade total.

Para o autor este método apóia-se em concorrência, ênfase no êxito, supervalorização da ação, obrigação de ser forte, capacidade de adaptação permanente, canalização da energia individual nas atividades coletivas e desafio permanente. Caracteriza-se por: maior autonomia de trabalho, forte compromisso de envolvimento do empregado com as suas responsabilidades, recompensas materiais e simbólicas individualizadas e relações hierárquicas mais *igualitárias*, flexibilidade e polivalência da mão-de-obra e recrutamento seletivo. Chanlat (2002) observa, igualmente, que este método de gestão fundado na excelência exige comprometimento total e adesão passional. O ser humano é visto como um indivíduo consagrado aos desafios e à superação de si mesmo.

- Modo de gestão participativo.

Conforme o autor, este método de gestão reagrupa mais ou menos todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis. A expressão de tal participação pode apresentar-se tanto na organização do trabalho quanto nas relações de poder, do ter e dos resultados. Estudos de Aktouf (1993) e Bélanger, Lévesque e Plamondon (1987) mostram que em Quebec, no Canadá, um

determinado número de empresas tem optado por este método de gestão. Ao contrário do método de gestão por excelência, que, com frequência, não passa de discurso. Para Chanlat (2002), o modo de gestão participativo parte do princípio de que o ser humano é responsável, e a ele deve-se conceder toda a autonomia necessária para a realização da tarefa e, mesmo, para integrá-la na gestão mais global da empresa. No ponto de vista do autor, este é o meio pelo qual se abre a possibilidade de reencontrar as experiências de reestruturação de tarefas, como também as modificações técnicas do processo de fabricação ou, ainda, as formas de co-gestão sindical-patronal, estilo de gestão definido a partir da análise das práticas administrativas de uma organização que busca atingir os objetivos por ela fixados e permite identificar o tipo de liderança exercida.

A partir do exame das diversas classificações propostas pela literatura, tirou-se uma tipologia pertinente ao contexto atual. Ela é constituída pelos modos de gestão tayloriano e neotayloriano, tecnoburocrático, baseado na excelência ou qualidade e de gestão participativa. É importante sinalizar que não há tipos perfeitamente puros da classificação, mas sim os que se aproximam e, mesmo, aqueles que têm características de um e de outro. A realidade mostra que as empresas possuem características de um e de outro modo de gestão, como foi visto na pesquisa de Larivière (1994, p. 52).

Chanlat (2002) ressalta esse aspecto do processo de gestão ao desenvolver o conceito de modo ou método de gestão:

[...] por modo ou método de gestão entendemos o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que tenha fixado. Dessa forma, o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle de resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas e os objetivos, os valores e a filosofia de gestão que o inspiram [...]

Além dos modelos descritos por Srour (1994) e Chanlat (2000), não se pode deixar de incluir neste capítulo o importante modelo de gestão de Burns e Stalker (1996). Estes autores realizaram estudo pioneiro reunindo mais de vinte empresas inglesas de diferentes setores da economia, com taxas distintas de concorrência e de mudança tecnológica. A partir deste estudo, elaboraram dois tipos ideais de organização, que denominaram de “modelo mecanicista” e “modelo orgânico”.

- Modelo mecanicista

O modelo mecanicista seria adequado a situações relativamente estáveis de mercado e de tecnologia.

- Modelo orgânico

O modelo orgânico seria adequado às condições turbulentas de mercado, quando existirem grande concorrência e mudanças tecnológicas rápidas.

Para os autores, esses modelos são tipos ideais de gestão, por apresentarem estrutura organizacional definida, com uma cadeia relativamente estável de ligações entre as pessoas e o trabalho, o que constitui a organização.

A formação de uma estrutura organizacional envolve dois mecanismos, descritos por Robbins (1999): a) divisão ou diferenciação, envolvendo os processos de especialização e as decisões relativas à departamentalização; e b) coordenação ou integração que especifica a hierarquia, a esfera de controle, a centralização e a formalização. Os formatos organizacionais resultam, portanto, do modo como os decisores definem esse complexo conjunto de elementos organizadores das relações entre pessoas, grupos, direção, tarefas e atribuições.

Para Morgan (2000), diversos são os modelos que buscam sistematizar uma tipologia de estrutura organizacional, apresentando a idéia de metáforas como importante meio de representação dessas estruturas: estruturas consolidadas (máquinas, organismos vivos) ou alternativas (cérebros, culturas, sistemas políticos, entre outras). O autor ressalta que a maioria destas abordagens coexiste de forma complementar ou, até mesmo, paradoxal em qualquer organização.

Muitas das idéias convencionais sobre organizações foram construídas sobre um número limitado de metáforas, sendo a mecanicista e a orgânica as mais difundidas em nossa sociedade.

Como exemplo representativo de uma perspectiva contingencial de análise da estrutura organizacional Burns e Stalker (1996) distinguiram dois tipos de estruturas: a mecanicista, na qual os papéis organizacionais são fortemente definidos por superiores – que detêm, por seu turno, o monopólio do conhecimento organizacional –; e a estrutura orgânica, que se caracteriza por menor rigidez na definição dos papéis, resultante da discussão entre partes diversas, em um ambiente marcado por maior distribuição do conhecimento necessário à execução de tarefas entre os empregados. No modelo de Burns e Stalker, considera-se que cada uma das formas é válida em função do ambiente em que a organização se encontra.



Nesta linha de argumentação, Donaldson (1999) desenvolveu a *teoria da contingência*, expressão introduzida por Lawrence e Lorsh (1996) entre os anos 50 e 60, evidenciando a inexistência de uma estrutura universal, ou seja, a impossibilidade de uma estrutura, entendida como os aspectos formais e informais, efetiva para toda e qualquer organização.

O quadro 11 sintetiza, a partir de Burns e Stalker (1996), os principais elementos que caracterizam os modelos de organização mecanicista e orgânico.

Quadro 11 - Características dos modelos de organização mecanicista e orgânico

| ORGANIZAÇÕES MECANICISTA:   | ORGANIZAÇÕES ORGÂNICA:  |
|---|---|
| <p><i>Foco</i>: relacionamento entre objetivos, estrutura e eficiência.</p> <p><i>Hierarquia</i>: autoridade do superior do topo para a base, resultante do princípio da unidade de comando.</p> <p><i>Amplitude de controle</i>: quantidade limitada de pessoas que se reporta a um superior.</p> <p><i>Divisão do trabalho</i>: especialização para alcance de objetivos da organização.</p> <p><i>Departamentos funcionais</i>: a organização é concebida como uma rede de partes;</p> <p><i>Crença na racionalidade</i>.</p> <p><i>Separação entre concepção e execução</i>.</p> <p><i>Supervisão</i>: fiscalização do desempenho do trabalho para alcance de resultados.</p> | <p><i>Foco</i>: organização como sistema vivo e estruturada em termos mais genéricos: sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional.</p> <p><i>Organizações como sistemas sociotécnicos</i>: as atividades de trabalho são influenciadas tanto pela natureza humana quanto pelo planejamento formal.</p> <p><i>Enriquecimento do trabalho</i>: combina um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado.</p> <p><i>Envolvimento</i>: mais o empregado com o seu trabalho, dando-lhe cargos significativos, autonomia, responsabilidade e reconhecimento.</p> |

Fonte: Adaptado de Burns e Stalker (1996), p. 46.

### 3.3 Modelo de gestão de pessoas

Segundo Motta (2002), a concepção sobre o ser humano foi se tornando complexa, passou-se a considerá-lo de um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e medidas punitivas para um ser humano dotado de vontade própria, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de ação política. Chegou-se à conclusão de que a expressão *recursos humanos* já não era mais adequada para

referir-se a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas dimensões e que não podia ser considerado como apenas um recurso a ser explorado pela organização. Motta (2002, p. 93-98) distingue dois tipos de modelos de gestão de pessoas: **incremental** e **político**. O modelo incremental valoriza um perfil gerencial mais conservador e burocrático, ao passo que o modelo político valoriza o papel do gerente no sentido de promover a participação e o debate.

Em linhas gerais, o modelo incremental apresenta as seguintes características:

- empresa como instrumento racional de produção;
- maximização do resultado econômico;
- pagamento por produtividade;
- pressuposto de que eficiência social gera eficiência econômica;
- autonomia e descentralização controladas pela padronização dos processos decisórios na organização;
- homogeneidade cultural;
- indivíduos considerados agentes condicionáveis e previsíveis; e
- evita-se o conflito.

Nesse modelo, as funções gerenciais são bem definidas. Assim, fica sob a responsabilidade da função gerencial:

- avaliar as necessidades da organização e de seus recursos;
- descrever e prover cargos por meio de métodos de avaliação objetivos;
- buscar eficiência social para atingir maior produtividade;
- responder pelo treinamento e pela comunicação;
- implantar o modelo funcionalista; e
- promover as adaptações necessárias ao ambiente de negócios.

O modelo político de gestão de pessoas foi criado a partir dos estudos sobre motivação de Herzberg e dos estudos do Instituto Tavistock de Londres que embasaram o movimento da democracia industrial dos anos 60 nos países escandinavos. Os programas de melhoria das condições de trabalho, a humanização do trabalho, a reestruturação das tarefas (enriquecimento e ampliação) e a criação de grupos semi-autônomos de produção são exemplos de ações desenvolvidas inspiradas nessas teorias.

O modelo político tem como características principais:

- eficiência econômica negociada;
- aceitação do conflito e superação do mesmo via negociação;
- avaliação dos resultados feita pelo grupo organizacional;

- os indivíduos são atores políticos que buscam a concretização de seus interesses na organização;
- a mudança organizacional é vista como desejável e necessária;
- o ambiente de negócios é construído por meio de alianças e estratégias; e
- a organização é vista como arena política.

No modelo político, o gerente é um árbitro, que tem como objetivo obter a coesão entre as partes envolvidas no processo de decisão, integrando os interesses particulares dos diferentes grupos sociais para obter uma solução negociada perante a direção da empresa, resultando em uma espécie de *pacto político*. Neste modelo as funções principais da gerência são:

- promover o envolvimento da diretoria e do corpo gerencial no processo de gestão de pessoas;
- enfatizar a importância estratégica da antiga função de recursos humanos na organização;
- decidir após ouvir as partes envolvidas;
- buscar a obtenção de consenso nas decisões, sempre que possível;
- promover a negociação política necessária à implantação da estratégia;
- desenvolver a qualificação crescente da mão-de-obra;
- promover o desenvolvimento de habilidades e competências; e
- promover a democratização das relações no trabalho.

Surge, em consequência, a expressão *gestão de pessoas*, que, no entender de especialistas da área, como Fischer, Fleury (2001), parece ser mais adequada, por considerar o empregado como uma pessoa integral, e não apenas como um mero fator produtivo. Essa nova terminologia vem sendo utilizada com frequência por aqueles que estudam e praticam a gestão de recursos humanos nas organizações: o conceito de modelo de gestão de pessoas. Trata-se de uma reformulação bastante abrangente, cuja missão é dar nome e identidade ao resultado de um intenso processo de mudança, que vem se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão.

Segundo Fischer (2001), com as mudanças que vêm ocorrendo na área de recursos humanos vem ganhando legitimidade o conceito de modelo de gestão de pessoas, que não é comum na teoria organizacional, não sendo por isso encontrado na maioria dos textos que tratam da questão do comportamento humano no trabalho. Mais frequentes são as definições de sistema, função, área ou setor de RH. Paradoxalmente, a expressão *gestão de pessoas*

encontra-se, hoje, bastante difundido no vocabulário de especialistas dessa disciplina no Brasil. Nos encontros de profissionais da área e em artigos não-acadêmicos de produção mais recente, sua presença é bastante comum. Quando os especialistas da área empregam essa nova nomenclatura querem estabelecer um marco de redefinição sobre o seu espaço de atuação profissional. Assim, procuram denominar um novo conteúdo, guiados por uma nova visão do trabalho, embora se deva ressaltar que ainda não está comprovado até que ponto essa é uma visão idealizada que reflete apenas aquilo que eles gostariam que prevalecesse ou se de fato ocorre um redirecionamento efetivo das políticas e práticas de gestão. Os defensores dessa idéia sustentam que há uma diferença significativa entre as definições do modelo de gestão de pessoas e as do sistema de administração de RH. A noção de sistema de administração de RH é, por tradição, mais aceita e utilizada porque descreve uma função administrativa que visa à obtenção e manutenção de uma força de trabalho composta por pessoas diligentes, capazes, competentes, solidárias, coesas, motivadas, aperfeiçoadas e entusiasticamente dedicadas a contribuir com seus melhores esforços (RAMALHO,1977).

Para Astivera (1989), os modelos são abstrações que nos ajudam a compreender e a agir sobre a realidade. Trata-se, portanto, de uma simplificação e de uma abstração. Simplificação porque a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada pelo modelo com total fidelidade e em todas as suas dimensões; abstração porque resultam sempre de uma representação, de uma explicação a respeito do fenômeno real. Não obstante suas limitações, os modelos têm funções específicas para as pessoas, para a empresa e para os gerentes que tomam decisões nas organizações e que orientam as ações práticas desses agentes no curso de suas relações.

A partir de duas metáforas, Warr (1988) ilustra a função de organização das idéias e do comportamento humano característicos dos modelos. Para ele, modelos funcionam como *peneiras e moldes*. Como peneiras, permitem que determinadas idéias e ações passem e desautorizem outras; como moldes, estruturam a maneira de pensar sobre determinada realidade, tornando-a de tal maneira familiar e conhecida que os agentes envolvidos podem trabalhar sobre essa realidade. Zilbovicius (1997), reconhecendo a importância do uso de modelos para os tomadores de decisão nas empresas, afirma:

[...] eles [os modelos] interconectam logicamente as práticas e permitem que os tomadores de decisão operem com uma dada lógica, oferecida pelo modelo. As condições ambientais, gerais e locais farão com que cada empresa implemente práticas diversas ou específicas, porém sempre referidas a um dado modelo.

Portanto, usar o termo *modelo* no lugar de *sistema*, *área* ou *setor* significa reconhecer, em definitivo, que a área de RH perdeu o seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas empresas. Os elementos que compõem tal modelo vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas de RH, abrangendo tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização.

Segundo Fischer (2001), a expressão *gestão de pessoas* não significa apenas a tentativa de encontrar um substituto para a desgastada administração de RH. Seu uso, hoje bastante comum nas organizações, procura ressaltar o caráter da ação – *a gestão e seu foco de atenção: as pessoas*. Assim, a gestão de pessoas vem ganhando espaço cada vez maior, podendo abranger desde os procedimentos que a empresa adota para envolver os funcionários com suas definições estratégicas, passando pela maneira pela qual ela estimula determinado tipo de relação com os clientes até chegar à imagem que ela passa internamente sobre seus produtos, os equipamentos utilizados, o desenvolvimento tecnológico e sobre outros temas organizacionais de relevância. Portanto, na perspectiva desse novo conceito, Fischer (2001) define modelo de gestão de pessoas como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. A configuração que esse modelo pode assumir vai depender de fatores tanto internos quanto externos.

Os fatores internos são definidos pela cultura organizacional, que, ao mesmo tempo, estabelece limites e é pano de fundo para a atuação do modelo de gestão. Os fatores externos são considerados a partir da análise do papel e das políticas de RH, que têm, segundo Fischer (2001), a função explícita de ceder o espaço no qual as relações de trabalho vão adquirir sua expressão real e concreta. O uso de conceito de modelo de gestão de pessoas implica, segundo Fischer (2001), reconhecer que é impossível para uma empresa criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho. Mas ela pode propor um modelo que inclua princípios, políticas, práticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer.

É possível gerir os comportamentos em vez de administrá-los, no sentido de uma ação gerencial cujos resultados sejam mais previsíveis e controláveis. Só há uma forma de compreender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos: considerando-os não como recursos, mas como pessoas. Não se pode negar que o papel do homem no trabalho vem se transformando. Suas características mais humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, são mais valorizadas. Há que se reconhecer então que as relações humanas são realizadas com

peças, e não com recursos, o que demonstra a transição para uma nova realidade empresarial.

Na visão de alguns críticos da área, entre os quais se pode citar Storey e Sisson (1989), essa mudança de nomenclatura, na verdade, visaria ocultar uma relação de dominação e poder, que continuaria presente, apesar das mudanças. Trata-se de uma nova ideologia, que não muda a situação de fato, mas oculta-a. Independentemente da posição adotada, a expressão *administração de recursos humanos* foi sendo progressivamente deixada de lado e substituída pela expressão *gestão de pessoas*. Enfim, importa ressaltar que esse novo modelo de gestão de pessoas ainda está em fase de implementação e que suas conseqüências ainda não são plenamente conhecidas. Na verdade, a organização nunca precisou tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo, os chamados “fatores intangíveis” – conhecimento, criatividade, emoção e sensibilidade –, mas tem cedido pouco espaço para o desenvolvimento desses fatores, uma vez que ela vem acirrando a competição entre as pessoas, intensificando o ritmo de trabalho e estreitando os vínculos entre desempenho e resultados. Assim, o relacionamento entre pessoas e organizações vem tornando-se mais distante, impessoal e desprovido de sentido afetivo.

Segundo Fischer (2001), toda e qualquer organização depende de mecanismos de gestão institucionalizados para direcionar as relações humanas que se verificam no contexto organizacional. Por isso, ela define as estratégias e transforma-as em instrumentos, processos e práticas de gestão mais ou menos formalizados, os quais sinalizam para o comportamento humano desejado no trabalho. Na visão de Fleury e Fleury (1995), não é fácil elaborar um modelo de gestão sob medida para a realidade organizacional brasileira, mas reconhecem que existem alguns pressupostos que vêm orientando a busca de novas configurações organizacionais, como pensamento sistêmico, ação estratégica, processos decisórios integrados, uso inteligente da informação e cooperação na competição. Quanto ao processo de gestão de pessoas, esses autores chamam à atenção para as novas configurações organizacionais do futuro, que deverão ser pautadas pelas seguintes orientações e tendências:

- As políticas serão voltadas para a sustentação e viabilização da aprendizagem individual e organizacional;
- Haverá uma busca constante pela inovação;
- As empresas adotarão sistemas de avaliação de desempenho e de competência individual com vistas ao desenho da carreira e dos sistemas de remuneração;

- Haverá investimentos maciços em treinamento e desenvolvimento, visando à melhoria constante da qualidade e dos indicadores de produtividade;
- Será dada prioridade para os programas comportamentais; e
- Estratégias participativas do tipo implantação de círculos de controle de qualidade e participação nos resultados serão utilizadas.

Dutra (2002), adotando a mesma linha de raciocínio de Fleury e Fleury (1995), assinala algumas das principais causas das mudanças que vêm afetando a forma de gestão de pessoas adotadas pelas empresas:

- grandes mudanças no processo de organização do trabalho;
- mudanças no modo de relacionamento entre as organizações e as pessoas;
- forma pela qual as pessoas percebem suas relações com o trabalho; e
- comportamento do mercado de trabalho.

Esse autor afirma ainda que as pressões para a transformação do modelo de gestão de pessoas têm sua origem em duas fontes principais: de um lado, as pressões exercidas pelo ambiente externo, que estão relacionadas ao fenômeno da globalização dos mercados, à complexidade das novas arquiteturas organizacionais, às turbulências crescentes e aos maiores valores agregados dos produtos e serviços etc.; e, de outro, as pressões do próprio ambiente interno, associadas a algum tipo de relação de trabalho com as organizações que buscam satisfazer um novo conjunto de necessidades, tais como: desenvolvimento pessoal e profissional, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania profissional. O quadro 12 mostra, de maneira sucinta, as principais mudanças que vêm ocorrendo nas organizações e nas pessoas, conforme a percepção de Dutra (2002).

Quadro 12 - As principais mudanças nas empresas e nas pessoas

| MUDANÇAS NAS EMPRESAS   | MUDANÇAS NAS PESSOAS  |
|---|---|
| Estruturas e formas de organização mais flexíveis e adaptáveis.                                     | Pessoas cada vez mais conscientes; autonomia e liberdade na escolha de carreiras; e desenvolvimento profissional.   |
| Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado.                                     | Pessoas mais atentas a si mesmas nas dimensões física, mental, emocional e social; cultivam a cidadania organizacional; exigem processos de comunicação mais eficientes.                              |
| Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais, e capacidade para revitalizar produtos. | Pessoas com expectativa de vida maior e, conseqüentemente, com maior tempo de vida profissional ativa; exigem desenvolvimento contínuo.   |
| Alto grau de competitividade global.  | Pessoas demandam por oportunidades e desafios profissionais e pessoais; demandam por atualização contínua e obtenção de competências como condição básica para manter a competitividade profissional. |

Fonte: Adaptado de Dutra (2002), p. 16.

Dutra (2002) assinala outras mudanças que vêm ocorrendo no campo da gestão de pessoas:

- alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas. O perfil obediente e disciplinado cede lugar ao perfil autônomo e empreendedor. Com essa mudança, a cultura organizacional deve estimular a iniciativa, a criatividade e a busca autônoma de resultados.

- mudança de foco do modelo de gestão de pessoas. O controle é substituído pelo envolvimento;

- participação mais efetiva das pessoas no sucesso da organização. Elas passam a integrar o seu patrimônio intelectual; as pessoas tornam-se mais responsáveis pela agilidade de resposta às demandas ambientais, aumentando sua capacidade de visualizar e explorar oportunidades de negócios.

Autores como Dejours (1997) e Chanlat (1999) discordam de algumas dessas orientações. Dejours defende que a história política e a ética também são dimensões que repercutem na constituição dos modos, conteúdos e dinâmicas de relacionamento em que se constroem laços de confiança, reconhecimento, cooperação e comprometimento tão buscados pelas empresas. Portanto, na visão desse autor, essas dimensões devem fazer parte dos estudos e ações voltados para a gestão de pessoas.



Chanlat (1999) afirma que a gestão historicamente tem privilegiado a ação, a frieza, o conformismo, a racionalidade, a homogeneidade, a instrumentalização, o universalismo abstrato e a tecnocracia, enquanto a realidade do gestor é composta por decisões imersas em sentimentos pessoais, dúvidas e incertezas, impregnadas de inveja, ciúmes e outras emoções negativas. Assim, entre essa interface emerge um abismo entre um mundo sério e racional dos discursos teóricos e o mundo real e concreto vivido pelos gerentes.

Fischer (1998), inspirando-se nas idéias de Fleury e Fleury (1995), aponta algumas das principais alterações nas políticas de gestão de pessoas nas indústrias brasileiras:

- maior preocupação com a estabilização da mão-de-obra, pela redução do turnover;
- políticas de treinamento voltadas para a preparação dos operários, visando à aplicação de novas técnicas, bem como à transformação deles em operários polivalentes;
- reestruturação das práticas de gestão de cargos, com o intuito de introduzir o conceito de operador multifuncional;
- introdução de sistemas de remuneração por conhecimento, além de outras tipologias de remuneração variável.

Albuquerque (1999), nessa mesma linha de pensamento, aponta algumas tendências do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil:

- maior qualificação e desenvolvimento dos funcionários, para atender às demandas do sistema de produção;
- adoção de sistemas de gestão mais participativos e implantação do trabalho em grupo;
- adoção de novos modelos de negociação trabalhista com sindicatos e empresas, buscando formas de relacionamento mais diretas e efetivas; e
- adoção de novas políticas de recursos humanos que contemplem a valorização de talentos humanos, a atração de pessoas de alto potencial, a geração de condições favoráveis à motivação, a possibilidade de crescimento funcional e profissional e a criação de incentivos vinculados a resultados.

Assim, as políticas de recursos humanos, de acordo com Albuquerque (1999), devem estar adaptadas à realidade da organização e do contexto socioeconômico. Para esse autor, alguns fatores de contexto ambiental em constante mutação têm pressionado as organizações no sentido de adotar uma nova concepção de gestão atenta à flexibilidade, à inovação, à criatividade, à produtividade e à qualidade de seus produtos e serviços, sem nunca perder de vista os aspectos relativos à humanização e ao aumento dos níveis de qualidade de vida e de

satisfação no trabalho. Albuquerque chama à atenção para os exemplos internacionais, principalmente do Japão, Itália e Suécia, dessa nova concepção de gestão. No Japão, destaca a experiência de produção em massa, com a especialização flexível e novas formas de organização do trabalho e de gestão de recursos humanos; na Itália, relata o caso das parcerias entre pequenas e médias empresas organizadas em distritos industriais; e na Suécia, conta a experiência da indústria automobilística Volvo, com a criação de grupos de trabalho semi-autônomos. Ainda segundo Albuquerque, essas experiências, embora diferentes do ponto de vista estrutural e cultural, revelaram alguns pontos comuns, como:

- valorização de talentos nas organizações;
- adoção de carreiras flexíveis não atreladas à estrutura rígida de cargos;
- captação de pessoal realizada de forma contínua e intensiva, contemplando rodízios internos;
- ênfase no trabalho em equipe; e
- política de remuneração praticada de forma independente da estrutura de cargos.

Na visão de Dutra (2002), as organizações, em seu processo de preparação para o futuro, deverão estar atentas a dois tipos de investimentos fundamentais e simultâneos: a modernização do sistema de gestão de pessoas; e o estímulo e suporte ao processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas. O primeiro, segundo o autor, implica criar condições para que os indivíduos possam visualizar o seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, para que a empresa possa também avaliar o seu poder de contribuição, objetivando conciliar as expectativas das partes de forma dinâmica. O segundo, fundamental para a competitividade organizacional, deverá constituir-se na relação-chave para suportar as adversidades do futuro.

Autores como Wood (1991), Leborgne e Lipiez (1992), Hirata (1992) e Wilkinson (1993), contrariando a corrente mais otimista de estudiosos, a qual enfatiza as tendências positivas do processo de modernização organizacional, caracterizado por integração dos trabalhos, enriquecimento das tarefas, valorização das pessoas e da mão-de-obra, e sistemas de trabalho participativos, afirmam que as novas formas de gestão têm sido acompanhadas de novos problemas decorrentes de uma série de fatores, como:

- aumento dos ritmos de trabalho e controle dos trabalhador (produtividade);
- aprofundamento da divisão por gênero no trabalho;
- aumento da precariedade no processo de trabalho; e

- desestruturação e conseqüente perda do poder de barganha dos órgãos representativos dos trabalhadores (sindicatos).

De acordo com Welch (2005), experiente CEO da GE, para uma boa gestão de pessoas as empresas devem:

- elevar o RH à posição de poder e primazia na organização e garantir que seu pessoal tenha qualidades especiais para ajudar os gerentes a construir líderes e carreiras. Na verdade, as melhores características do pessoal de RH são as de pastores e pais, na mesma embalagem, porque os pastores e pais percebem as hierarquias ocultas na mente das pessoas e organogramas invisíveis que existem em todas as empresas.

- usar sistemas de avaliação rigorosos, não burocráticos, que enfatizem, acima de tudo, a integridade pessoal, com o mesmo rigor da nova lei americana contra fraudes nas empresas;

- criar mecanismos eficazes, com a utilização de dinheiro, reconhecimento e treinamento para motivar e reter o pessoal;

- encarar os relacionamentos difíceis com os sindicatos, com as estrelas, com os decadentes e com os encenqueiros, considerando-se que nenhum indivíduo é maior do que a empresa e que ninguém é insubstituível;

- desenhar organogramas tanto horizontais quanto possível, com clareza ofuscante nas relações de subordinação e nas definições de atribuições; e

- combater a gravidade e, em vez de tratar os 70% do meio como massa que segue a corrente, considerá-los o coração e a alma da organização. As empresas bem gerenciadas fazem questão de que os gerentes dediquem a esse grande grupo dos 70% pelo menos 50% de seu tempo destinado à gestão de pessoas, avaliando e aprimorando as suas competências, por meio de uma nova forma de gestão: a gestão por competências.

### **3.4 Modelo Agency e Community**

De acordo com Ferreira *et alii* (1999), constitui um dos maiores desafios às novas funções da gestão de pessoas resgatar os valores nobres associados ao desempenho de atividades produtivas. O progresso das formas de exploração da mão-de-obra exhibe um viés de tal forma contaminado pela perspectiva de exploração da força de trabalho que tal possibilidade mostra-se não apenas estranha, mas talvez fora de contexto. Nesse sentido, a recuperação do valor epistemológico, social, econômico, político e cultural do saber no

trabalho reflete o amadurecimento da gestão de pessoas e a busca de alternativas de caráter não paliativo para as questões organizacionais, tão comuns a ponto de serem quase automaticamente desacreditadas pela mão-de-obra.

Em consonância com o pensamento de Ferreira *et alii* (1999), Bastos (2004) ressalta que, coincidindo com o extenuamento do sistema clássico de administração de recursos humanos e com a ascensão de um modelo de gestão de pessoas apoiado em novos valores, expandem-se os estudos na área da Ciência da Cognição, aumentando, assim, o interesse pela investigação de como os esquemas cognitivos dos líderes organizacionais permitem interpretar os ambientes externo e interno da organização, como eles internalizam os valores e objetivos da mesma e, por fim, como percebem os modelos e as práticas de gestão adotadas pela administração. Influenciados por essa perspectiva e lançando um olhar sobre a função de recursos humanos na nova era organizacional, Rousseau e Arthur (1999) conceberam um modelo que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações. A primeira concepção refere-se à noção de *agency*, que defende a habilidade dos atores de tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, sendo o *empreendedor autônomo* o seu protótipo. A segunda concepção relaciona-se à noção de *community*, que enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de envolver expressões como *suporte mútuo*, *cooperação* e *adaptação coletiva ao ambiente*.

O aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva são ainda características marcantes dessa concepção, que tem como arquétipo a idéia do *homem comprometido*.

Para Rousseau e Arthur (1999), as noções *agency* e *community*, concebidas juntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, facilitando a criação de vantagem competitiva. É dessa maneira que as postulações de Rousseau e Arthur estão voltadas para a necessidade de um modelo híbrido, *Agency-Community*, que leve em consideração as características tanto de autonomia e auto-regulação quanto de cooperação e suporte mútuos. Assim, o modelo híbrido possibilita às firmas e trabalhadores responderem de maneira flexível às mudanças do mercado, enquanto se busca estabilidade ao recrutar, desenvolver e reter pessoas cujos talentos são essenciais para a organização. O modelo híbrido de gestão *Agency-Community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas

e programas adotados pela organização. Segundo Rousseau e Arthur, esse modelo híbrido engloba duas noções que possibilitam às firmas e aos trabalhadores responderem de forma flexível às mudanças do mercado enquanto procura estabilidade recrutando, desenvolvendo e retendo pessoas cujos talentos são críticos para a organização. Para os autores, esta dupla pressão – flexibilidade/estabilidade – é a essência do papel da administração de recursos humanos contemporânea.

Pessoas e organizações saem ganhando, pois o modelo contempla duas interfaces que são gerenciadas com sucesso: a interface do conhecimento e a interface moral. Para Rousseau e Arthur (1999), o modelo atende às necessidades de organizações e carreiras cada vez mais sem fronteiras, o que significa emprego e carreira fluindo com o tempo entre múltiplas oportunidades de emprego e firmas empregadoras:

[...] trabalhadores e firmas terão dificuldades em predizer em qualquer tempo como poderia ser seu futuro relacionamento. Em consequência, as novas carreiras sem fronteiras de trabalhadores e as pressões competitivas sobre as firmas impõem uma visão de sinergia entre duas idéias tradicionalmente opostas: *agency e community* (Rousseau e Arthur, 1999, p. 2).

No âmbito das políticas de recursos humanos, Rousseau e Arthur (1999) descrevem esse modelo híbrido em seis dimensões distintas:

1ª) Processo de admissão de funcionários. Focaliza não somente o recrutamento de indivíduos, mas também a construção de relações entre eles.

2ª) Processo de aprendizagem. Enfatiza o treinamento clássico, o desenvolvimento dos funcionários e a socialização, além da criação de relações dentro e fora da firma.

3ª) Avaliação de desempenho. Focaliza produtos individuais, do grupo e da firma como um todo.

4ª) Empregabilidade. Prevê mobilidade interna e externa, e carreira sem limites para os funcionários.

5ª) Benefícios. Caracteriza-se pela flexibilidade em responder às necessidades de mudanças, como escolha de parceiros profissionais, horas de trabalho.

6ª) Término da relação formal entre trabalhador e firma. O foco sinaliza para a continuidade da parceria.

Segundo esse modelo híbrido de gestão de recursos humanos, os elementos que evocam a noção de *community* podem ser pensados como os responsáveis pelo desenvolvimento de uma mente coletiva. Os programas de capacitação geral e as políticas de não terceirização favorecem a permanência e a afiliação do funcionário para com a

organização, possibilitando a construção de relações e aprendizagem em grupo. O foco no desenvolvimento de equipes de trabalho e a autonomia gerencial também respondem pela criação de relações dentro da firma. O quadro 13 sintetiza as funções de RH no âmbito do modelo de Rousseau e Arthur (1999).

Quadro 13 - Modelo de gestão de pessoas, de Rousseau e Arthur

| PROCESSOS               | AGENCY                           | COMMUNITY  | HÍBRIDO   |
|-------------------------|----------------------------------|--|---|
| Admissão                | -Recrutamento<br>-Orientação     | -Recrutamento<br>-Construção de relacionamentos  | -Recrutamento<br>-Construção de relacionamentos   |
| Aprendizagem            | -Treinamento                     | -Desenvolvimento<br>-Socialização<br>-Criação de relacionamentos com colegas (dentro da organização) | -Colaboração com os trabalhadores no planejamento do próprio desenvolvimento.<br>-Treinamento/ desenvolvimento<br>-Socialização<br>-Criação de rede de trabalho dentro e fora das organizações.<br>-Desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades de mercado. |
| Avaliação de desempenho | -Contribuição individual         | -Sucesso do grupo/ organização   | -Resultados dos indivíduos, do grupo e da organização.  |
| Empregabilidade         | -Responsabilidade do trabalhador | -Caminhos da carreira interna gerenciados pela organização   | -Colaboração entre RH e trabalhador<br>-Mobilidade interna e externa.   |
| Benefícios              | -Responsabilidade do trabalhador | -Fornecimento de recursos para o bem-estar pessoal e familiar  | -Flexibilidade na resposta às necessidades variáveis, incluindo escolha dos padrões de trabalho, dos horários, assim como também benefícios móveis.   |
| Término                 | -Questões legais                 | -Foco na justiça de procedimentos<br>-Fornecimento de apoio e recolocação                            | -Foco na continuação do relacionamento (por exemplo, os ex-funcionários são considerados ex-discípulos).  |

Fonte: Adaptado de Rousseau e Arthur (1999), p. 10.

Na visão de Rousseau e Arthur (1999), o aumento da competitividade entre as organizações, juntamente com a interdependência crescente entre trabalhadores, organizações e instituições sociais, tem criado uma complexa mescla de forças para a *Agency e Community* no trabalho contemporâneo. Essa mescla tem modificado profundamente a natureza e, portanto, o desempenho da função de RH. Assim, de acordo com esses autores, os temas comuns à *Agency e à Community*, e sua atuação recíproca são essenciais para o planejamento das funções de RH, com vistas ao acesso à força de trabalho moderna, de forma a desenvolvê-

la e motivá-la. Para esses autores, essa atuação conjunta essencial estará ocorrendo sempre que a função de RH estiver sendo realizada. Seja, por exemplo, por meio dos tradicionais departamentos do RH ou das fontes externas ao RH, serviços de consultoria, práticas gerenciais formais e informais da linha de produção.

As organizações contemporâneas agem de forma híbrida. As firmas internacionais de consultoria gerencial, tais como a Andersen e a Ernst & Young, dão enorme valor ao desempenho individual ao determinar as premiações, enquanto equilibram este aspecto com ênfase no trabalho em grupo e no conhecimento compartilhado, visando ao avanço e à transparência dentro da organização. A Cap Gemini, uma organização internacional de tecnologia de informação, persegue resultados paralelos do trabalho em grupo (leia-se *Agency*), excelência (leia-se *Community*) e independência (leia-se *respeito*). Essas organizações fazem isso criando oportunidades para que os funcionários aprendam e o façam juntos. Por exemplo, a Universidade Cap Gemini, em Paris, que também cria oportunidades para que seus funcionários aprendam em situações que fomentem maior compreensão dos mercados da organização em reuniões habituais de funcionários designados para atender clientes.

Agency sem controle pode fazer com que a interdependência entre os funcionários seja impossível de ser gerenciada (ela é mais apropriada para organizações estruturadas com base em trabalhadores independentes, tais como aquelas que têm funcionários distribuídos geograficamente). Community extrema, por outro lado, pode sufocar a iniciativa individual, premiando as pessoas mais por sua associação do que por suas contribuições individuais, e talvez seja mais adequada para aquelas organizações que valorizam a estabilidade da força de trabalho, por exemplo, organizações altamente regulamentadas. Portanto, não é surpresa alguma que, conforme notam os sociólogos organizacionais Barley e Kunda (1992), geralmente exista um pêndulo oscilando entre esses dois modos de gestão no pensamento gerencial. Compare, por exemplo, a impessoalidade do emprego das primeiras fábricas, no século XIX, com o movimento de relações humanas nas décadas de 1930 e 1940. Compare também as idéias fragmentadas de planejamento do trabalho, originadas na tradicional engenharia industrial, com as idéias holísticas originadas em sistemas de abordagem socio-técnicos mais recentes. Dinâmica semelhante pode ser observada na ciência social, em que a retórica de Agency e Community sublinha as diferenças entre as disciplinas.

Alguns economistas vêem os contratos implícitos referentes à segurança no trabalho como uma intromissão na liberdade individual, que pode, porém, interferir na eficiência (leia-

se *Agency*) dos participantes do mercado. Em comparação, sociólogos, tais como Perrow (1994), geralmente desconfiam do foco de mercado de curto prazo dos negócios e seu impacto no nível de qualidade global da vida (leia-se *Community*) na sociedade atual.

A nova economia vem requerendo das organizações uma postura proativa, para que concedam maior autonomia a seu pessoal como resposta às freqüentes pressões por serviço, inovação ou eficiência. Como argumenta Weick (1994), as estruturas hierárquicas formais, embora ainda não estejam completamente enfraquecidas, subsistem devido ao discernimento dos indivíduos e à improvisação coletiva de grupos de trabalho. Oportunidades para *Agency* são vistas como uma fonte de flexibilidade e vantagem competitiva para aqueles suficientemente capacitados para enfrentar os desafios do mercado. Oportunidades para *Community* são visualizadas como formas para o engajamento coletivo de equipes, com o objetivo de prover a organização de qualidades valorizadas ou inovação. Em cada um desses casos as oportunidades para a organização situam-se na sua habilidade de traduzir mudanças no comportamento dos funcionários em uma nova vantagem competitiva.

De acordo com Rousseau e Arthur (1999), muitos fatores contam para a necessidade de juntar *Agency* e *Community*, entre os quais há que se destacar a mudança na cultura corporativa. Embora *Agency* e as forças de livre mercado a elas relacionadas mereçam crédito como mecanismos para criar riquezas, estas mesmas riquezas podem ser perdidas, e um número substancial de pessoas pode ser afetado tanto pelas flutuações de mercado quanto pelas substituições que acompanham as transformações econômicas. Considere o contraste entre o pensamento da metade do século XIX sobre a industrialização e as interpretações atuais da nova economia. O pensamento do século XIX, derivado das tradições protestantes, enfatizava a *liberdade do indivíduo para crescer*, justificando e considerando como heróis culturais os *barões da sociedade*, com seu estilo de vida suntuoso. Em contraste, desde o final do século XX estudiosos conhecidos freqüentemente expressam preocupação com fenômenos do tipo *o vencedor leva tudo*, isto é, preocupando-se com as conseqüências do sucesso para aqueles não tão bem-sucedidos. Uma extensão dessa mesma lógica sugere que a rápida transformação industrial também pode significar que o sucesso de hoje pode ser seguido pelo insucesso de amanhã.

Buren (2000) tem rotulado o problema humano nessa transformação de “o problema da cultura estática em um ambiente dinâmico”. Assim, *carreiras sem fronteiras* podem ser vistas como libertadoras em tempos prósperos, mas como uma maneira de os empregadores ficarem livres de suas responsabilidades com os trabalhadores em tempos menos favoráveis.



Isto é, a ênfase em Agency de hoje pode prenunciar o fracasso criado pela Community de amanhã. Para impedir fracassos futuros, a organização responsável precisa criar mecanismos de aprendizagem, tais como maior compartilhamento de informações e exposição a novas habilidades por meio de treinamento e de prática ativa. Tudo isso pode tornar a empregabilidade um conceito mais significativo para funcionários modernos, ainda que *sem fronteiras*. A preocupação com o destino das vítimas da nova economia está ligada ao conceito do mercado de trabalho como um bem coletivo que todos os empregadores usam.

Buren (2000) baseia-se na analogia clássica para analisar a *tragédia dos comuns*. Nessa análise, a mão-de-obra é vista como uma propriedade comum, usada e explorada pelos empregadores. A exploração pode ocorrer se os empregadores tiverem poder de mercado maior do que os funcionários, levando à desvalorização da mão-de-obra e de suas habilidades. Empregadores também podem ter incentivos de curto prazo para tirar, mas não reabastecer, o estoque de habilidades da mão-de-obra. O resultante subinvestimento em treinamento e o intervalo de tempo necessário para a recuperação significam que, ultimamente, a propriedade comum está solapada. De acordo com Buren (2000), esse problema implica o auto-interesse do empregador, acarretando desastre coletivo na depreciação do mercado de trabalho. Uma substituição da moralidade e do auto-interesse de curto prazo para as necessidades da sociedade, beneficiária, no final, tanto empregador quanto funcionário.

A nova organização baseada no trabalho em rede é uma confluência de Agency e Community. O aumento de organizações desse tipo, juntamente com a interdependência crescente entre funcionários e organizações, tem levado a um maior foco na interdependência entre pessoas para a formação de novos negócios, na coordenação do trabalho e na aprendizagem pessoal e coletiva. De maneira intrigante, a riqueza e o capital humanos encontram-se entrelaçados com o capital social.

É interessante notar que, apesar de os padrões de contabilidade financeira, tanto a americana quanto a internacional, ignorarem, quase que completamente, os ativos humanos e permanecerem essencialmente silenciosos sobre o capital social, suas organizações continuam a praticar o pagamento baseado na competência, a confiar no trabalho em redes dentro das (e entre as) organizações para a aprendizagem e a contratar funcionários com base em alianças entre organizações, como descrito por Best e Farrant (1994).

Está surgindo na Europa uma nova perspectiva econômica, baseada no conceito de *capital híbrido*, envolvendo uma combinação entre recursos financeiros, habilidades humanas, capital social da *boa vontade*, relacionamentos e reputação. Embora essa visão

enriquecida sobre o capital seja ainda recente nos Estados Unidos, certas práticas financeiras já a reconhecem implicitamente. Na verdade, os preços de organizações publicamente cotadas levam em conta seus ativos humanos, com frequência, muito mais altos do que seus ativos físicos.

Para Rousseau e Arthur (1999), *Agency e Community* requerem atenção simultânea, em parte devido à crescente fronteira entre o trabalho e o não-trabalho. No nível da sociedade, existem pressões para restabelecer o equilíbrio entre os recursos que as organizações forneciam antigamente, tais como planos de saúde e segurança financeira, e aqueles recursos que as pessoas podem acessar mediante seus relacionamentos externos, cada vez mais amplos. Perrow (1994) tem argumentado que as organizações modernas desempenham um papel substancial neste século no *arrendamento da sociedade civil*. As pessoas antigamente confiavam nos arranjos sociais para sua saúde e segurança, mas os arranjos restritos de trabalho, transferências ordenadas pela companhia, pressões para uma ascensão corporativa e outros incentivos têm mudado esses arranjos sociais. As pessoas agora agem mais como agentes livres ao representarem suas necessidades pessoais e parecem menos predispostas a confiar que o governo possa satisfazer essas necessidades. Perrow (1994) argumenta que as organizações vêm continuamente enfraquecendo a sociedade civil e se tornando menos capazes de subsidiá-la ou substituí-la.

No nível mais imediato do casal que tem uma carreira ou que trabalha existe uma competição emergente entre os interesses do trabalho e os da família. A necessidade das organizações em atrair funcionários competentes, juntamente com a crescente importância das mulheres na força de trabalho, tem levado as novas práticas de RH para o gerenciamento da conexão trabalho/não-trabalho.

Os funcionários procuram maior controle (*agency*) sobre a maneira como os benefícios empresariais são aplicados (*community*). Por exemplo, o uso de horário flexível ou a possibilidade de trabalhar em casa dariam mais tempo a eles para cuidar dos filhos em vez de ter uma empregada em tempo integral. Cada vez mais as organizações estão sendo demandadas não somente para oferecer benefícios diretamente, mas também para criar um ambiente de maior suporte para a vida fora da organização, da maneira como os funcionários e suas famílias desejam.

Com efeito, estamos testemunhando uma mudança nos pressupostos em que o RH se baseia. A *gerência de pessoal* tradicional foi criada a partir de uma visão das pessoas como máquinas. Isso enfatizava a importância das descrições e análises de função e da clara

especificação dos deveres e das habilidades requeridas. O objetivo final era uma estrutura de trabalho precisa e ordenada, com as pessoas adequando-se aos interesses previsíveis da organização. Agora, alguns vêem a função de RH (leia-se *peçoal*) como a *última burocracia* (um rótulo cunhado por Thomas Stewart na revista *Fortune* de junho de 1996) mais do que como um agente estratégico efetivo tanto para o empregador quanto para o funcionário. Abordagens mais recentes de RH tentam voltar-se para circunstâncias de mudança estratégica da organização, bem como para mudanças nas realidades de trabalho, a partir de uma posição mais ampla e abrangente.

Em resumo, juntar Agency e Community é fator crítico nas práticas contemporâneas de RH para promover contratos de trabalho que tanto empregador quanto o funcionário possam cumprir. Além disso, o RH atual precisa atender aos interesses de cada parte de maneira mais mútua do que separada e mais mutável do que estática. Fazer isto requer a construção da função de RH de forma diferente e, freqüentemente, antagônica à que era construída no passado.

Segundo Rousseau e Arthur (1999), seis características irão definir a natureza das práticas contemporâneas e futuras de RH, todas interdependentes, mas que podem ser utilmente apresentadas como dois subconjuntos de três. Cada um desses conjuntos é associado principalmente ao modelo Agency ou Community, conforme descrito a seguir:

O modelo Agency abrange três componentes principais, a saber:

1º) *Voluntarismo*: oferece escolhas e oportunidades para participar no planejamento de novos arranjos do trabalho. A atenção tradicional de RH para os arranjos formais de trabalho, tais como descrições de função e levantamentos de recompensas, nunca contou a verdadeira história. Há muito tempo, sabemos que os sistemas informais e as políticas internas desempenham um importante papel na maneira pela qual o trabalho é realizado. Mais recentemente, pode-se observar como as pessoas desenvolvem trabalhos idiossincráticos a partir do exercício de níveis de discricção pessoal relativamente altos sobre o que elas fazem. Atualmente, as organizações estão gradativamente oferecendo mecanismos para essa discricção por meio da qualidade total, da entrega de serviços e de iniciativas de benchmark, em oposição a instruções hierárquicas. Um convite com um ponto crucial mais explícito envolve a promoção de uma gerência transparente, procurando Agency mais efetiva tanto para o trabalhador quanto para a organização, por meio do conhecimento explícito e da participação na situação econômica e mercadológica da organização.

2º) *Disciplina de mercado*: mantém os termos de emprego que têm valor para o mercado externo de trabalho, bem como para o mercado interno da organização. Uma vez que há uma grande semelhança de repetidas entradas e saídas do emprego na nova economia, as práticas de RH devem contemplar as futuras oportunidades para as quais os atuais requisitos do trabalho possam ser aproveitados. A Boeing desenvolve um pequeno programa de treinamento de negócios, em 19 semanas, em colaboração com o estado de Washington e líderes comunitários, para ajudar a transformar habilidades adquiridas dentro da organização em uma base para o desenvolvimento de pequenos negócios. Organizações que promovem contatos dos funcionários com outras do mesmo ramo profissional (como é comum, por exemplo, na engenharia ou na programação de computadores) promovem visibilidade tanto externa quanto interna, a qual acentua o valor de Agency da habilidade individual e do conhecimento. A crescente ênfase nos resultados, praticada pelas organizações, coincide com a crescente necessidade dos indivíduos em demonstrar sua capacidade para os atuais e os potencialmente futuros empregadores. Tarefas profissionais que enfatizam a delegação de poderes, como gerenciamento de pessoas, gerenciamento de dinheiro e gerenciamento de resultados mensuráveis, são provavelmente mais valorizadas pelo mercado externo e pelo atual empregador do que aquelas com responsabilidades pouco especificadas.

3º) *Alavancagem das competências de carreira*: usa habilidades emergentes e redes de trabalho pessoais e de conhecimento em novos mercados de trabalho. É essencial que alguma proporção dos deveres e das responsabilidades que os funcionários desempenham ocorra em áreas de crescimento econômico. Para terem preferência, as organizações devem oferecer oportunidades que desenvolvam opções futuras de carreira, dentro e fora delas. Consistente com a antiga noção da gerência por objetivos, onde alguma porção da lista de valores era freqüentemente desenvolvimentista por natureza, o RH vai, cada vez mais, precisar incluir nesse conjunto de desenvolvimento de habilidades e requisitos de desempenho algum subconjunto de atividades focadas em áreas de crescimento de mercado. Criar futuras competências a partir de responsabilidades atuais é essencial para promover o interesse dos funcionários em uma carreira de longo prazo. Isso é o que a 3-M tem feito tradicionalmente com a sua “regra dos 15%” (esperar que os funcionários *contrabandeiem* 15% de seu tempo para novos esforços criativos) e com a regra dos 25% (esperar que a geração de 25% das receitas de vendas de cada ano advenha mais de novos produtos do que daqueles já existentes).

Do mesmo modo, o modelo Community inclui também três componentes principais, a saber:

1º) *Resiliência*: mantém a capacidade de cada pessoa para responder ao trabalho, à carreira e às mudanças de vida. O desenvolvimento das carreiras está cada vez mais cíclico, em vez de linear, como apregoavam os antigos modelos de processo de desenvolvimento de carreira. Mudanças de carreira mais rápidas estão relacionadas a novas noções sobre o que é o sucesso, aquilo a que Phil Mirvis e Tim Hall se referem como sendo “as novas formas de sucesso psicológico”. As responsabilidades familiares e o desejo de desenvolvimento pessoal estão promovendo padrões de participação na força de trabalho para homens e mulheres que correspondem aos tradicionais padrões femininos no emprego: entram, saem e entram novamente (em alguns casos, muitas vezes). Essa *feminilização* do trabalho, descrita por Nanette Fondas (1994), envolve tanto o rebaixamento (saída temporária) quanto a promoção (compromissos de trabalho temporariamente elevados). De forma similar, a aposentadoria por fases, comum na Europa, retém as contribuições de funcionários valiosos e promove a identidade social, ligada tanto ao trabalho quanto à família. As organizações que promovem a resiliência como uma resposta coletiva a circunstâncias de mudança fomentarão uma força de trabalho mais comprometida e um ambiente social mais saudável. Como gerenciar melhor esta resiliência é um importante desafio para a função de RH na organização contemporânea.

2º) *Colaboração*: cria relacionamentos entre indivíduos tanto dentro da organização como em outras organizações. Cada vez mais, saber quem (nossos relacionamentos com os outros) está se tornando tão interdependente e tão importante quanto saber como (nossas habilidades e conhecimentos). Mais do que isso é o saber quem impulsiona os novos efeitos colaborativos, que estão sendo cada vez mais solicitados à força de trabalho contemporânea. Tais colaborações incluem atividades funcionais cruzadas, por meio das quais pessoas com contatos mais amplos dentro da organização se tornam mais bem informadas e mais dignas de credibilidade; atividades de fronteiras mais amplas, nas quais a informação e a credibilidade fluem entre, digamos, um cliente e um fornecedor; trabalho em rede ocupacional e de ex-colegas, pela qual as pessoas transportam conhecimento distinto e especializado da organização e para a organização. Na Cap Gemini, consultores IT trabalham fora do escritório durante meses seguidos em projetos com clientes e retornam periodicamente à companhia para compartilhar conhecimentos adquiridos, conselhos sobre problemas técnicos e manter

vínculos pessoais com os colegas e com a própria empresa. As ligações do trabalho em rede são, ao mesmo tempo, bens particulares das pessoas e bens públicos, por meio dos quais interesses compartilhados podem ser perseguidos.

3º) *Civismo*: mantém as redes de segurança e os apoios para tornar as pessoas menos vulneráveis às mudanças dinâmicas do mercado. A velocidade das mudanças de mercado pede uma sociedade civil mais forte para recebê-las e absorvê-las. O civismo pode tomar a forma de benefícios transferíveis, como pensões, seguros de saúde e credenciais de habilidades, ou pode envolver a construção de recursos pessoais fora da organização que realcem uma comunidade social e entre organizações mais ampla. A construção de recursos externos pode ajudar diretamente a organização, como no caso de Bill Gates, que estipulou que os funcionários veteranos da Microsoft tirassem parte de seu dinheiro daquela empresa, de forma a não serem contrários a decisões que envolvessem riscos para a organização. Todavia, com frequência, os resultados do civismo aparecem na infra-estrutura social mais ampla, de vínculos mais estreitos entre funcionários e suas famílias, nas redes de trabalho industriais e ocupacionais mais fortes ou em metrópoles e cidades enriquecidas pelo trabalho voluntário. O truque, claro, é manter isso mais como ganhos mútuos do que como formas renovadas de dependência social ou grandeza da companhia.

As seis características acima descritas são mostradas na figura 6, que exhibe a maneira pela qual a função de RH liga as práticas de emprego da organização ao mercado de trabalho que a rodeia, por meio dos temas principais de Agency e de Community. Todavia, a distinção entre os dois temas disfarça uma exigência subliminar para que Agency e Community *reforcem* uma a outra. Assim, vemos uma superposição entre aspectos limítrofes. Em particular, o voluntarismo (Agency) é colocado perto do civismo (Community), no pressuposto de que a quantidade de voluntarismo tanto permeia quanto é reforçada pelo senso de civismo compartilhado pelas pessoas.

De forma similar, resiliência (Community) é colocada perto da alavancagem de competências de carreira (Agency), no pressuposto de que a força de cada mão de resiliência se origina das competências de carreira de suas cartas individuais.

A figura 6 também se refere acentuadamente não somente à organização, mas ao núcleo da organização, e mostra duas conexões principais entre o núcleo da organização e sua força de trabalho, assunto que será discutido a seguir.

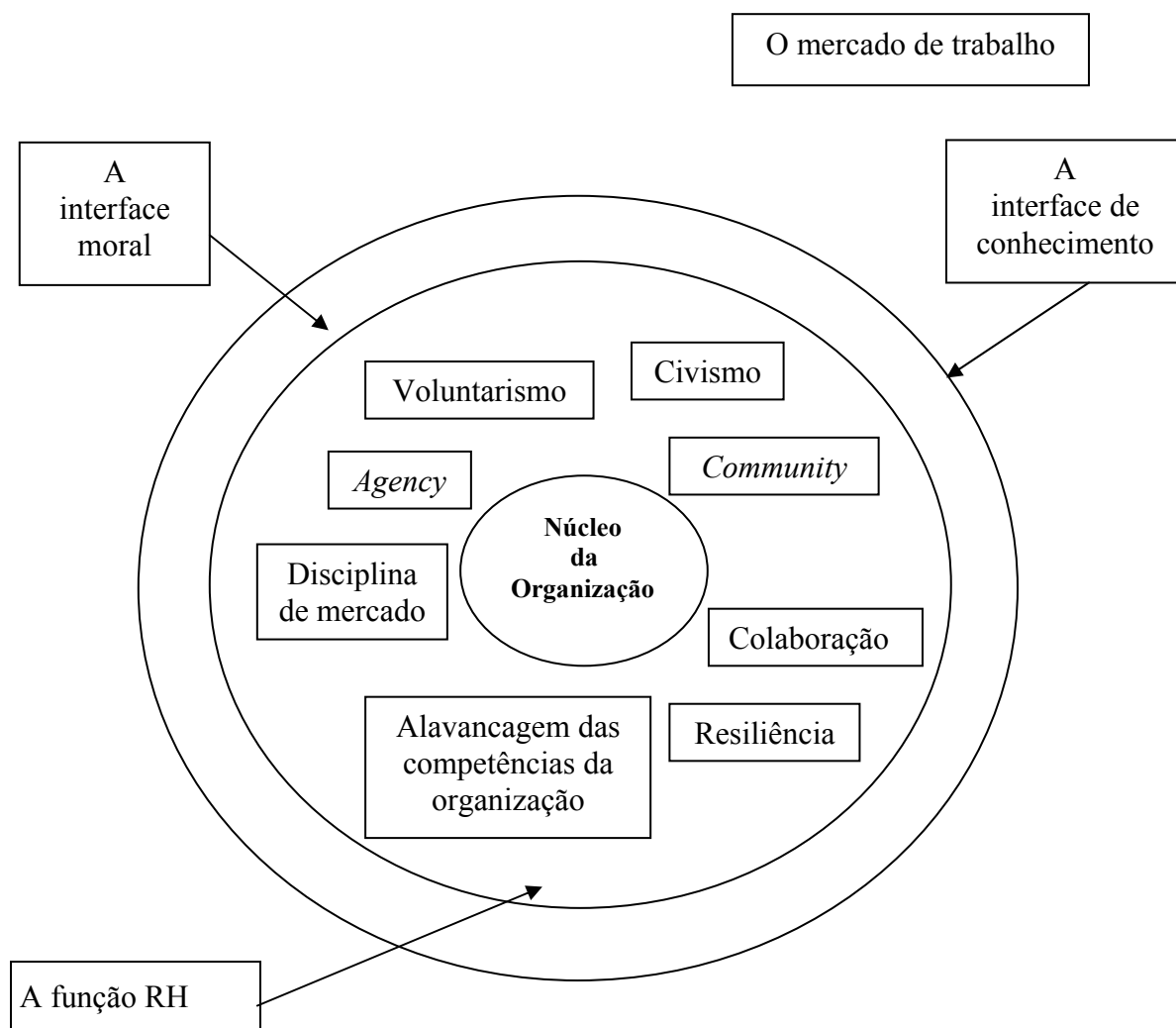


Figura 6 - A função RH como mediadora entre o núcleo da organização e o mercado de trabalho

Fonte: Adaptada de Rousseau e Arthur (1999), p. 15

Até agora, o argumento dos autores tem enfatizado o engajamento de RH com o mercado externo de trabalho. Todavia, a função de RH deve também se engajar com os atributos específicos da organização a que serve.

- *Núcleo da Organização*. Expressão usada para alinhar idéias com visões recentes sobre como as organizações participam na nova economia. Conseqüentemente, o núcleo envolve pessoas que são essenciais para a organização e que têm conhecimento distinto daquele dos seus colegas. Esta expressão é também usada para abarcar a visão de vários escritores recentes, exemplificados por Handy (1989), que identificaram o núcleo de competência de uma organização em relação a habilidades e conhecimentos como sendo a base para a sua competitividade atual e a plataforma para a sua futura aprendizagem. A partir desses pontos de vista, sustentar e alimentar o núcleo emerge como sendo o principal papel da

função de RH. Entretanto, esse papel principal de RH não deve fazer a organização desempenhar atividades que podem ser mais bem desempenhadas fora dela. É impossível pensar, por exemplo, que hoje em dia uma organização de moda como a Benneton precise confeccionar as próprias roupas. Essa atividade é periférica para o varejista, mas de núcleo para os fabricantes especializados. De forma semelhante, não se pode sugerir a um projetista de chips de silício como a Intel que faça seus próprios computadores. O que se sabe é que se a Benneton perder contato com o mercado, ou se a Intel perder suas lideranças tecnológicas, ambas ficarão em má situação. O RH atual tem o objetivo de manter a organização viva, buscando vitalidade nos mercados que a organização serve.

Ao pensar sobre o núcleo da organização, pode-se também pensar nos investidores, que, com frequência, levam a culpa pela exigüidade de prazos que infesta a organização moderna e suas práticas de RH. Não há dúvida de que essa culpa é, algumas vezes, justificada, mas não leva em conta a observação de que os investidores valorizam tipicamente de três a cinco vezes mais os ativos de conhecimento da organização do que os seus ativos físicos. Uma observação semelhante pode ser feita sobre a popular medida do investimento de Community que é a receita por funcionário. Isso, sob uma certa perspectiva, pode ser interpretado como enfatizando o curto prazo e encorajando dispensa temporária de todos os funcionários, com exceção daqueles mais produtivos. Mas a mesma medida pode também ser vista como um indicador do valor agregado que um funcionário típico traz tanto da sustentabilidade da organização quanto de seu próprio conhecimento.

▪ *Interface do conhecimento.* As demandas do *núcleo da organização* pedem o auxílio da função de RH para interagir com o mercado de trabalho, a fim de promover a vantagem de conhecimento especial da organização. Até um período relativamente recente era comum se pensar em fazer um investimento mais pesado em recrutamento e depois confiar no mercado interno de trabalho para encorajar e premiar maior aquisição de conhecimentos. Todavia, os mercados internos de trabalho tem-se mostrado ineficazes para acompanhar a velocidade das mudanças externas e, por muitas razões, também para as pequenas ou médias organizações que empregam a maioria da força atual de trabalho. Hoje, o conhecimento está sendo gerado em todos os lugares, e a função de RH deve considerar os fluxos de conhecimento e os concomitantes fluxos de pessoas como um processo de mão dupla, que passa dentro e fora da jurisdição da organização.



A função de RH na General Motors, que fazia uma distinção entre *instalar lugares na frente e instalar lugares na parte de trás* para significar trabalhos separados para pessoas separadas, dessa forma aprisionando o conhecimento gerencial partilhado devido ao extremo controle que mantinha nas instalações corporativas, foi um fracasso. Nunca foi planejado que as pessoas da General Motors participassem totalmente nos diferentes tipos de comunidade externa, por meio dos quais a geração do conhecimento ocorre atualmente. Alguns exemplos são comunidades ocupacionais, como de advogados e de maquinistas; comunidades industriais, por exemplo, a alta tecnologia do Vale do Silicóneo ou dos serviços financeiros de Boston; ou comunidades temporárias baseadas em um projeto, por exemplo, na construção civil ou na realização de um filme independente.

A administração de RH atual deve assegurar que a organização participe completamente dessas comunidades geradoras de conhecimento e do mercado de conhecimento que elas sustentam, e nunca permitir que ela fique fora desse processo.

- *Interface moral.* A preocupação moral liga as demandas do núcleo da organização à empregabilidade presente ou futura dos funcionários. A função de RH usava, para tratar dessa interface, princípios de justiça, como premiações por tempo de serviço e segurança no trabalho, em troca do cumprimento pelos funcionários daquilo que lhes era ordenado fazer. A função de RH era também a executora de um vasto campo de leis trabalhistas que reforçavam esses princípios. Agora, as demandas da competição diária e a velocidade das mudanças, que acarretam a pretensão por segurança no trabalho, parecem falsificações, um motivo mais de alarme que de tranquilidade. A empregabilidade tornou-se uma preocupação diária, trazendo consigo uma obrigação da organização em manter propriedades particulares com habilidades valiosas, mesmo quando ela, simultaneamente, suga essas propriedades particulares em proveito próprio.

Os antigos argumentos morais de jogar mais limpo e tornar os empregos mais seguros envolviam uma função de RH que negligenciava o aspecto da empregabilidade até que as dispensas temporárias se tornassem necessárias. Então, as pessoas passavam por muita tensão, sem ter idéia de qual era o seu valor no mercado externo ou em qual estrutura de oportunidades seu valor poderia ser reconhecido.

A herança, ainda, é que muitas pessoas pensam em segurança no trabalho como um fim em si mesmo, como uma obrigação depois de anos em uma linha de produção ou de entrega de mercadorias, sem levar em consideração a nova aprendizagem que está obtendo.

Utilizar o aspecto da empregabilidade é um começo para mudar essa herança, para fazer com que as pessoas fiquem conectadas com os mercados de trabalho nos quais seus serviços possam ser valorizados, em vez de ficar distante deles, e para livrar o núcleo da organização de obrigações que não são de sua competência.

Na nova era, o conhecimento e a interface moral estão estreitamente relacionados, são as preocupações primárias da função de RH, muito mais do que preocupações secundárias e desconectadas. Cada interface liga tanto o núcleo da organização quanto seus funcionários específicos ao mercado externo de trabalho, por meio do qual os novos conhecimentos são gerados e a empregabilidade é sustentada. E, como já foi mostrado previamente, cada interface é conectada ao desafio duplo de construir Agency e Community, que permeia as atividades da função contemporânea de RH.

A seguir, será apresentada uma síntese dos indicadores principais extraídos dos modelos Agency e Community, definidores das práticas atuais e futuras de recursos humanos.

- *Cooperação*: estímulo à independência e suporte mútuo são valores centrais;
  - Orientar sua carreira para a empregabilidade é uma responsabilidade do trabalhador;
  - Justiça nos procedimentos de desligamento e oferta de suporte para nova colocação;
  - Trabalhador desejável: aquele que se identifica e se compromete com objetivos, valores e missão da organização;
  - O contrato indivíduo-organização, para ambas as partes, deve ser visto como algo flexível e provisório;
  - Oferecem-se oportunidades de crescimento e carreira no interior da organização;
  - O indivíduo deve desenvolver o seu repertório de competências e suas redes pessoais para novas oportunidades no mercado de trabalho;
  - Estímulo ao trabalho em equipe e ao intercâmbio de conhecimentos e habilidades;
  - As recompensas (remuneração e benefícios) devem ser determinadas pelo desempenho individual.
- *Resiliência*: a organização aprimora a capacidade da pessoa para responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças no seu ciclo de vida;
  - Indivíduos e organizações devem agir em defesa dos seus próprios interesses (auto-afirmação e autoproteção);
  - Imagem do trabalhador ideal: um empreendedor que toma decisões e gerencia o seu emprego como um negócio próprio;

- *Civismo*: a organização age de forma a tornar as pessoas menos vulneráveis à dinâmica do mercado;
  - O desempenho do trabalhador é avaliado a partir do sucesso do grupo e da organização;
  - A gestão de pessoas deve se preocupar fortemente com o recrutamento, em face da transitoriedade das relações entre indivíduos e organização;
  - A organização provê recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador;
  - A organização deve assegurar que indivíduos desenvolvam opções futuras de carreira, dentro ou fora dela;
  - A gestão de pessoas se preocupa com a socialização e com a retenção dos trabalhadores;
  - No fim do vínculo trabalhador-organização, deve-se atender exclusivamente às questões legais.
- *Voluntarismo*: os indivíduos devem exercer elevado grau de liberdade pessoal na forma como desempenham o seu trabalho.

### 3.5 Considerações finais

Recentemente, Handy (1989) observou que um emprego vitalício representa tanto “uma economia ruim quanto uma moral ruim”. Ampliando essa observação, pode-se argumentar aqui que muitas das atividades de RH tradicionais convidam a essa mesma conclusão. Uma abordagem mais nova faz-se necessária, e as idéias centrais deste modelo podem ser resumidas da seguinte maneira:

- Os investimentos individuais em *Agency* e os investimentos interpessoais em *Community* são os temas duplos ao redor dos quais a nova função de RH deve ser construída;
- Construir *Agency* envolve escolha consciente, voluntarismo, disciplina de mercado e alavancagem das competências de carreira, enquanto construir *Community* envolve resiliência, colaboração e civismo como as principais características da nova abordagem de RH;
- As seis características descritas enquadram a interação da função de RH com o mercado externo de trabalho em favor do núcleo da organização;
- A função de RH também gerencia dois tipos de interfaces com o núcleo da organização, isto é, a interface de conhecimento e a interface moral;

- Em contraste com a era anterior, a interface do conhecimento e a interface moral possuem, na atualidade, muito mais ampla sinergia do que antagonismo;
- Adotar o novo modelo para a função de RH fornece um guia sobre o que é mais importante e sobre o que se tornou sem importância na nova era econômica;
- A escolha da função de RH reside entre confirmar seu lugar, tal como recentemente denominado pela revista *Fortune*, a *última das burocracias*, ou reinventar a si própria como uma principal contribuinte para o sucesso e o bem-estar das pessoas e das organizações na nova economia. A função de RH pode desempenhar um papel essencial na criação de flexibilidade e estabilidade simultâneas, no coração da mescla entre Agency e Community.

## **4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo inicia-se situando o comprometimento organizacional no contexto dos estudos organizacionais; discorre sobre a natureza e significado desse construto e destaca suas principais fontes teóricas; descreve os principais enfoques do comprometimento organizacional na perspectiva unidimensional; aborda os modelos multidimensionais, com especial ênfase no modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997); analisa os antecedentes, os correlatos e os conseqüentes do comprometimento organizacional; relata os principais achados da pesquisa internacional sobre o comprometimento organizacional nas bases afetiva, instrumental e normativa, destacando os achados das pesquisas internacionais mais recentes; e termina com as considerações finais sobre esse construto.

### **4.1 Situando o comprometimento organizacional no contexto dos estudos organizacionais**

O comprometimento organizacional, segundo Bastos (1993, p. 54), pode ser definido como um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. Está inserido no campo de estudos denominado Comportamento Organizacional, definido por Robbins (1999) como aquele que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura exercem no comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização. Em outras palavras, o comportamento organizacional está interessado no estudo do que as pessoas fazem numa organização e como este comportamento afeta o desempenho da organização (ROBBINS, 1999, p. 6).

A área de estudo Comportamento Organizacional foi criada na década de 60 e implantada no Programa de Doutorado da Universidade de Harvard, a partir de 1962, pelo professor Roethlisberger (1939), pesquisador do *Hawthorne Project* e um dos fundadores do *Human Relations Movement*. Por se tratar de um campo de estudo multidisciplinar, incorpora contribuições de diversas disciplinas, como filosofia, antropologia, psicologia, sociologia e economia. Professores e pesquisadores especialistas dessa área do conhecimento dividem Comportamento Organizacional em dois níveis: o Macrocomportamento Organizacional e o Microcomportamento Organizacional. O primeiro centra-se no plano organizacional de

abstração e tem um caráter mais sociológico, enquanto o segundo situa-se no nível comportamental de abstração, assumindo um caráter mais psicológico.

Segundo Wood (1999), o Macrocomportamento Organizacional tem suas raízes históricas nos pensadores independentes da Europa Continental, como Weber e Marx, passando pela escola sociotécnica majoritariamente britânica, associada ao Instituto Tavistock, até as tradições sociológicas e econômicas norte-americanas de Merton, Goudner, March e Simon, respectivamente. Para esse autor, a preocupação com a organização, no âmbito do Comportamento Organizacional, caracteriza normalmente o professor e pesquisador, especialista em Macrocomportamento Organizacional, com interesses em questões de organização formal e estrutural, desdobradas em tópicos como burocracia, sistemas sociotécnicos, organizações complexas, tecnologia, tomada de decisões ao nível da empresa, estratégias e políticas empresariais.

As raízes do Microcomportamento Organizacional remontam a uma variedade de psicólogos que vão desde Maslow e Rogers a Bandura e Skinner. Preocupações com a conduta, no âmbito do Comportamento Organizacional, caracterizam o professor e pesquisador, especialista em Microcomportamento Organizacional, com interesses em organização informal e em questões individuais e de pequenos grupos, desdobradas em tópicos como motivação, comunicação, aprendizagem, percepção, atribuições, personalidade, atitudes e valores, tomada de decisões individuais ou em grupo, liderança, dinâmica de grupo, comprometimento, negociação, concepção de empregos, poder, políticas e conflitos.

Segundo Mitchell (1979), atitudes no trabalho continuam sendo o principal tópico de pesquisa na área de estudos sobre Comportamento Organizacional. O autor destaca o predomínio da pesquisa sobre satisfação no trabalho e a emergência dos estudos sobre o comprometimento organizacional. Motivação e atitudes no trabalho, especialmente os conceitos de satisfação e de comprometimento, continuam sendo, nas últimas décadas, os temas mais freqüentemente investigados no campo do Microcomportamento Organizacional, como constatado por O'Reilly (1990) em análise dos principais periódicos internacionais da área. Aryee e Heng (1990) afirmam que para uma melhor compreensão do comportamento humano no trabalho o estudo do comprometimento tem superado o de satisfação, por ser uma medida mais estável ou menos sujeita a flutuação, podendo ser, teoricamente, um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho.

De acordo com Moraes (1997), a valorização do Comprometimento Organizacional, se comparado aos estudos clássicos da motivação humana no trabalho, deve-se, entre outros

fatores, à maior estabilidade que esse tema imprimiu aos estudos do comportamento e das atitudes do trabalhador. Além disso, a crescente competitividade que as empresas vêm experimentando nos últimos anos impõe a necessidade de efetiva participação, envolvimento e empenho, traduzidos em elevado padrão de comprometimento da força de trabalho em relação à implementação de políticas, estratégias, objetivos e metas, visando à estabilidade e sobrevivência das mesmas.

## 4.2 Natureza e significado do comprometimento organizacional

Como poderá ser observado no desenvolvimento do marco teórico do comprometimento organizacional, os múltiplos e variados conceitos utilizados nesse campo de estudos têm sua origem na linguagem do dia-a-dia, com significados que o pesquisador, muitas vezes, ignora, mas que são básicos para a decisão relativa à escolha do conceito a ser utilizado. Embora a operacionalização e a obtenção de diversas medidas de validade – convergente, discriminante e preditiva, além da de conteúdo – e de confiabilidade ou de consistência interna sejam essenciais para a validação desse construto, seus problemas de conceituação não são eliminados, porque a explicação desse fato está nos diversos usos desse termo na linguagem cotidiana.

Ora, numa área que se vale também de relatos verbais – como a da pesquisa sobre atitudes –, pode-se considerar esse problema muito preocupante. Para superá-lo, não só é preciso estabelecer estratégias que não se limitem apenas àquelas utilizadas pela pesquisa científica, mas também importa analisar o conceito de comprometimento na linguagem cotidiana, procurando a identificação da natureza desse construto e a determinação dos fatores causais de problemas decorrentes da sua transposição para a linguagem científica.

Como afirma Harzem (1986), as ciências fazem parte dos assuntos diários dos indivíduos e, como as palavras da linguagem cotidiana variam de acordo com o contexto verbal, acaba havendo um problema ao estabelecer a correspondência entre linguagem e fenômeno. Em resumo, três conceitos do termo *comprometimento* podem ser destacados na linguagem cotidiana: o que se relaciona com a idéia de compromisso; o que indica o grau de atenção e ou esforço canalizado por uma pessoa para a realização de algo, resultando em um estado de lealdade a alguma coisa; e o que é usado quando se quer transmitir a idéia de um conjunto de condições que produzem conseqüências indesejadas.

Em Ciências Humanas, grande parte dos problemas encontrados no processo de conceituação deve-se à tentativa de transposição de conceitos da linguagem cotidiana para o âmbito científico sem uma compreensão lógica de seu uso habitual. De acordo com o *Dicionário Aurélio* (2003), o termo *comprometer* vem do verbo de origem latina *compromittere* e o termo *comprometimento* vem de *comprometer* + *imento* = *comprometimento*, que significa ação ou fato de comprometer-se, apresentando vários eixos de significado: fazer, assumir compromisso, obrigar por compromisso. Exemplo: as circunstâncias comprometeram-no com a filha do amigo; implicar, envolver. Exemplo: “Suas mentiras comprometeram-no no assalto ao banco”; dar como garantia, empenhar. Exemplo: Comprometer a palavra; expor a perigo, arriscar, aventurar. Exemplo: “Para satisfazer uma vaidade comprometeu seu futuro”; por alguém em má situação ou em situação suspeita. Exemplo: “Sabendo-se perseguido, não aceitou a companhia do amigo, temendo compromê-lo”; assumir compromisso, responsabilidade, obrigar-se. Exemplo: “Comprometi-me com meu irmão a pagar os seus estudos”.

Na visão de Houaiss (2004), o termo *comprometer* de etimologia latina, *compromitto, is, isi, missum, tere*, apresenta também múltiplos e variados eixos de significado: dar em penhor moral; empenhar, hipotecar. Exemplo: “Comprometeu todo o seu prestígio no projeto do amigo”; obrigar-se por compromisso. Exemplo: “Comprometeram-se a agir de comum acordo”; pactuar casamento. Exemplo: “Comprometeu-se com a vizinha, mas agora não quer mais casar”; expor-se a risco, embaraço ou prejuízo. Exemplos: “Comprometeu o negócio ao aceitar sócio inidôneo. Aventurou-se demais e acabou comprometendo-se”; tomar parte ou envolver-se em. Exemplo: “Comprometeu-se com as arruaças e acabou preso”; causar dano: Exemplo: “A idade jamais comprometeu a sua jovialidade”.

Segundo esses autores, dois principais eixos de significados podem ser extraídos do uso do conceito na linguagem cotidiana.

O primeiro eixo associa-se à idéia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo. O comprometimento de uma meta. Por exemplo, a organização não produziu o número de objetos planejado e teve a sua meta comprometida pela falta de[...]. O objetivo de entregar o trabalho no dia combinado foi comprometido por não ter encontrado alguém que o digitasse. Esses exemplos significam que uma classe de eventos pode ter impedido que um objetivo fosse atingido nos prazos ou na qualidade fixados. No nível do indivíduo, pode-se falar também das noções de expor a perigo, arriscar, aventurar, a exemplo de: Ele comprometeria o seu desempenho se tivesse faltado às aulas; ele



arriscou o desempenho do órgão não reivindicando os recursos necessários. Essa noção pode ser estendida a ações dirigidas a uma outra pessoa, colocando-a em uma situação difícil, em má situação ou em situação suspeita. Exemplos: Ele evitou falar o que vira para não comprometer o colega”; “O que ele confessou comprometeu os colegas junto aos superiores.

O segundo eixo de significação refere-se às noções de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento. A idéia de comprometimento como adesão ou forte vinculação a algo aparece em sentenças como: Ele é bastante comprometido com as suas tarefas; O comprometimento dos filiados do Partido dos Trabalhadores – PT é muito grande. Esse algo pode ser também uma determinada maneira de pensar ou agir, uma determinada corrente de pensamento, uma certa prática social etc. Nesses usos, a palavra expressa a idéia de que um indivíduo faz parte, integra ou está envolvido com um determinado objeto, que pode ser tanto um conjunto de crenças, uma ideologia, uma teoria, um conjunto de regras de como agir quanto a algo concreto, como uma entidade, uma organização, uma pessoa ou uma tarefa. Tais significados associam-se ao termo *compromisso* e, por extensão, à idéia de assumir responsabilidade, de tornar-se responsável por obrigar-se por compromisso. É clara também a idéia de que o vínculo pode ser intelectual e/ou emocional. É interessante observar que neste eixo o termo *comprometimento* não descreve, como no anterior, uma relação entre eventos e estado final indesejável ou não planejado; pelo contrário, ressalta a força de um vínculo que traz no seu bojo, principalmente, a expectativa de que as ações conduzirão a um resultado/estado desejável. O termo é acompanhado por uma valoração positiva (RYLE, 1949, p. 151).

Em alguns contextos, o termo *comprometimento* é utilizado para explicar um vínculo ou adesão que pode levar a conseqüências negativamente valoradas. Observem-se as seguintes asserções: “ O comprometimento do gerente com a teoria X, de McGregor (1966), foi tão grande que ele não observou as evidências contrárias ” e “Ele está tão comprometido com a ideologia do partido que não analisou as mudanças efetivas que ocorreram”. Nesses usos, o termo é utilizado para assinalar que o vínculo impede a pessoa de ver o que ocorre na realidade; ou seja, o comprometimento envia, turva, confunde o indivíduo. Pode-se observar, entretanto, que tais noções aparecem associadas a um excesso de comprometimento. É como se houvesse um limite aceitável de comprometimento além do qual a sua existência torna-se problemática. Essa noção aparece até mesmo no contexto organizacional, quando se afirma que altos níveis de comprometimento podem ter conseqüências negativas para a

organização, impedindo, por exemplo, o seu processo natural de renovação e para o indivíduo (RYLE, 1949, p. 152).

Em síntese, na linguagem cotidiana, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais freqüentes: primeiro, aproxima-se dos conceitos de compromisso e de envolvimento, e descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos (como comprometimento, seria o oposto de sem compromisso e indicaria o grau de atenção, esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo); segundo, representa uma extensão do primeiro, e comprometimento passa a significar um estado do indivíduo, um estado de lealdade a algo relativamente duradouro e que pode ser descrito por meio de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos; e terceiro, muito freqüente, refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados, por exemplo, comprometer empregado no sentido de prejudicar, impedir.

É sugestivo como o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas – comprometimento como maneiras de agir que podem conduzir a produtos/estados desejáveis, como a falha em atingir tal estado desejado, e comprometimento como um tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa.

### **4.3 Fontes teóricas do comprometimento organizacional**

Bastos (1993) analisou as principais abordagens e respectivas fontes teóricas presentes na investigação do comprometimento organizacional que mais contribuíram para o desenvolvimento desse construto: a Sociologia, as Teorias Organizacionais e a Psicologia Social.

Da fonte sociológica, que têm como representantes principais Weber (1947), Becker (1960), Kanter (1968), Ritzer e Trice (1969), Alluto, Hrebniak e Allonso (1973), Edwards (1979), Burawoy (1983) e Halaby (1986), com foco na autoridade, no contexto do trabalho, nasce o enfoque sociológico do comprometimento organizacional, caracterizado pelo interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação de autoridade-subordinação.

Das fontes teóricas, denominadas Teorias Organizacionais, que têm em Barnard (1971), March e Simon (1975), Etzioni (1975), Buchanan (1974), Mowday, Steers e Porter (1979), Weiner e Wardi (1990) e Meyer e Allen (1984) seus principais representantes, nascem os enfoques instrumental, afetivo e normativo do comprometimento organizacional: o

primeiro, caracterizado pela tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades, devido aos custos associados a agir de forma diferente; o segundo, caracterizado pela força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular, com forte crença e aceitação dos objetivos e valores, desejo de esforçar-se pela organização e forte desejo de permanecer como membro; e o terceiro, caracterizado pela totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização

Da fonte teórica assentada na Psicologia Social e que tem como representantes principais Lewin (1947), Festinger (1957), Ajzen e Fishbein (1983) e Salancick (1977), nasce o enfoque comportamental do comprometimento organizacional, caracterizado por um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento. Importa observar que a operacionalização do comprometimento organizacional se faz por meio de medidas de julgamento do indivíduo acerca da probabilidade de ele deixar a organização por outro emprego e sob determinadas condições.

Para medir o construto, os autores têm usado escalas de atitudes, normalmente no formato Likert com itens positivos e negativos sobre o conteúdo teórico mensurado. A escala mais usada é o OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), de Mowday, Steers e Porter (1979).

A figura 7 propicia uma visão de conjunto das principais fontes teóricas e respectivas abordagens, denominadas de “bases do comprometimento” que são resumidas a seguir.

- *Enfoque afetivo ou atitudinal* – é predominante na maioria dos estudos sobre o tema (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982);
- *Enfoque instrumental* – vê a questão do comprometimento como função das recompensas e custos percebidos pelo indivíduo em sua experiência de trabalho (BECKER, 1960; RITZER e TRICE, 1969; ALLUTO, HREBENIAK e ALONSO, 1973);
- *Enfoque normativo* – origina-se da interseção da Teoria Organizacional de Etzioni (1975) com os pressupostos da Psicologia Social, baseados nos trabalhos de (WIENER, 1982; AJZEN e FISHBEIN, 1983);
- *Enfoque sociológico* – entende o comprometimento organizacional a partir das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a sua subordinação dos empregados (McGEE e FORD, 1987; WIENER, 1982; MEYER e ALLEN, 1991); e

- *Enfoque comportamental* – é influenciado pela Psicologia Social e prioriza o entendimento do comprometimento organizacional a partir de atos e comportamentos individuais (BECKER, 1960; HALABY, 1986; EDWARDS, 1979; BURAWOY, 1983).

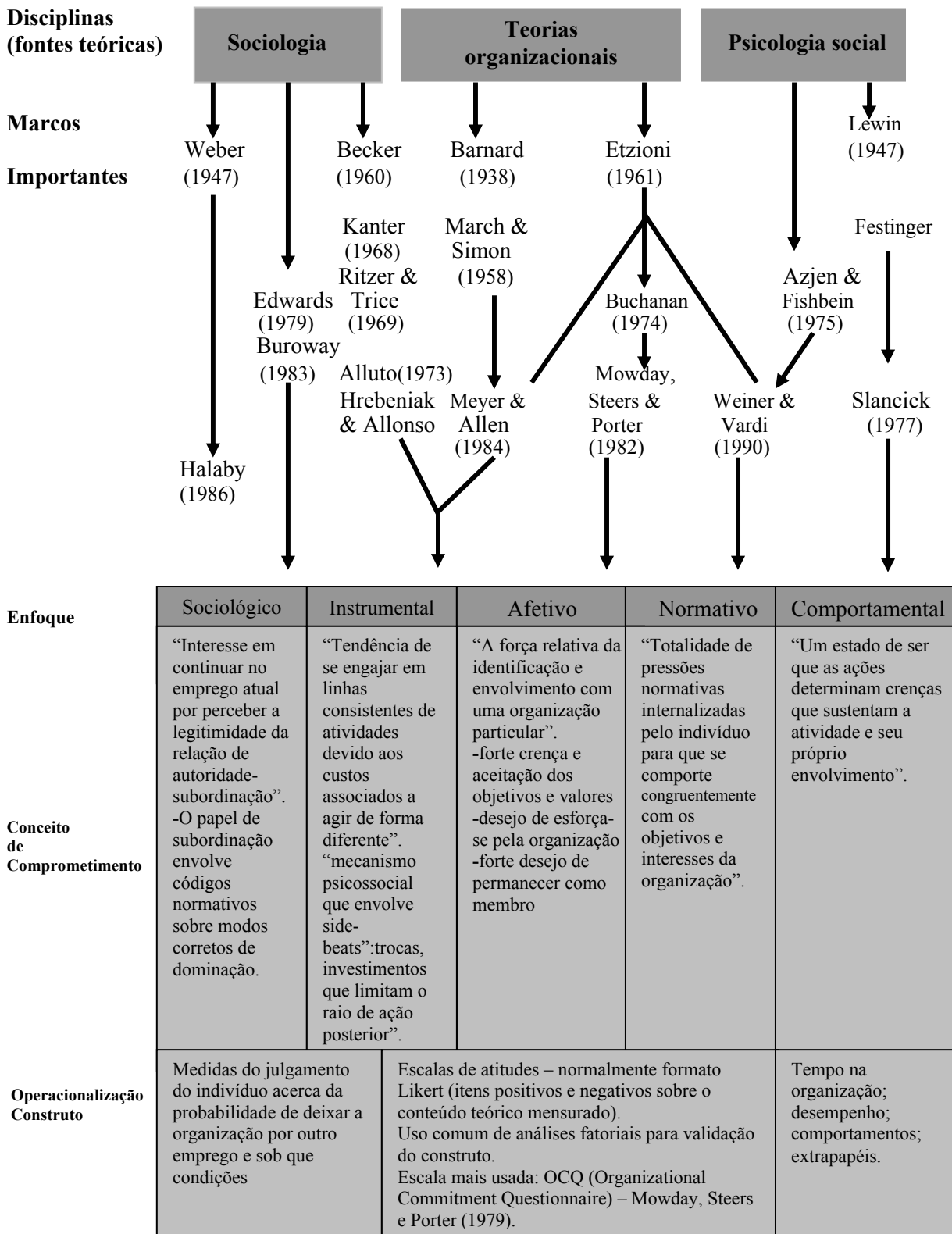


Figura 7 - Abordagens conceituais na investigação do comprometimento organizacional  
Fonte: Adaptada de Bastos (1993, p. 55). Atualização do autor da tese.

Bastos (1994) analisou uma dezena de definições de comprometimento organizacional encontradas na literatura, resumindo-as em cinco enfoques: a) enfoque afetivo (identificação e envolvimento com a organização); b) enfoque instrumental, calculativo (avaliação de investimentos e recompensas); c) enfoque sociológico (relação de autoridade e subordinação); d) enfoque normativo (internacionalização de pressões normativas de comportamento); e e) enfoque comportamental (manutenção de determinadas condutas, de consistência entre elas e certas crenças). Esses cinco enfoques serão abordados com maior profundidade na seção que se segue.

#### **4.4 Enfoques do comprometimento organizacional**

Entre as principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional, destacam-se os modelos unidimensionais e os multidimensionais. Os primeiros incluem os enfoques afetivo, instrumental, normativo, sociológico e comportamental; e os segundos abrangem os modelo de O'Reilly e Chatman (1986) e o modelo de Meyer e Allen (1991).

##### **4.4.1 Enfoque afetivo**

A investigação sobre o comprometimento organizacional é marcada por múltiplas e variadas tentativas de interpretação, explicação e compreensão, assim como de estratégias de mensuração do construto. Ainda assim o estudo do comprometimento organizacional tem sido amplamente dominado pela abordagem atitudinal/afetiva, cuja principal referência teórica são os estudos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982). Essa perspectiva analítica enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Assim, as três dimensões utilizadas pelos autores para a definição do construto acentuam, além da noção de identificação, os sentimentos de lealdade e o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização. Ainda segundo esses autores, quando o comprometimento organizacional<sup>3</sup> é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização; ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-

---

<sup>3</sup> É importante assinalar que os autores, embora se definam por trabalhar o comprometimento organizacional como um conceito atitudinal, destacam que ele pode ser inferido não apenas das crenças e opiniões dos indivíduos, mas também das suas ações. Assinalam, também, que o comprometimento com a organização não exclui a probabilidade de comprometimento como outros aspectos do ambiente, tais como família, sindicato e partido político.

estar da organização. Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento organizacional é definido por Mowday, Steers e Porter (1979) como um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos, e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. Importa ressaltar que o trabalho de Buchanan (1974) já enfatizava a idéia de identificação com os valores da organização como elemento central do construto.

É interessante assinalar que o trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) está centrado no chamado vínculo “empregado–organização” e explora amplamente os fenômenos do comprometimento organizacional, do absenteísmo e do turnover, tomando o primeiro – comprometimento organizacional – como uma atitude, antecedente importante dos outros dois – absenteísmo e turnover. Esses autores propuseram um instrumento para medir essa atitude, que apresentou evidência empírica favorável em termos de validade e confiabilidade. Esse instrumento foi denominado pelos seus criadores de OCQ = Organizational Commitment Questionnaire, que, segundo Bastos, Correa e Lira (1998, p. 2), é um modelo centrado na identificação dos antecedentes do comprometimento organizacional, caracterizado por uma linha básica de pesquisa que prioriza o uso de dados quantitativos coletados por meio de *surveys* e estatísticas descritivas.

Mowday, Porter e Steers (1982) validaram esse instrumento a partir de uma amostra de 2.563 empregados e obtiveram um índice de consistência interna ou alpha de Cronbach = 0,90.

Segundo Mathieu e Zajac (1990), a partir de então essa escala de atitudes passou a ser o instrumento mais utilizado para medir o comprometimento organizacional.

A escala original contém 15 itens, mas existe também uma versão reduzida de 9. Ela explora o conteúdo das três dimensões do comprometimento organizacional, ou seja: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) forte desejo de manter o vínculo com a organização; e c) intenção de se esforçar em prol da organização, incluindo itens que avaliam intenções comportamentais (desejo de permanecer ou deixar a organização). Essa escala do OCQ, de formato Likert, pode ser utilizada com 7 ou 5 pontos, variando num contínuo ancorado em 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

Muitos estudos, entre os quais se destaca a meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), comprovaram que a escala desenvolvida por Mowday, Porter e Steers (1982) possui propriedades psicométricas adequadas (confiabilidade de .88 para a versão completa de 15 itens e de .85 para a versão reduzida de 9 itens).

No Brasil, a escala do OCQ foi validada por Borges-Andrade e Asanasief e Silva (1989), que encontraram uma estrutura unifatorial e coeficiente de confiabilidade de .82.

No estudo desenvolvido por Bastos (1992), ficou confirmada a natureza unifatorial da escala, quando esse autor encontrou um índice de confiabilidade de .87. Os nove itens componentes da escala reduzida de Mowday, Steers e Porter (1979) são descritos no quadro 14.

Quadro 14 - Itens da escala de comprometimento organizacional, de Mowday, Porter e Steers

| ITEM | AFIRMATIVA   |
|------|--|
| 1    | “Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar”.                         |
| 2    | “Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho”.  |
| 3    | “Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho”.   |
| 4    | “A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho”.                                      |
| 5    | “Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação”. |
| 6    | “Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho”.   |
| 7    | “Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar”.  |
| 8    | “Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte”.  |
| 9    | “Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho”.  |

Fonte: Mowday, Porter e Steers (1982). Elaboração do autor da tese.

#### 4.4.2 Enfoque instrumental

Este enfoque, também denominado de “continuação”, ou “calculativo”, fundamenta-se no clássico trabalho de Becker (1960, p. 33), em que o autor descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo de engajar-se em *linhas consistentes de atividade*. Assim concebido, o comprometimento instrumental é visto como um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets*, ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos), impõem limites ou restringem ações futuras, características de certos tipos de pessoas. Assim, uma linha consistente de atividade pode ser entendida como, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização e as *side-bets* = (trocas laterais) seriam os diversos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão) que tornam difícil o abandono da organização.

De acordo com Becker (1960), o comprometimento instrumental busca superar a insuficiência das explicações correntes para a coerência do comportamento do indivíduo que tende a engajar-se em linhas consistentes de atividades, permanecendo nelas por um determinado período de tempo. Becker (1960, p. 34), ao enfatizar a importância do estudo do comprometimento organizacional nas discussões sociológicas, assegura: “sociólogos fazem uso do conceito de comprometimento instrumental quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade”. A base teórica desse enfoque instrumental do comprometimento organizacional tem sua origem nas teorias organizacionais, com antecedentes nas idéias de Barnard (1971) e March e Simon (1958). De acordo com esses autores, a ligação entre o indivíduo e a organização surge quando essa responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores.

Na tentativa de interpretação das idéias de Becker (1960), Hrebiniak e Alutto (1972 p. 556) definem o comprometimento instrumental como um fenômeno estruturado que ocorre como resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e nos investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side-bets*) ao longo do tempo. Sob essa visão, o conceito de linhas consistentes de atividades implica uma escolha por parte do indivíduo de um curso de ação dentre diversas alternativas daquela que melhor atenda a seus próprios interesses (BECKER, 1960).

Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alutto (1972) chegaram a propor escalas para medir o comprometimento instrumental, avaliando a probabilidade de o empregado deixar a organização mediante incentivos externos, tais como maior status, melhor remuneração e maior liberdade no trabalho.

De acordo com Alutto, Hrebiniak e Alonso (1973, p. 448), as escalas desses autores se baseavam em cinco variáveis: salário, função, status, responsabilidades e oportunidade de crescimento. Os itens dessas escalas continham perguntas aos respondentes do tipo: se eles definitivamente mudariam de emprego e organização; se estavam indecisos; ou se definitivamente não mudariam se não recebessem/recebessem um pequeno aumento ou um grande aumento etc. Essas escalas, contudo, não conseguiram medir o comprometimento instrumental.

Cabe ressaltar, finalmente, que a perspectiva instrumental apareceu como uma das modalidades de envolvimento propostas por Etzioni (1975) em seu trabalho, quando menciona o comprometimento calculativo.



#### 4.4.3 Enfoque sociológico

No enfoque sociológico do comprometimento organizacional, Halaby (1986) analisa o *attachment* = (apego) à organização com base nas idéias de Weber (1947), especialmente a sua teoria da autoridade, e ainda nas idéias de teóricos marxistas como Edwards (1979) Burawoy (1983). De acordo com Halaby (1986), o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos empregados. Desta forma, os empregados levam para as organizações, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras de dominação. Assim, dentro desse quadro de referência, o apego do empregado não está na dependência nem do amor nem do dinheiro, e sim na percepção da legitimidade do regime de governo do empregador .

Halaby e Weakliem (1989), em um outro estudo, conceituam o *apego* como o interesse do empregado em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída pelo empregado a dois cursos de ação: permanecer na organização ou buscar novo emprego. Os autores afirmam que essa conceitualização captura a essência do comprometimento organizacional, visto de forma mais simples, sem a conotação afetiva associada ao termo. Além do mais, concluem os autores, na questão simples de permanecer ou sair o *attachment* pode ser revelado por expressões verbais e/ou comportamentais de um empregado.

#### 4.4.4 Enfoque normativo

O enfoque normativo do comprometimento organizacional tem suas raízes na intersecção entre a teoria organizacional de Etzioni (1975) e a Psicologia Social, na qual estão inseridos os trabalhos de Azjen e Fishbein (1980) acerca da estrutura das atitudes e de seu poder preditivo em relação ao comportamento. Os estudos de Wiener (1982) e Weiner e Vardi (1990) discutem esse novo enfoque do comprometimento organizacional estabelecendo um quadro de referência, denominado “normativo-instrumental”, em que trabalham os conceitos de sistema cultural e sistema motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações. Wiener (1982, p. 421) define o comprometimento organizacional como “um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que seu comportamento seja compatível com os objetivos e interesses da organização”. Segundo este conceito, as pressões normativas predispõem o indivíduo para se comportar de acordo com os padrões internalizados. Segundo Weiner e Vardi (1990, p.300), quanto mais forte o comprometimento,

maior a predisposição do indivíduo em guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências dessas ações. Portanto, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que em os apresentando obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo fazê-lo.

Há que se destacar dois outros importantes elementos no modelo teórico desses autores: a) as pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que possuem como características o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal; e b) os valores e normas partilhados que geram comprometimento, associados às crenças instrumentais relativas às conseqüências prováveis de um determinado desempenho, explicam as intenções comportamentais, que, por sua vez, são antecedentes dos comportamentos propriamente ditos, sobre os quais o sistema de recompensas da organização atua.

Weiner e Vardi (1990, p. 3) desenvolveram escalas para medir o comprometimento normativo de uma maneira muito simples, com base em três indicadores: a) lealdade à organização; b) sacrifícios em prol da organização; e c) não criticar a organização.

Em síntese, essa vertente teórica procura articular dois níveis de análise: o nível organizacional, por meio do conceito de cultura, definida como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre seus membros; e o nível individual, por meio da motivação e do comportamento.

#### **4.4.5 Enfoque comportamental**

Como foi mostrado na figura 7, esta abordagem do comprometimento organizacional recebe grande influência da Psicologia Social, insere o construto nas teorias de atribuição e aceita que sua avaliação pelo trabalhador seja feita para manter a consistência entre os seus comportamentos (volitivos e explícitos, como o de continuar na organização) e as suas atitudes.

Na visão de Kiesler e Sakamura (1966), o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. Em outras palavras, o comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis (BASTOS, 1993)

Salancick (1991) afirma que as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações. Existe uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de

forma consistente com as implicações de seu comportamento prévio. Esse autor destaca três aspectos dessas ações prévias, que são importantes para determinar níveis de comprometimento: a) a volição, isto é, a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha, fazendo com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato; b) a reversibilidade, isto é, quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, maior o seu comprometimento com o determinado curso de ação; e c) caráter público ou explícito do ato, isto é, a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas etc) tomam conhecimento do seu comportamento, aumentando a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente. Salancik considera também importante focalizar manifestações observáveis de comprometimento ou a busca de elementos que distinguem um ato comprometido de um não comprometido. Assim, a avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. O comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. A assiduidade, o tempo no emprego, a qualidade adicional no desempenho de tarefas são alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o construto.

#### **4.5 Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional**

##### **4.5.1 Considerações introdutórias**

Segundo Allen e Meyer (2000), entre as várias atitudes estudadas pelos psicólogos organizacionais apenas a satisfação no trabalho foi alvo de maior atenção do que o comprometimento organizacional. Este grande interesse demonstrado pelos pesquisadores sobre o construto baseia-se na evidência de que o comprometimento pode afetar diversas atitudes e comportamentos importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade, intenções de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania e de negligência, e desempenho organizacional. Diante dessa evidência, proliferaram as pesquisas visando conhecer as razões pelas quais as pessoas desenvolvem este laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização. Acreditando que a interpretação das conseqüências e dos antecedentes do comprometimento só pode ser eficaz depois da compreensão de sua multidimensionalidade, Meyer e Allen (1997) criaram o modelo de três componentes, que será apresentado seção subsequente.

#### 4.5.2 Modelo de Meyer e Allen

Em sua revisão da literatura sobre comprometimento, Mowday, Porter e Steers (1982) notaram que existe pouco consenso sobre o significado desse termo. Mais do que isso, observaram que pesquisadores de várias disciplinas atribuíram seus próprios significados ao construto, aumentando, dessa forma, a dificuldade envolvida no entendimento do conceito. A seguir, são mostradas várias definições de comprometimento que têm aparecido ao longo dos anos.

- Orientação afetiva

- A ligação do lastro emocional e afetivo de um indivíduo com o grupo (KANTER, 1968, p. 507).
- Uma atitude ou uma orientação direcionada à organização, a qual conecta ou liga a identidade da pessoa a ela (SHELDON, 1971, p. 143).
- O processo pelo qual os objetivos da organização e os do indivíduo se tornam crescentemente integrados ou congruentes (HALL, SCHNEIDER e NYGREN, 1970, p. 176 – 177).
- Uma ligação partidária, afetiva do indivíduo com os valores e objetivos da organização, com o seu papel em relação a esses valores e objetivos e com a organização por ela mesma, indo além do puro valor que a organização tem como instrumento (BUCHANAN, 1974, p. 533).
- A força relativa da identificação de um indivíduo e de seu envolvimento com uma determinada organização (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982, p. 27).

- Orientação baseada em custos

- Lucro associado a uma contínua participação e um *custo* ligado à saída da organização (KANTER, 1968, p. 504).
- O comprometimento acontece quando uma pessoa, fazendo uma espécie de aposta, conecta interesses paralelos a uma consistente linha de atividade (BECKER, 1960, p. 32).
- Um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre o indivíduo e a organização e alterações em apostas paralelas ou investimentos futuros (HREBINIAK e ALUTTO, 1972, p. 556).

- Orientação baseada na obrigação e responsabilidade moral
  - Os comportamentos de comprometimento socialmente aceitáveis são aqueles que excedem as expectativas formais e ou normativas relevantes para o objetivo do comprometimento (WIENER e GECHMAN, 1977, p. 48).
  - A totalização das pressões normativas internalizadas para agir de uma forma que atinja os objetivos e interesses organizacionais (WIENER, 1982, p. 421).
  - O empregado comprometido considera moralmente correto permanecer na companhia, independentemente de quanto relevo (merecimento) ou satisfação a firma lhe dá ao longo dos anos (MARSH e MANNARI, 1977, p. 59).

Apesar de essas definições serem derivadas da literatura acadêmica, a experiência tem demonstrado que o significado varia, para mais ou para menos, no uso diário do termo (e de termos relacionados a ele, tais como fidelidade, lealdade e conexão). Dada a flexibilidade com que o termo *comprometimento* é tratado, não causa surpresa o fato de que as opiniões diverjam a respeito de ele ser bom ou ruim, ser estável ou estar em declínio, e assim por diante. Do ponto de vista científico, não se deve começar a estudar sistematicamente o desenvolvimento e as conseqüências do comprometimento até que seu conceito seja definido e seja desenvolvida a sua medição. Da mesma forma, os estudiosos terão dificuldade se seguirem a literatura científica, bem como se orientarem por tratamentos mais populares do fenômeno, até que se possa definir aquilo que realmente se quer dizer quando se utiliza o termo *comprometimento*. Nenhuma das definições do quadro é mais correta ou universalmente aceita que as outras. Entretanto, as definições são diferentes, e a confusão sobre o assunto só tende a aumentar quando se usa o termo *comprometimento* sem uma definição prévia do construto.

A partir da análise das diversas definições vistas acima, Meyer e Allen (1991) notaram que elas refletiam três grandes temas, a saber: o comprometimento tem sido visto como um reflexo de uma orientação afetiva em relação à organização; como um reconhecimento dos custos associados à saída da organização; e como uma obrigação moral de permanecer na organização.

Por reconhecer que cada um desses três aspectos da definição representa uma legítima, mas bastante diferenciada, concepção do conceito, Meyer e Allen (1991) propõem um modelo de comprometimento organizacional de três componentes, a partir da observação do que havia em comum entre as várias definições de comprometimento organizacional, que era uma visão de que o comprometimento é um estado psicológico que (a) caracteriza o

relacionamento do empregado com a organização; e (b) tem implicações na decisão de uma associação contínua com a organização. Assim, a despeito da definição, empregados comprometidos têm uma probabilidade de permanecer na empresa muito mais do que aqueles descomprometidos. O que difere as definições – particularmente aquelas entre as categorias – é a natureza do estado psicológico que está sendo descrito. Por reconhecer essas diferenças, Meyer e Allen (1991) usaram diferentes rótulos para aquilo que descreveram como os três componentes do comprometimento: o afetivo, o instrumental e o normativo.

O comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional do empregado com a organização, à sua ligação e ao seu envolvimento com ela. Empregados que têm grande comprometimento afetivo com sua organização continuam no emprego porque querem fazer isso.

O comprometimento instrumental refere-se a uma consciência dos custos associados à saída da organização. Empregados cuja principal ligação com a empresa é baseada em comprometimento instrumental permanecem nela porque precisam fazê-lo.

O comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação com a continuidade no emprego. Empregados com alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização.

Meyer e Allen (1991) argumentam que é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, o associativo e o normativo como componentes do comprometimento do que considerá-los como tipos de comprometimento, porque a relação de um empregado com a organização pode refletir graus variáveis de todos os três. Por exemplo, um empregado pode sentir tanto uma forte ligação com a organização como um senso de obrigação de permanecer nela. Outro empregado pode gostar de trabalhar na organização, mas também reconhecer que sair dela criaria uma grande dificuldade do ponto de vista econômico. E, finalmente, um terceiro pode sentir um considerável grau de desejo, necessidade e obrigação de permanecer com o seu empregador. Dessa forma, os pesquisadores concordam que para ter uma visão mais clara do relacionamento empregado/empregador devem ser consideradas juntas as forças das três formas de comprometimento, em vez de tentar classificá-las como um tipo específico individual.

Como já foi observado, o que é comum a todas as conceituações é a noção de que o comprometimento conecta um indivíduo à organização. Na verdade, o interesse no comprometimento organizacional derivava, em grande parte, da crença de que ele era ligado ao *turnover* da organização.

Considerando os custos com o *turnover*, Cascio (1982) argumenta que muito pode ser ganho encontrando-se maneiras de aumentar o comprometimento dos empregados. Meyer e Allen (1991) observaram, entretanto, que um foco exclusivo no *turnover* como uma consequência é uma visão em curto prazo do comprometimento.

Aquilo que os empregados fazem no trabalho é tão importante quanto a permanência ou a saída deles da organização MEYER *et alii* (1989). A vantagem de reconhecer a existência de diferentes formas de comprometimento é ilustrada pela descoberta de suas diferentes associações com comportamentos relevantes no trabalho, tais como absenteísmo, desempenho e cidadania. A tríplice conceituação aqui descrita é usada para guiar a nossa discussão sobre o desenvolvimento, as consequências e o gerenciamento do comprometimento. Todavia, é importante conhecer outras teorias que têm sido desenvolvidas recentemente no reconhecimento da natureza multidimensional do comprometimento.

Meyer e Allen (1991) conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes:

1º) *Affective commitment* (comprometimento afetivo) – refere-se a um envolvimento emocional do empregado, ocorrendo uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”.

2º) *Continuance commitment* (comprometimento instrumental) – refere-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na mesma porque precisam”.

3º) *Normative commitment* (comprometimento normativo) – reflete um sentimento de obrigação de permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização. (MEYER, ALLEN, 1991, p. 67). O quadro 15 sintetiza as idéias do modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997).

Quadro 15 - Modelo de três componentes, de Meyer e Allen

| COMPONENTES  | CARACTERIZAÇÃO   | RAZÕES DA PERMANÊNCIA                                | ESTADO PSICOLÓGICO |
|--------------|--|--|--------------------|
| Afetivo      | Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.  | O indivíduo sente que quer permanecer.               | Desejo             |
| Instrumental | Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. | O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer. | Necessidade        |
| Normativo    | Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.  | O indivíduo sente que deve permanecer.               | Obrigação          |

Fonte: Adaptado de Rego e Souto (2002), p. 6.

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen são de dois tipos: uma com 24 itens e outra, reduzida, com 18 itens (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993). Ambas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *Likert*. Um terço dos indicadores do instrumento é do comprometimento afetivo e dois terços são do comprometimento instrumental e do comprometimento normativo. Essas escalas serão apresentadas no quadro 16.



Quadro 16 - Escalas de Meyer e Allen

| ITEM | COMPROMETIMENTO AFETIVO   |
|------|---|
| 1    | “Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização”.                               |
| 2    | “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”.   |
| 3    | “Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”.   |
| 4    | “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”.  |
| 5    | “Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”.  |
| 6    | “Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”.  |
|      | COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL  |
| 1    | “Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade uma necessidade mais do que um desejo”.             |
| 2    | “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora”.                            |
| 3    | “Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”.                    |
| 4    | “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”.   |
| 5    | “Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar”.    |
| 6    | “Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”. |
|      | COMPROMETIMENTO NORMATIVO   |
| 1    | “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”.   |
| 2    | “Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora”.                    |
| 3    | “Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”.  |
| 4    | “Esta organização merece minha lealdade”.   |
| 5    | “Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”.                 |
| 6    | “Eu devo muito a esta organização”.   |

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997) , p. 118 e 119. Elaboração do autor da tese.

#### 4.5.3 Modelo de O’Reilly e Chatman

Uma abordagem ligeiramente diferente, mas não incompatível, foi feita por O’Reilly *et alii* (CALDWELL, CHATMAN e O’REILLY, 1990; O’REILLY e CHATMAN, 1986; O’REILLY, CHATMAN e CALDWELL, 1991), que argumentaram que o comprometimento reflete a *ligação psicológica* entre os empregados e a organização, mas que a natureza dessa ligação pode variar. A partir dos trabalhos de Kelman (1958) a respeito da mudança de atitudes e comportamentos, eles argumentaram que a ligação entre um empregado e a organização pode ter três formas distintas, que rotularam de *submissão*, *identificação* e *internalização*.

A submissão ocorre quando as atitudes e os comportamentos são adotados, não por causa de crenças compartilhadas, mas simplesmente para alcançar recompensas específicas. Nesse caso, a atitude pública e a privada podem diferir.

A identificação, nos termos de Kelman (1958), ocorre quando um indivíduo aceita influência para estabilizar ou manter uma relação satisfatória; isto é, um indivíduo pode sentir-se orgulhoso de ser parte de um grupo, respeitando os valores e as realizações desse grupo, sem, entretanto, adotá-los como seus.

A internalização ocorre quando a influência é aceita, devido ao fato de que as atitudes e os comportamentos induzidos são congruentes com o valor da própria pessoa. Isto é, os valores do indivíduo e do grupo ou organização são os mesmos (O'REILLY e CHATMAN, 1986, p. 493).

O'Reilly e Chatman (1986) supuseram que a ligação psicológica de um empregado com uma organização pode refletir várias combinações desses três pilares fundamentais. Do mesmo modo que Meyer e Allen (1991), notaram que as conseqüências comportamentais das várias formas de comprometimento podem ser bastante diferentes. Como ilustração, examinaram as relações entre as medições entre a submissão, a identificação e a internalização, e outras medições de fatores externos (por exemplo, comportamento prossocial, "intenções de turnover", "turnover"). A identificação e a internalização foram negativamente relacionadas com as "intenções de turnover" e com o "turnover" e positivamente relacionadas com o comportamento prossocial. Mais do que isso, em algumas análises, verificou-se que tanto a identificação quanto a internalização são responsáveis pelas medições de fatores externos (cada uma delas contribui incomparavelmente para essa previsão). A submissão mostra um padrão oposto de relações e também contribui imensamente para a previsão da "intenção de turnover".

Apesar de ter servido para sensibilizar os pesquisadores sobre a natureza multidimensional do comprometimento, o impacto do sistema classificatório de O'Reilly foi diminuído pela dificuldade de se fazer a distinção entre identificação e internalização (por exemplo, CALDWELL e outros, 1990; O'REILLY e outros, 1991; VANDENBERG, SELF, e SEO, 1994). As medições tendem a corresponder grandemente umas às outras e a mostrar padrões similares de correlação com medições de outras variáveis (para exceções, verificar BECKER, BILLINGS, EVELETH e GILBERT, 1996, e HARRIS, HIRSCHFELD, FEILD e MOSSHOLDER, 1993).

Na verdade, em pesquisas mais recentes (Caldweel e outros, 1990; O'Reilly e outros, 1991) O'Reilly e colegas chegaram à conclusão de que os itens da identificação e da

internalização formam uma medição do que chamam de “comprometimento normativo”. (Note-se que esse conceito corresponde ao modelo de comprometimento afetivo de Meyer e Allen (1991) e não deve ser confundido com o uso mais recente de comprometimento normativo.)

Mais do que isso, apesar de a associação (em recentes trabalhos, tratada como comprometimento instrumental) estar claramente diferenciada da identificação e da internalização, pode-se questionar se ela é verdadeiramente um comprometimento. Não somente ela é muito diferente das outras definições comuns de comprometimento (ver quadro 16), como também é considerada por algumas pessoas como a antítese do comprometimento. Scholl (1981), por exemplo, argumentou que o comprometimento serve para manter o comportamento na ausência de recompensa.

E, por último, a associação tem sido correlacionada positivamente com o “turnover” dos empregados (O'REILLY e CHATMAN, 1986), enquanto o comprometimento geralmente é associado à redução do “turnover” (MOWDAY e outros, 1982). Incluir associação como uma base para o comprometimento, portanto, somente gera confusão.

Uma forma de conciliação entre a abordagem de O'Reilly e colegas (com exceção do aspecto associação) com a de Meyer e Allen (1991) consiste no uso da antiga expressão *bases de comprometimento*. Identificação e internalização podem ser consideradas como mecanismos pelos quais o comprometimento – principalmente o comprometimento afetivo – desenvolve-se; isto é, a ligação afetiva dos empregados com suas organizações deve ser baseada no desejo de estabilizar uma relação de recompensa com uma empresa (identificação) e ou na congruência dos objetivos e valores do indivíduo e da organização (internalização).

Antes de discutirmos o foco do comprometimento, devemos dizer que muitas outras tentativas foram feitas para identificar e medir diferentes formas de comprometimento (por exemplo, ANGLE e PERRY, 1981; JAROS, JERMIER, KOCHLER e SINCICH, 1993. MAYER e SCHOORMAN, 1992; PENLEY e GOULD, 1988). Essas abordagens têm tanto diferenças quanto semelhanças, sobre as quais, infelizmente, o espaço não permite descrever em detalhe.

Um importante objetivo para o futuro é desenvolver uma abordagem mais uniforme para a classificação e a medição do comprometimento. Nesse ínterim, entretanto, é extremamente importante que aqueles que conduzem pesquisas e aqueles que pretendem usar essas descobertas fiquem cientes das diferenças entre a conceituação e a medição do comprometimento. Uma fonte potencial de confusão é o fato de que, em alguns casos,

diferentes “rótulos” são usados para descrever conceitos muito parecidos (por exemplo, comprometimento calculado e comprometimento contínuo), enquanto em outros os mesmos “rótulos” são usados para descrever conceitos diferentes (por exemplo, o comprometimento normativo, como descrito por Caldwell e outros em 1990 e por Allen e Meyer em 1990).

Os instrumentos usados para medir o comprometimento, às vezes, não conseguem corresponder ao conceito definido ou à conceituação do desenvolvimento de hipóteses (ver Cohen e Lowenberg, 1990, e Meyer e Allen, 1984, para uma discussão mais aprofundada sobre os exemplos).

Fica a cargo dos pesquisadores a explicação de serem explícitos nas definições e de usar instrumentos apropriados. As pessoas que consultam essa pesquisa devem estar atentas às definições e à mensuração na hora de fazer inferências sobre dados. Não podem somente confiar nos “rótulos” ligados aos conceitos.

Em resumo, o consenso crescente sobre o comprometimento entre os conhecedores da teoria e entre os pesquisadores é de que o comprometimento é um conceito multidimensional. Acreditam, em um menor grau de concordância, nas várias dimensões que ele possui. Para o nosso objetivo, usamos o modelo tríplice de Meyer e Allen (1991) como base para a nossa discussão sobre o desenvolvimento e as implicações do comprometimento.

Dentre muitos dos modelos multidimensionais aqui identificados, esse modelo e as medições a ele associadas têm tido as maiores avaliações empíricas de dados (ALLEN e MEYER, 1996). Além disso, porque o modelo de Meyer e Allen foi desenvolvido a partir de uma identificação de temas comuns na conceituação do comprometimento com a literatura existente, o uso desse modelo nos permite incorporar esses resultados de uma grande gama de estudos usando mais do que os objetivos desenvolvidos especificamente para testar o modelo.

Ainda mais importante é o fato de que muitos estudos que utilizaram o questionário de Comprometimento Organizacional (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979) podem ser incluídos em nossa discussão sobre o comprometimento afetivo. Isso vale também para a pesquisa sobre as medições de identificação e internalização de O’Reilly e Chatman (1986).

Baseado no trabalho de Kelman (1958), o modelo de O’Reilly e Chatman (1986, p. 493) sugere que o vínculo entre o empregado e a organização pode assumir três formas independentes:

a) *compliance* (submissão), ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;

b) *identification* (identificação), ou envolvimento, baseado num desejo de afiliação; e

c) *internalization* (internalização), ou envolvimento, causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento para medir as três bases conceitualizadas por Kelman (1958). O instrumento desenvolvido por esses autores é composto de doze itens, assim distribuídos: cinco indicadores de internalização dos valores organizacionais; três indicadores de identificação, baseados no desejo de afiliação à organização; e quatro indicadores de submissão, fundamentados na submissão e em recompensas intrínsecas.

Mowday (1998 p. 389) enfatiza a importância dos estudos de O'Reilly e Chatman (1986) e de Meyer e Allen (1991), uma vez que eles ditaram os rumos das pesquisas na área.

#### **4.6 Antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional**

##### **4.6.1 Antecedentes do comprometimento organizacional**

A pesquisa sobre os antecedentes de comprometimento organizacional sofre grande influência do modelo proposto por Mowday *et alii.* (1982), que aponta quatro grandes grupos de variáveis: a) características pessoais; b) características do trabalho; c) características do papel; e d) experiências no trabalho.

Bastos (1993) afirma que, embora todas as variáveis sejam tomadas como antecedentes do comprometimento organizacional calculativo, implicando, maiores trocas entre indivíduo e organização, as correlações positivas se revelam maiores quando esse comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva.

Na análise formulada por Cohen e Lowernberg (1990), as variáveis idade, sexo, tempo de serviço, estado civil, número de filhos, nível de habilidades, percepção de alternativas de trabalho e sistema de pagamento apresentam, em geral, baixas correlações com o comprometimento calculativo.

Em referência às características do trabalho, o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975) tem sido utilizado para a análise do impacto da natureza das tarefas nos níveis de comprometimento organizacional.

Na avaliação de Moraes (1996), os trabalhos tidos como mais desafiantes e que possuem um conteúdo mais interessante e complexo apresentam graus mais elevados de comprometimento. As relações grupo-liderança, por sua vez, conforme meta-análise de

Mathieu e Zajac (1990), demonstram correlações positivas elevadas entre o comprometimento e as variáveis *estilo participativo da liderança e habilidade de comunicação do líder*.

Para Steers (1977), os antecedentes do comprometimento organizacional baseiam-se num modelo que apresenta três categorias: experiências de trabalho; características pessoais; e características do trabalho. As experiências de trabalho englobam as forças socializantes, que têm impacto nas ligações formadas com a organização e nas experiências relacionadas às atitudes de grupo e investimento pessoal. As características pessoais incluem variáveis como idade, escolaridade e necessidade de realização. E as características do trabalho relacionam-se aos desafios inerentes às oportunidades para integração social e feedback. Embora não tendo incluído no modelo a variável *satisfação com o trabalho* como antecedente, o autor considera que ela talvez exerça uma influência no comprometimento organizacional, provavelmente até maior do que a das variáveis que compõem as características do trabalho.

Stevens, Beyer e Trice (1978) desenvolveram um modelo incluindo a variável *papéis*, na tentativa de esclarecer os determinantes psicológicos e estruturais do construto. Três categorias de fatores seriam determinantes do comprometimento organizacional: fatores pessoais (por exemplo, sexo, idade e escolaridade); fatores organizacionais (por exemplo, tamanho e centralização da autoridade); e fatores ligados a papéis (por exemplo, sobrecarga de trabalho e habilidade dos subordinados). Segundo esses autores, o elemento comum entre os diversos antecedentes é o processo de trocas, por meio do qual benefícios percebidos são avaliados e, como consequência, desenvolvem o comprometimento organizacional. Eles sugerem ainda a variável *satisfação com o trabalho* como um importante fator para prever o comprometimento organizacional.

Segundo Angle e Perry (1981) e Mottaz (1986), numa revisão da literatura sobre o comprometimento organizacional, muitos estudos têm se preocupado com a identificação dos determinantes do construto. Os determinantes do comprometimento organizacional podem ser agrupados, de forma resumida, em duas classificações principais: características individuais; e características organizacionais.

Conforme alguns autores, como Steers (1977), Reichers (1985) e Angle e Perry (1981), alguns estudos que investigaram os determinantes do comprometimento organizacional não concordam com os impactos de vários fatores individuais e organizacionais no comprometimento organizacional.

De acordo com Mottaz (1988), que usou a perspectiva das trocas, as recompensas do trabalho são as determinantes-chave do comprometimento organizacional. A importância relativa de várias recompensas depende dos valores conferidos ao trabalho pelo indivíduo.

Segundo Kallenberg (1977), esses valores referem-se àquilo que o indivíduo quer, deseja ou busca atingir com o seu trabalho. Os resultados obtidos nesse estudo sugerem, ainda, que os trabalhadores atribuem importância maior às recompensas intrínsecas, sendo a única exceção o salário.

Para Mottaz (1988), os trabalhadores que são mais exigentes quanto a salário, condições confortáveis e oportunidades de progresso também desejam autonomia, importância e desafio na execução de suas atividades.

#### 4.6.2 Correlatos do comprometimento organizacional

Bastos (1993) esclarece que na categoria dos correlatos são incluídas aquelas variáveis que, *a priori*, não podem ser tomadas como antecedentes nem como conseqüentes do comprometimento. Elas são, na realidade, construtos atitudinais, ou motivacionais, também utilizados na pesquisa organizacional. As altas correlações observadas entre comprometimento, satisfação e motivação podem estar relacionadas a três fatores:

- a) o fato de todas serem mensuradas conjuntamente no mesmo instrumento;
- b) a existência de itens similares integrando as diversas escalas;
- c) a possibilidade de que aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada diante do contexto de trabalho determinaria um efeito de halo entre essas avaliações. Tais fatores ressaltam os problemas de redundância conceitual e de validade discriminante de suas medidas.

A pesquisa de Morrow (1983) possui o mérito de apontar a existência de redundância conceitual entre múltiplos construtos de comprometimento no trabalho. Morrow e Wirth (1989), Koslowsky, Caspy e Lazar (1990), Shore, Thorton e Shore (1990) e Morrow, Eastman e McElroy (1990) investigaram empiricamente a questão da redundância em busca da singularidade dos diversos construtos de comprometimento organizacional. Esses autores mostraram que o conceito de comprometimento organizacional, medido pela escala de Mowday *et alii* (1982), aparece como o de menor problema de redundância.

As pesquisas de Brooke, Russel e Price (1988) e Mathieu e Farr (1991) fornecem evidências de que as variáveis *comprometimento organizacional*, *envolvimento com o trabalho* e *satisfação no trabalho* são construtos distintos. Os resultados, em geral, estão

distantes de serem conclusivos e apontam para a necessidade de outras pesquisas que busquem reduzir a desordem conceitual e desenvolver construtos teórico e empiricamente mais consistentes.

#### 4.6.3 Conseqüentes do comprometimento organizacional

As análises dos conseqüentes do comprometimento organizacional têm se limitado a duas classes de comportamento: a) refere-se às decisões relativas à permanência no emprego ou ao abandono do mesmo; e b) compreende o próprio desempenho no trabalho.

Geralmente, os estudos nessa área confirmam a hipótese de que o auto-comprometimento provoca, por exemplo, menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho dos trabalhadores. Quanto a esse desempenho, os resultados mostram fracas correlações com o comprometimento organizacional, especialmente se ele é avaliado a partir do próprio produto do trabalho. Esse resultado, em princípio, não é surpreendente, por se saber que o produto do trabalho é conseqüência de um complexo de fatores situacionais e individuais.

As limitações da coleta de dados por meio de questionários permitiram a interpretação de que os respondentes superestimam o seu real comprometimento. O foco de maior interesse, no entanto, refere-se à associação *comprometimento e rotatividade*, pelo papel-chave que essa última variável exerce na teoria sobre a administração de recursos humanos. Consistentemente, têm sido encontradas correlações negativas, embora moderadas, entre as duas variáveis. As mais expressivas ocorrem com intenções comportamentais, tais como deixar o emprego ou buscar novo emprego. Recentemente, surgiram modelos mais sofisticados para a explicação do turnover nas organizações que estabelecem a sua relação com o comprometimento mediante a intenção de desligamento dos trabalhadores.

Para Randall (1990), os resultados desses conseqüentes têm sido muito discrepantes, desconhecendo-se as razões para as inconsistências observadas.

Na meta-análise, os resultados não mudam significativamente quando se comparam diferentes opções metodológicas, como conceitualização, operacionalização do construto, desenho do estudo, amostragem ou técnica de observação.

Em síntese, conclui Guest (1992, p. 26): “A pesquisa sobre os produtos relacionados a comprometimento é desapontadora para aqueles que acreditavam que comprometimento teria uma influência positiva sobre o comportamento do empregado”.



Há que se destacar o importante estudo de Mathieu e Zajac (1990), autores de uma meta-análise dos antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento organizacional, na qual incluíram os resultados de 124 estudos feitos com 174 amostras independentes, somando 52 mil sujeitos. Os estudos analisados foram baseados em diferentes enfoques do comprometimento organizacional, embora a maioria tenha adotado a definição de Mowday, Porter e Steers (1982). Os principais achados dessa meta-análise são resumidos a seguir. Os principais antecedentes de comprometimento organizacional investigados e que receberam suporte empírico foram: percepção de competência pessoal, escopo do trabalho, comunicação do líder, idade, ética protestante do trabalho, variedade das tarefas, trabalho desafiante, interdependência de tarefas, consideração do líder, liderança participativa, baixa ambigüidade de papéis, poucos conflitos de papéis e baixa sobrecarga de papéis.

As relações entre comprometimento organizacional e todos os antecedentes listados acima foram significativas e diretas (positivas). Nos três primeiros casos, elas foram altas; nos demais, moderadas. Valores significativos, porém mais baixos, foram encontrados para os seguintes antecedentes: ser do sexo feminino, ter menor nível de escolaridade, ser casado, ser mais antigo no cargo, ser mais antigo na organização, dispor de mais habilidades ocupacionais, receber salário mais elevado, ocupar cargos de maior nível, ter mais autonomia nas tarefas, pertencer a grupos de trabalho coesos, trabalhar em organizações menores e trabalhar em organizações descentralizadas.

Os principais correlatos de comprometimento organizacional e significativamente associados a ele foram: motivação, envolvimento com o trabalho, comprometimento ocupacional, satisfação geral, satisfação com a supervisão, satisfação com o próprio trabalho, baixo nível de estresse, comprometimento com o sindicato, satisfação com colegas de trabalho, satisfação com promoção, satisfação com pagamento e satisfação intrínseca. Nesse caso também todas as relações foram significativas e diretas. Não estão incluídas as correlações baixas.

Na primeira metade da listagem anterior estão as correlações altas e na segunda, as moderadas. Na referida meta-análise, as conseqüências significativas de maior comprometimento organizacional foram, pela ordem decrescente: pouca intenção de buscar alternativas de emprego, pouca intenção de sair da organização, baixa rotatividade, melhores avaliações de desempenho, maior pontualidade, menor absenteísmo, baixa percepção de alternativas de emprego e maior produção. As duas primeiras correlações foram altas; as

cinco últimas, baixas; e as demais, moderadas. O quadro 17 ilustra as meta-análises<sup>4</sup> realizadas por (MATHIEU e ZAJAC, COHEN e LOWENBERG e RANDALL 1990).

A primeira resume os resultados do estudo no enfoque afetivo e instrumental; a segunda ainda detém-se na abordagem instrumental, buscando evidências sobre a teoria do side-bets; e a terceira sumariza os resultados das relações entre comprometimento e produtos do trabalho (conseqüentes), analisando os efeitos das decisões metodológicas.

Observe-se que o esquema apresentado nesta tabela é de Mathieu e Zajac (1990), o qual organiza um conjunto de variáveis em antecedentes, correlatos e conseqüentes de comprometimento organizacional.

Para facilitar a leitura e compreensão da tabela, é preciso levar em conta a convenção usada pelos autores, que considera as correlações entre 0 e 20 como baixas, entre 21 e 40 como moderadas e acima de 40 como altas.

---

<sup>4</sup> Meta-análise é um procedimento que envolve a agregação de coeficientes de correlação encontrados por diversos estudos, corrigindo-se a presença de artefatos estatísticos. Ele permite sumarizar resultados acumulados, testando a consistência desses achados. Ver: MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M., Op. Cit.; COHEN, A.; LOWENBERG, G. A. re-examination of the side-bets theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, 43-910, 1015-50, 1990. RANDALL, D. M. The consequences of organizational investigation. *Journal of Organizational Behavior*, v.II, p 361-378, 1990.

Quadro 17 - Antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional

| ANTECEDENTES/<br>CORRELAÇÕES           | CORRELATOS/<br>CORRELAÇÕES      | CONSEQÜENTES/<br>CORRELAÇÕES                |
|--|---------------------------------|---|
| Características pessoais:              | Motivação (geral) . 56          | Desempenho avaliado por outros .14          |
| - Idade . 20                           | (interna) . 67                  | Avaliação do produto . 05                   |
| - Sexo (mulher) -.14                   | Envolvimento com o trabalho .44 | Percepção de alternativas de trabalho -. 09 |
| - Educação -. 09                       | Estresse -. 33                  | Intenção de procurar novo trabalho -.60     |
| - Tempo na organização .17             | Comprometimento Ocupação . 44   | Intenção de sair -. 46                      |
| - Percepção de competência pessoal .63 | Comprometimento Sindicato . 21  | Comparecimento . 10                         |
| - Ética do trabalho .29                | Satisfação no trabalho          | Atrasos -. 12                               |
| - Nível ocupacional .19                | Geral . 53                      | Rotatividade -. 25                          |
| - Salário .18                          | Intrínseca 35                   |   |
| Características do trabalho            | Extrínseca 17                   |   |
| - Variedade de habilidades .21         | Supervisão . 41                 |   |
| - Autonomia .08                        | Colegas (grupo) . 35            |   |
| - Inovação .35                         | Promoções . 39                  |   |
| - Escopo .50                           | Pagamentos . 32                 |   |
| Relações líder-grupo                   | Trabalho em si . 60             |   |
| - Coesão do grupo .15                  |                                 |   |
| - Interdependência tarefas . 22        |                                 |   |
| - Líder - estruturação . 29            |                                 |   |
| consideração . 34                      |                                 |   |
| comunicação . 45                       |                                 |   |
| - Liderança participativa .39          |                                 |   |
| Características organizacionais        |                                 |   |
| - Tamanho .00                          |                                 |   |
| - Centralização -06                    |                                 |   |
| Características do papel               |                                 |   |
| - Ambigüidade .22                      |                                 |   |
| - Conflito .27                         |                                 |   |
| - Sobrecarga .21                       |                                 |   |

Fonte: Adaptado de Bastos (1993, p. 61).

#### 4.7 Resultados de pesquisas no Brasil

Pesquisadores clássicos, como Mowday, Steers e Porter (1979) e Mathieu e Zajac (1990), recomendam mais estudos sobre os principais antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. No Brasil, a maioria dos estudos vem priorizando os antecedentes do comprometimento organizacional e utilizando os cinco conjuntos de variáveis descritos na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), que incluem: características pessoais;

características do trabalho; relações com o grupo/líder; características organizacionais; e variáveis funcionais:

- Bastos e Brandão (1993) estabeleceram um conjunto de determinantes do comprometimento organizacional em empresas públicas e privadas, traçando como resultado um conjunto de estratégias, alinhadas com práticas de recursos humanos, para envolver os empregados;

- Pena (1995) relaciona ética e comprometimento organizacional. A pesquisa mostrou que a ética de inspiração organizacional e a de inspiração humanista estão correlacionadas positivamente com o comprometimento organizacional, enquanto a ética de inspiração no lazer possui correlação negativa com o comprometimento;

- Bastos e Borges-Andrade (1995, 1999) estudaram o relacionamento entre antecedentes e os múltiplos focos do comprometimento – neste caso, organização, carreira e sindicato;

- Moraes *et alii* (1997) encontraram resultados que mostram que as dimensões conteúdo, contexto do trabalho, ambiente social e política salarial influenciam o comprometimento organizacional;

- Medeiros e Enders (1997, 1998) identificaram padrões de comprometimento organizacional combinando os componentes do comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo, cujos padrões são caracterizados por um diverso leque de características pessoais e de indicadores de performance no trabalho;

- Bandeira, Marques e Veiga (1999) relacionaram práticas de recursos humanos aos padrões de comprometimento organizacional;

- Moraes, Marques e Correia (1998) apontaram alguns preditores para o comprometimento comportamental e o afetivo;

- Sá e Lemoine (1998) mostraram que o estilo de liderança influencia o comprometimento das pessoas nas empresas, na medida em que o modelo de organização do trabalho tipo *managerial* propicia maior comprometimento dos trabalhadores em decorrência de uma gestão participativa;

- Sá e Lemoine (1999) investigaram a influência provocada pelas condições de trabalho e pelas relações interpessoais no comprometimento dos empregados;

- Bastos, Correa e Lira (1998) identificaram padrões de comprometimento em relação à organização e à profissão, relacionando-os a variáveis pessoais e do contexto do trabalho;

- Borges-Andrade e Pilati (1999) utilizaram variáveis relativas à imagem e suporte ao organizacional como preditoras do comprometimento atitudinal e comportamental;
- Chang (2001) realizou uma avaliação simultânea dos determinantes do comprometimento organizacional, levando em conta a cultura da organização e o contexto em que ela se insere, encontrando variáveis originais, como criatividade;
- Mowday, Porter e Steers (1982) defendem a necessidade de se realizar estudos que incluam certas variáveis comportamentais como antecedentes do comprometimento organizacional; e
- Meyer e Allen (1997) vêem pouca necessidade de se conduzir novos estudos que examinem correlações bivariadas, mas recomenda que os projetos de pesquisa sejam adequados para mostrar uma relação de causa e efeito, alertando que futuros trabalhos devem procurar a utilização de técnicas estatísticas avançadas, como a modelagem por equações estruturais, que possam apontar essas relações.

Nos últimos anos, poucos estudos foram desenvolvidos relacionando o comprometimento organizacional e suas conseqüências:

- Chang (2001) incluiu em seu estudo a variável *criatividade* como antecedente e *comunicação* como conseqüente ao comprometimento organizacional;
- Medeiros e Enders (1997, 1998) classificaram os padrões de comprometimento organizacional com melhor desempenho nas organizações, quando avaliados por seus supervisores, em relação a um índice de performance formado por indicadores de desempenho, apontando também variáveis pessoais que caracterizam os padrões de comprometimento estabelecidos; e
- Siqueira (2001) apresentou relações entre o comprometimento organizacional e as variáveis comportamentais ligadas à cidadania organizacional e a intenção de rotatividade.

A tabela 4 mostra a evolução dos estudos no Brasil sobre os antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional.

Tabela 4 - Evolução dos estudos dos antecedentes do comprometimento organizacional - 1996 - 2005

| ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES     | 96 | 97 | 98 | 99 | 00 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | TOTAL |
|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Variáveis pessoais              | -  | 2  | 3  | -  | 1  | -  | 2  | 1  | -  | 3  | 12    |
| Variáveis funcionais            | -  | 1  | 1  | -  | 1  | -  | 1  | 1  | -  | 1  | 6     |
| Características Do trabalho     | -  | 2  | 2  | 2  | -  | -  | -  | -  | 1  | 1  | 8     |
| Características organizacionais | -  | 2  | 4  | 3  | 1  | -  | 4  | 2  | 1  | 2  | 19    |
| Relações com o grupo/líder      | -  | -  | 2  | 1  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 3     |
| Performance do indivíduo        | -  | 1  | 1  | -  | -  | -  | -  | -  | 1  | -  | 3     |
| Intenção de sair                | -  | -  | -  | -  | -  | 1  | -  | -  | -  | -  | 1     |

Fonte: Anais ENANPAD. Adaptada de Medeiros *et alii* (2002), p. 8. Atualização do autor da tese

Mowday, Porter e Steers (1982), Mathieu e Zajac (1990) e Bastos (1993), em suas revisões da literatura sobre o comprometimento organizacional, sugeriram a necessidade de se adotar uma abordagem longitudinal, já que a maioria dos estudos até então realizados é de corte transversal.

Sanches (1997) atende à sugestão quando avalia o comprometimento quanto à implantação de um programa de qualidade. Mowday, Porter e Steers (1982) mostram ainda a necessidade de se verificar o comprometimento ao longo dos vários estágios da carreira do empregado. Os autores argumentam que poucos estudos têm perseguido tal objetivo. No Brasil, não tem sido diferente, pois essa lacuna está aberta.

Mowday, Porter e Steers (1982), Bastos (1993) e Meyer e Allen (1997) defendem a idéia de que os esforços de pesquisa sejam direcionados ao exame de diferentes focos do comprometimento. No Brasil, alguns trabalhos foram desenvolvidos privilegiando diferentes focos do comprometimento: (Bastos e Borges-Andrade (1995, 1999), Bastos, Brandão e Pinho (1996), Bastos e Pereira, (1997), Bastos, Correa e Lira (1998), Bastos e Costa (2000) e Medeiros *et alii* (2005).

A tabela 5 apresenta a evolução do estudo dos focos do comprometimento em que predomina o foco com a organização.

Tabela 5 - Evolução dos estudos dos focos do comprometimento organizacional - 1996 – 2005

| FOCO  | 96 | 97 | 98 | 99 | 00 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | TOTAL |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Organização                                 | -  | 3  | 3  | 6  | 2  | 2  | 4  | 2  | 1  | 2  | 25    |
| Organização, carreira e sindicato           | -  | 1  | 1  | 1  | 1  | -  | -  | -  | -  | 2  | 6     |
| Organização e carreira                      | -  | -  | 1  | -  | -  | -  | 3  | 2  | -  | 2  | 8     |
| Organização, grupo, trabalho, traço pessoal | 1  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 1     |
| Desempenho                                  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 1  | 1  | 2     |
| Criatividade                                | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 1  | -  | 1     |

Fonte: Anais do ENANPAD. Adaptada de Medeiros *et alii* (2002), p. 9. Atualização do autor da tese.

Mowday (1998) afirma que há uma sobreposição conceitual entre os diversos modelos de comprometimento organizacional. Por exemplo, o comprometimento atitudinal/afetivo é similar à dimensão internalização do modelo de O'Reilly e Chatman (1986) e ao componente afetivo do modelo de Meyer e Allen (1991). Do mesmo modo, a dimensão *compliance*, ou submissão, é similar à dimensão *continuance* ou instrumental.

Segundo Meyer e Allen (1997), apesar dos avanços já alcançados, é necessário mais trabalho no estudo dos componentes do comprometimento organizacional.

A tabela 6 ilustra a evolução dos estudos das bases do comprometimento organizacional. É importante observar o crescimento das pesquisas que vêm privilegiando as múltiplas bases do comprometimento organizacional.

Tabela 6 - Evolução do estudo das bases do comprometimento organizacional – 1996 - 2005

| BASES  | 96 | 97 | 98 | 99 | 00 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | TOTAL |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Afetivo                                      | -  | 2  | 2  | 1  | 3  | -  | 3  | 2  | -  | 1  | 14    |
| Afetivo, normativo e instrumental            | -  | 1  | 1  | 3  | -  | 2  | 4  | 2  | 3  | 6  | 22    |
| Afetivo, normativo e comportamental          | 1  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 1     |
| Afetivo e comportamental                     | -  | 1  | 1  | 1  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 3     |
| Afetivo e oportunidade                       | -  | -  | 1  | 1  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 2     |
| Afetivo, normativo, instrumental, afiliativo | -  | -  | -  | 1  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | 1     |

Fonte: Anais do ENANPAD. Adaptada de Medeiros *et alii* (2002), p. 10. Atualização do autor da tese

Mowday (1998, p. 396) aponta cinco estratégias que deverão direcionar as pesquisas futuras sobre o comprometimento organizacional:

1ª) Avançar na compreensão do processo por meio do qual determinados trabalhos e práticas organizacionais produzem comprometimento;

2ª) Verificar se o comprometimento pode ser uma variável interveniente, ligando os sistemas de RH ao desempenho empresarial. *“Essa pesquisa talvez seja o novo desenvolvimento mais excitante nesse campo de estudo em muitos anos”*;

3ª) Estabelecer claramente se o comprometimento organizacional é uma variável importante entre os sistemas de RH e os resultados organizacionais;

4ª) Verificar se o comprometimento organizacional é mais interessante em determinados ajustes organizacionais do que outros, com relação à obtenção de resultados financeiros positivos; e

5ª) Desenvolver novas metodologias de coleta de dados e de mensuração do comprometimento organizacional, como a coleta eletrônica e a utilização de indicadores diferenciados.

#### **4.8 Resultados de pesquisas internacionais**

Neste item, são resumidos os resultados de pesquisas no exterior sob as bases afetiva, instrumental e normativa do comprometimento. Apesar de o foco do comprometimento ser com a organização, na grande maioria dos casos é muito provável que os processos descritos a seguir possam também ser aplicados a outros setores com os quais os empregados podem se tornar comprometidos. Por exemplo, comprometimento com a carreira, com o sindicato, com a justiça, com os valores, com a qualidade, com a produtividade, etc.

##### **• Achados empíricos de pesquisas sob a base afetiva**

Centenas de estudos têm examinado as correlações entre o comprometimento afetivo e as variáveis hipoteticamente antecedentes – por exemplo, Mathieu e Zajak, (1990); Mowday *et alii* (1982) – e em trabalhos empíricos conduzidos a partir daqueles estudos. De modo geral, esta gama de variáveis pode ser categorizada da seguinte forma: características organizacionais, características pessoais e experiências no trabalho.

Quanto às características organizacionais, a literatura especializada mostra que variáveis da estrutura organizacional influenciam no comprometimento afetivo. Por exemplo,



a descentralização foi relacionada a um alto comprometimento afetivo (BATEMAN e STRASSER, 1984; MORRIS e STEERS, 1980). Apesar disso, a evidência sobre essa ligação não é forte nem consistente (MATHIEU e ZAJAC, 1990). Pode ser simplesmente que, ao formar atitudes sobre a organização, os empregados estejam mais familiarizados com as próprias experiências do trabalho do dia-a-dia do que com as menos tangíveis variáveis de nível macro. Também é possível que relações mais fortes entre características organizacionais e comprometimento afetivo possam ser observadas se forem examinadas por meio de análise organizacional em seus diversos níveis.

Recentemente, a atenção dos pesquisadores tem sido voltada para estudos que vêm privilegiando as políticas organizacionais, ora com foco na justiça (KONOVISKY e CROPANZANO, 1991), ora com foco em salários (SCHAUBROECK, MAY e BROWN, 1994), ou no processo de tomada de decisões estratégicas (KIM e MAUBORGNE, 1993). Em todos os estudos dos autores referenciados foram encontradas correlações significativamente positivas entre aquelas variáveis e o comprometimento afetivo. O modo pelo qual a política organizacional é divulgada também tem sido ligado ao comprometimento afetivo. Por exemplo, Konovsky e Cropanzano (1991) relataram maior comprometimento afetivo entre empregados que acreditavam que a organização lhes dava uma explicação adequada sobre uma nova política adotada. Greenberg (1994) estudou a quantidade de informação dada e a sensibilidade demonstrada na comunicação organizacional sobre uma nova política contra o fumo no trabalho. Ambos os fatores tiveram um impacto positivo e forte na aceitação da política organizacional. Nesse estudo, a medida de aceitação dos empregados incorporou uma medida de comprometimento afetivo.

As pesquisas sobre características pessoais têm focalizado dois tipos de variáveis: as demográficas (tais como sexo, idade, emprego) e as de índole (por exemplo, personalidade, valores, etc.). No geral, relações entre variáveis demográficas e comprometimento afetivo não são fortes nem consistentes. Apesar de alguns estudos terem relatado diferenças ligadas ao sexo, resultados de análises contínuas mostraram que o fato de a pessoa ser homem ou mulher não tem influência no comprometimento afetivo (AVEN, PARKER e McEVOY, 1993; MATHIEU e ZAJAC, 1990).

Tem-se comentado que diferenças entre os sexos relativas ao comprometimento, quando existem, devem ser atribuídas a diferentes características e experiências profissionais (AVEN, PARKER e McEVOY, 1993; MARSDEN, KALLEBER e COOK, 1993). As evidências sugerem que a idade e o comprometimento afetivo são significativos, embora fracamente relacionados (MATHIEU e ZAJAC, 1990). Mais do que isso, essa relação existe mesmo quando

variáveis confundidas com a idade (tempo de serviço e posição organizacional, por exemplo) ficam sob controle (ALLEN e MEYER, 1993). É extremamente difícil analisar essa relação, já que, apesar de existirem evidências de que a idade influencia o comprometimento afetivo do empregado com a organização, isso pode ser o resultado de diferenças entre os grupos estudados. Além disso, empregados mais idosos podem ter tido maior número de experiências positivas do que os mais novos.

As análises sugerem relações positivas entre o cargo do indivíduo na organização e o comprometimento afetivo (COHEN, 1993; MATHIEU e ZAJAC, 1990). Da mesma forma que acontece com a idade do empregado, é difícil fazer uma interpretação inequívoca sobre essa descoberta. É possível que os empregados necessitem adquirir certa experiência na organização para se ligarem fortemente a ela ou que empregados antigos desenvolvam mais facilmente esse tipo de relacionamento. “Eu trabalho aqui há 20 anos, portanto devo gostar disso”.

Entretanto, a correlação entre o cargo e o comprometimento afetivo simplesmente reflete o fato de que, com o correr do tempo, aqueles que não desenvolvem uma ligação forte com a organização têm a tendência de deixá-la. Assim sendo, somente os empregados altamente comprometidos permanecem entre o grupo mais antigo. Finalmente, evidências recentes demonstram que quando a idade do empregado está parcialmente fora da relação entre o cargo e o comprometimento afetivo as correlações ficam sensivelmente reduzidas (ALLEN e MEYER, 1993). Assim, é possível que a ligação entre o cargo e o comprometimento afetivo com a organização, assunto tão estudado, realmente esteja relacionada com a idade do empregado.

Nem estado civil nem nível educacional parecem estar consistentemente ligados ao comprometimento afetivo. Como todas as outras variáveis demográficas descritas acima, a relação entre elas e o comprometimento afetivo pode ser diminuída por outros fatores, organizacionais ou pessoais. Com relação às variáveis de índole, apesar de alguns estudos terem mostrado que empregados com alta necessidade de realização e forte ética possuem comprometimento afetivo mais alto (BUCHANAN, 1974), existe uma pequena, mas consistente, evidência de que indivíduos com características de personalidade bem particulares tendem a se comprometer mais com a organização.

Se variáveis de personalidade estão envolvidas no desenvolvimento do comprometimento afetivo, é provável que isso aconteça por meio de interação delas com experiências no trabalho. Por exemplo, uma pessoa que apresenta forte necessidade de

afiliação pode desenvolver maior comprometimento com uma organização que enfatize e encoraje o trabalho em grupo do que uma pessoa cuja necessidade de afiliação seja pequena.

Algumas evidências sugerem, entretanto, que a percepção das pessoas sobre a própria competência exerce importante papel no desenvolvimento do comprometimento afetivo. Dentre as muitas características pessoais que examinaram, Mathieu e Zajac (1990) enfatizaram a forte ligação entre a competência percebida pelo empregado e o comprometimento afetivo. Empregados que tinham forte confiança em suas habilidades e realizações demonstravam mais comprometimento do que aqueles com menos confiança. Neste ponto, claro, é muito difícil saber se o comprometimento afetivo com a organização deriva diretamente de uma predisposição para a autoconfiança.

Outra explicação plausível para essa relação encontrada entre as duas variáveis é que pessoas competentes são capazes de escolher organizações de melhor nível, as quais, por sua vez, inspiram comprometimento afetivo mais forte. Mowday *et alii* (1982) têm sugerido que há diferenças entre os indivíduos quanto à tendência de comprometimento. Essa sugestão foi testada em dois estudos. Em um deles, longitudinal, que durou quatro anos, sobre novatos no exército, Lee, Ashford, Walsh e Mowday (1992) relataram que aqueles que tinham pontuação mais alta em relação à medida de propensão ao comprometimento estavam mais aptos a apresentar um comprometimento afetivo com a organização e a permanecer nela mais tempo do que aqueles com pontuação mais baixa em relação ao comprometimento.

Outras descobertas semelhantes foram feitas por Pierce e Dunham (1987) em um estudo sobre empregados de hospital. Devido à composição da medida de propensão ao comprometimento usada (uma mistura que incluía personalidade, expectativas e fatores de escolha organizacional), essas descobertas não podem ser interpretadas como evidência inequívoca do papel da personalidade no desenvolvimento do comprometimento afetivo. Apesar disso, é intrigante e vale a pena ser investigada a possibilidade de que as diferenças individuais predisponem os empregados a se tornarem efetivamente comprometidos com a organização.

Com a categoria *experiência no trabalho*, a grande maioria dos estudos já realizados focaliza variáveis que são caracterizadas como tal. Com essas variáveis, foram descobertas as mais fortes e mais consistentes correlações com o comprometimento afetivo já encontradas em estudos. É importante notar que grande parte dessa pesquisa se baseou na percepção dos empregados sobre suas próprias experiências de trabalho.

A expressão *escopo de trabalho* é usada para descrever várias características que têm sido ligadas à satisfação e motivação dos empregados (HACKMAN e OLDFHAM, 1980). Muitos estudos relataram fortes correlações entre essas características e o comprometimento afetivo. Especificamente, entre muitas amostras de diferentes tipos de empregados o comprometimento afetivo foi correlacionado positivamente com o desafio profissional, com o nível de autonomia e com a variedade de habilidades que o empregado utiliza (COLARELLI, DEAN e KONSTANS, 1987; DUNHAN, GRUBE e CASTANEDA, 1994; STEERS, 1977).

Mathieu e Zajac (1990) relataram que uma medida composta do escopo de trabalho, incorporando várias características do trabalho, era mais fortemente correlacionada com o comprometimento afetivo do que variáveis individuais nas quais essa medida foi baseada. Pesquisa posterior confirmou a importância da variável *escopo do trabalho* para se prever o comprometimento *afetivo* (HACKETT, BYCIO e HAUSDORF, 1994; MEYER, BOBOCEL e ALLEN, 1991). As características do papel dos empregados na organização foram fortemente correlacionadas ao comprometimento afetivo. Mathieu e Zajac (1990) mostraram que o comprometimento afetivo tende a ser baixo entre empregados que não estão seguros sobre o que é esperado deles (ambigüidade de papéis) ou de quem se espera um comportamento de maneiras aparentemente incompatíveis (conflito de papéis).

Parece que as relações entre os empregados, supervisores ou líderes também podem influenciar o desenvolvimento do comprometimento afetivo. De modo geral, o comprometimento afetivo com a organização é mais forte entre os empregados cujos líderes lhes permitem participação na tomada de decisões (JERMIER e BERKES, 1979; RHODES e STEERS, 1981) e que os tratam com consideração (ALLEN e MEYER, 1990a). Já se estudou a ligação entre a gentileza e o comprometimento no contexto de políticas e procedimentos especificamente organizacionais.

O comprometimento também tem sido correlacionado com a justiça com que as políticas organizacionais e outras decisões são tomadas pelos supervisores (GELLATLY, 1995; MOORMAN, NIEHOFF e ORGAN, 1993). Mais do que isso, apesar de existirem exceções (LOWE e VODANOVICH, 1995), a pesquisa geralmente sugere que o comprometimento afetivo está mais fortemente relacionado à percepção de um tratamento justo do que à satisfação quanto a resultados pessoais (FOLGER e KONOVSKY, 1989; SWEENEY e McFARLIN, 1993).

Evidências de que o apoio da organização pode desempenhar importante papel no desenvolvimento do comprometimento afetivo vêm de várias fontes. A percepção dos empregados em relação a esse apoio, por exemplo, tem sido diretamente medida em vários

estudos usando o Levantamento (questionário) do Apoio Organizacional Percebido, desenvolvido por Eisenberger e seus colegas (EISENBERGER *et alii*, 1986). Os resultados desses estudos sugerem forte ligação entre essa percepção e o comprometimento afetivo com a organização (EISENBERGER, FASOLO e DAVIS LA-MASTRO, 1990; GUZZO, NOONAN e ELRON, 1994; SHORE e TETRICK, 1991; SHORE e WAYNE, 1993).

Pesquisas sobre os novatos na organização relatam descobertas semelhantes. Novos empregados que pensam que a organização os apóia durante os primeiros meses de emprego demonstram um comprometimento afetivo particularmente forte com ela (ALLEN e MEYER, 1990b. JONES, 1986). Um exemplo especial da influência do apoio organizacional deriva de um estudo conduzido por Sanchez, Korbin e Viscarra (1995) realizado pouco depois do furacão Andrew, em 1992. As vítimas do furacão que receberam ajuda básica dos empregadores (casa, eletrodomésticos, apoio financeiro, alimentos, etc.) demonstram aumento expressivo e duradouro do comprometimento afetivo.

O papel do apoio da organização é também ilustrado em pesquisa que trata das características do líder e do supervisor. O comprometimento afetivo tem sido ligado à consideração do líder (DECOTIS e SUMMERS, 1987; MATHIEU e ZAJAC, 1990), ao apoio do supervisor (MOTTAZ, 1988; WITHEY, 1988), à liderança transformacional e transacional (BYCIO, HACKETT e ALLEN, 1995) e à troca entre os líderes e os empregados (MAJOR *et alii*, 1995). Apesar de menos direta, outra evidência da importância do apoio da organização vem de uma pesquisa que relata comprometimento afetivo mais forte entre os empregados que acreditam que seus empregos são seguros (ASHFORD, LEE e BOBCO, 1989) e aqueles que vêem congruência entre os próprios objetivos e os da organização (REICHERS, 1986; VANCOUVER, MILLSAP e PETERS, 1994; VANCOUVER e SCHMITT, 1991).

A literatura também sugere a importância de outro tema estreitamente relacionado ao apoio da organização: a justiça. Uma das maneiras de divulgar esse aspecto é por meio do desenvolvimento e da determinação de políticas e procedimentos específicos que sejam julgados justos. Uma evidência considerável demonstra a ligação entre a justiça nos procedimentos associada a políticas organizacionais e o comprometimento afetivo dos empregados (KONOVISKY e CROPANZANO, 1991). Outras pesquisas (FOGER e KONOVISKY, 1989; SWNEENEY e McFARLIN, 1993) confirmam a previsão feita por Lind e Tyler (1988) de que a percepção dos empregados sobre a justiça dos procedimentos, mais do que a satisfação com as realizações pessoais, podem influenciar particularmente a formação de reações emocionais às instituições ou autoridades.

Em outras palavras, o comprometimento afetivo dos empregados é mais fortemente influenciado pelas decisões justas tomadas pela organização do que pelo fato de eles conseguirem o que desejam. Muitos estudos relataram as relações negativas entre o comprometimento afetivo tanto com ambigüidade de papéis quanto com o conflito de papéis. (ADKINS, 1995; DARDEN, HAMPTON e HOWELL, 1989; DECOTIS e SUMMERS, 1987; JAMAL, 1990; JOHONSTON *et alii*, 1990).

Apesar de as razões pelas quais os papéis variam em relação ao comprometimento afetivo não terem sido explicitamente examinadas, parece certo que tanto o apoio da organização quanto a justiça estão envolvidos. Por exemplo, não declarando claramente quais são as expectativas, a organização aumenta a frequência dos erros, dos tropeços, da falta de alcance de objetivos dos empregados, e assim por diante.

Um considerável apoio da organização às previsões sobre o comprometimento afetivo tem sido encontrado em estudos de laboratório, por exemplo, Kiesler (1971). Apesar das poucas tentativas para estudar a racionalidade dos empregados no trabalho, elas foram realizadas sem um planejamento metodológico, e por isso tiveram resultados confusos (KLINE e PETERS, 1991; MEYER *et alii*, 1991; O'REILLY e CALDWELL, 1981). Em um desses estudos, Meyer *et alii* utilizam certas variáveis de união (vontade, irrevogabilidade, importância) juntamente com a qualidade do trabalho (uma medida composta de várias características profissionais desejáveis). Dentre as variáveis de união, somente *vontade* foi relacionada ao comprometimento afetivo com a organização. Assim, os empregados que tinham maior liberdade de aceitar o trabalho (maior vontade) expressaram um comprometimento afetivo significativamente maior com a organização que escolheram do que aqueles que tinha menor liberdade.

Além disso, também é possível que a qualidade do trabalho escolhido fosse maior para aqueles que fizeram sua escolha livremente do que para aqueles que tiveram de se submeter a outros fatores. Quando a qualidade global do trabalho era controlada, a relação entre a vontade e o comprometimento afetivo se tornava insignificante. Portanto, parece improvável que a vontade, por ela própria, influencie o comprometimento afetivo.

Mais importante, aparentemente, era a qualidade do trabalho que a pessoa aceitava. Finalmente, deve-se lembrar que a racionalidade no trabalho é um processo muito sutil e, provavelmente, ocorre muito rapidamente e sem a conscientização das pessoas. Esse elemento torna o processo de difícil entendimento em contextos complexos. Por essa razão, não se pode concluir que a racionalidade no trabalho não influencia atitudes. Na verdade,

Staw (1974) realizou uma demonstração muito dramática de que isso pode acontecer. Até esse ponto, todavia, a evidência sugere que o papel da racionalidade no trabalho associado ao desenvolvimento do comprometimento afetivo com a organização pode ser ofuscado por outros processos.

Outro processo envolvido no desenvolvimento do comprometimento afetivo é a satisfação de necessidades pessoais. Essa noção é muito simples: empregados irão desenvolver comprometimento afetivo com a organização à medida que ela lhes satisfizer as necessidades, realizar-lhes as expectativas e lhes permitir alcançar os próprios objetivos. Em outras palavras, o comprometimento afetivo se desenvolve com base em experiências psicologicamente recompensadoras. Apesar da aparente simplicidade, essa explicação sobre o desenvolvimento do comprometimento afetivo levanta um grande número de questões relacionadas ao processo. Isso inclui questões sobre o grau de consciência dos empregados ao avaliar a qualidade das próprias experiências de trabalho, a universalidade das necessidades envolvidas e o papel da atribuição causal no desenvolvimento do comprometimento afetivo.

É possível que a ligação afetiva que um empregado desenvolve em relação à organização apareça simplesmente e quase inconscientemente por meio da repetição de experiências de satisfação associadas a ela. Esse processo – que é essencialmente de condicionamento clássico – somente precisa da existência de uma proximidade temporal e ou física entre a organização e as experiências positivas, mas não precisa que os empregados estejam conscientes do valor do que eles estão experimentando ou do porquê disso. Com a garantia de apoio do desenvolvimento do comprometimento afetivo, por exemplo, não seria necessário que os empregados reconhecessem explicitamente que estivessem em um ambiente de suporte favorável ou que a fonte desse apoio fosse a organização.

O efeito positivo que resulta dessas experiências se torna simplesmente associado com ou se transfere para outros estímulos no ambiente dos empregados, até mesmo a organização. A literatura psicológica contém ampla evidência de que o condicionamento clássico influencia as reações emocionais de várias maneiras (BYRNE e CLORE, 1970; GLEITMAN, 1981). Assim, apesar de as evidências diretas serem difíceis de estudar em ambientes organizacionais, não existe razão aparente sobre o porquê de esse processo psicologicamente básico não se aplicar ao desenvolvimento da emoção relacionada ao trabalho. Entretanto, isso não significa que os empregados não se envolvem em uma avaliação conscienciosa das experiências profissionais ou que essas avaliações não influenciem o comprometimento afetivo deles. Na verdade, existe uma suspeita de que muitos empregados reflitam, freqüente

e explicitamente, sobre os prós e os contras associados aos vários aspectos da vida profissional. Experiências que os empregados achem particularmente satisfatórias provavelmente aumentarão o comprometimento afetivo com a organização.

A premissa de que existe um conjunto universal de experiências que os empregados acham importantes e às quais eles respondem está implícita na literatura especializada. Na verdade, evidências empíricas sugerem alguns temas que podem descrever o que as pessoas geralmente necessitam para alcançar o comprometimento afetivo com a organização.

A abordagem universal, todavia, não explica a variação no comprometimento afetivo. Dado que os indivíduos diferem de várias formas (por exemplo, personalidade, valores, necessidades, expectativas), parece provável que essas diferenças impliquem situações profissionais que os empregados achem particularmente agradáveis ou prazerosas. De acordo com essa abordagem de diferenças individuais, as características pessoais irão moderar a força da relação entre uma experiência particular de trabalho e o comprometimento afetivo (MATHIEU e ZAJAC, 1990). As pesquisas têm examinado essa possibilidade em duas perspectivas: uma que focaliza as expectativas que os empregados têm e outra que é focada em valores pessoais.

Inevitavelmente, os empregados entram para a organização com um conjunto de expectativas. É possível que elas diminuam a extensão pela qual uma experiência particular será relacionada ao comprometimento afetivo (WANOUS, 1992). A idéia aqui é de que atitudes positivas de trabalho são desenvolvidas quando as expectativas de um novato em relação ao trabalho ou à organização são confirmadas pelas experiências dele. Todavia, atitudes negativas de trabalho aparecem se essas expectativas não são confirmadas. Interessante que essa descoberta sugere que não são somente as experiências, por elas mesmas, que influenciam o comprometimento afetivo, mas a discrepância entre essas experiências e aquilo que o indivíduo espera. Fazendo-se uma extrapolação, fica implícito que por meio de recrutamento, seleção e estratégias de socialização iniciais os empregadores seriam bastante inteligentes ao encorajar baixas expectativas entre os novatos, porque esse fato é mais facilmente administrável (WANOUS *et alii*, 1992).

Apesar de ter sido incorporada em muitos caminhos de pesquisa organizacional, a relação empírica entre alcançar expectativas e se comprometer só muito recentemente foi analisada meta-analiticamente (WANOUS *et alii*, 1992). Nessa pesquisa, esses autores relataram uma correlação média de 0,39 entre a extensão do alcance das expectativas dos empregados e o real comprometimento afetivo deles com a organização. Com base nisso,



pode-se concluir que a extensão pela qual as expectativas das pessoas são alcançadas é importante no desenvolvimento do comprometimento afetivo.

Evidências mais recentes (IRVING e MEYER, 1994) discutiram esse processo. A partir da pesquisa sobre o ajustamento no trabalho (EDWARDS, 1991, 1993, 1994; EDWARDS e COOPER, 1990), Irving e Meyer (1994), aponta-se um grande número de deficiências metodológicas que caracterizam os estudos de meta-expectativas incluídos na meta-análise de Wanous *et alii* (1992). Essas deficiências se referem ao uso de diferentes pontuações entre expectativas e experiências, medidas de expectativas e experiências que não podem ser mensuradas e entre as medidas de expectativas alcançadas que são mais obtidas retrospectivamente das pessoas do que pela comparação entre as expectativas atuais e as experiências. Irving e Meyer (1994) conduziram um estudo de novatos, o qual abordava esses problemas metodológicos, encontrando escasso apoio para a hipótese das expectativas alcançadas.

Os resultados sugerem que a qualidade das experiências de trabalho dos empregados desempenha papel muito maior no desenvolvimento do comprometimento afetivo do que a extensão de alcance das expectativas preexistentes. As pessoas também diferem em termos de necessidades, valores e personalidade. Pesquisas no campo da tradição do ajustamento ao trabalho argumentam que uma experiência que é congruente com os valores ou que vai ao encontro das necessidades do indivíduo será recompensadora para ele, e assim irá influenciar o comprometimento afetivo. Mas, pelo fato de o poder não ser relevante para outra pessoa, a mesma experiência não provocaria impacto no comprometimento afetivo. Somente poucos testes dessa diferença individual de percepção foram efetuados (BLAU, 1987; MEGLINO, RAVLIN e ADKINS, 1989; MEYER, IRVING e ALLEN, 1990; O'REILLY, CHATMAN e CALDWELL, 1991; VANCOUVER e SCHMITT, 1991). Além disso, esses estudos forneceram resultados inconsistentes e, algumas vezes, equivocados. Por exemplo, os resultados dos estudos que utilizavam pontuações diferentes (MEGLINO, RAVLIN e ADKINS, 1989; VANCOUVER e SCHMITT, 1991) ou índices de similaridade de perfil (O'REILLY, CHATMAN e CALDWELL, 1991) como medidas de ajustamento no trabalho são difíceis de interpretar, como demonstraram Edwards (1991, 1993, 1994) e Edwards e Cooper (1990). Mesmo quando essas medidas de ajustamento eram correlacionadas ao comprometimento, não se pode descartar a possibilidade de que as correlações refletem a influência somente das variáveis pessoais ou situacionais.

Estudos que testaram o efeito moderado das diferenças individuais nas relações entre as características situacionais e o comprometimento afetivo (BLAU, 1987; MEYER, ALLEN e GELLATLY, 1990) apresentaram resultados moderados. Blau (1987) não descobriu evidência de uma interação pessoa X situação, enquanto Meyer e outros descobriram. Todavia, as descobertas destes últimos não foram totalmente consistentes com as expectativas. Por exemplo, eles descobriram que experiências que aumentavam o conforto dos empregados na organização tinham impacto mais forte naqueles que valorizavam essas experiências, mas que o oposto era verdadeiro para experiências relacionadas à competência; isto é, o impacto das experiências de apoio à competência no comprometimento afetivo era maior para aqueles que colocavam menos ênfase em tais experiências. Apesar de esse resultado inesperado ter sido encontrado em duas amostragens no estudo de Meyer *et alii* (1990), somente se pode oferecer explicações especulativas.

É importante notar que a pesquisa sobre a abordagem das diferenças individuais no comprometimento afetivo está em um estágio relativamente inicial. Nesse ponto, as evidências sugerem que a extensão pela qual as experiências dos empregados se encontram com as expectativas deles tem pouco impacto no comprometimento afetivo. Mais promissora é a sugestão de que outras diferenças individuais – por exemplo, valores – moderam o efeito das experiências de trabalho. Pela pesquisa aqui descrita parece que algumas características pessoais e algumas experiências de trabalho têm um impacto de ligação com o comprometimento afetivo. Fica bem claro, entretanto, que muitas outras pesquisas serão necessárias para esclarecer a natureza e a forma desse impacto.

Ao considerar diferenças individuais, não se exclui a possibilidade de que algumas características bem gerais do trabalho sejam percebidas pela maioria das pessoas como compensadoras, aumentando, dessa forma, o comprometimento afetivo com a organização. É interessante notar, todavia, que esses temas, como apoio, justiça e importância/competência, de natureza universal, têm respaldo em outras teorias sobre as ligações psicológicas que as pessoas formam. Como exemplo, já está reconhecido que preocupações sobre a justiça de procedimentos são bastante básicas e muito fazem para formar os contextos interpessoais (por exemplo, TYLER e BIES, 1990). Na verdade, no seu modelo de justiça de procedimentos, Lind e Tyler (1988) argumentam que o comprometimento com grupos sociais (por exemplo, uma organização trabalhista) só poderia ser sustentado se a pessoa acreditar que, no longo prazo, premiações desejadas serão distribuídas com justiça. Outro dentre os temas, aquele que envolve a competência, foi altamente esclarecido por pesquisadores da área de motivação

intrínseca (por exemplo, DECI e RYAN, 1991). Em particular, foi argumentado que o desenvolvimento e a manutenção da motivação intrínseca para uma atividade dependem, em parte, das experiências expressivas de competência associadas a essa atividade.

Apesar de esses temas derivados de pesquisas anteriores terem algum mérito, realmente, acredita-se que devem existir melhores e mais parcimoniosas maneiras de resumir esse corpo de pesquisa e de identificar experiências de trabalho que tenham apelo universal. Uma possibilidade, por exemplo, é uma necessidade de experiências *de ordem mais alta* para realçar o senso de autovalor do indivíduo. Assim, experiências que dão apoio envolvem tratamento justo e demonstram que as contribuições das pessoas são valiosas e podem aumentar o comprometimento afetivo, porque preenchem essa necessidade básica que temos de nos sentir bem com nós mesmos. Esse ponto, claro, é somente especulativo, mas vale a pena notar que noções do próprio valor e da auto-estima são centrais em várias teorias psicológicas – por exemplo, a teoria da identidade social de Tajfel (1982).

Experiências que os empregados acham compensadoras têm muitas fontes no local de trabalho; por exemplo, os colegas, as atividades profissionais e a organização. Além disso, a organização pode fornecer uma experiência particularmente positiva, por uma variedade de razões, como: atendimento a leis, força de hábito e preocupação genuína com os empregados. Esse ponto levanta a questão do papel das atribuições causais. Até que ponto as avaliações dos empregados sobre a motivação para o trabalho e sobre a fonte de experiências compensadoras na organização influenciam a extensão do aumento do comprometimento afetivo?

Recentes descobertas da literatura sobre esse assunto sugerem que atribuições causais podem exercer importante papel no desenvolvimento do comprometimento afetivo. Koys (1988, 1991) revelou que o impacto de práticas desejáveis de gerência de recursos humanos foi diminuído devido à percepção dos empregados sobre os motivos dessas práticas. Até o ponto em que acreditavam que elas eram motivadas pela preocupação e respeito com eles, os empregados apresentavam maior comprometimento afetivo. Quando acreditavam que as práticas eram implementadas para acompanhar mudanças legislativas, elas perdiam a relação com o comprometimento afetivo. Meyer e Allen (1995) estavam interessados em verificar até que ponto o comprometimento era influenciado pelas atribuições dos empregados sobre a fonte de experiências positivas de trabalho. Eles examinaram as relações entre as experiências de trabalho e a ligação afetiva sob três aspectos: as atividades profissionais; o supervisor; e a Organização. Meyer e Allen (1995) levantaram hipóteses e descobriram que relações entre

experiências de trabalho e reações emocionais em cada um desses campos eram diminuídas pela extensão pela qual os empregados as atribuíam ao campo em questão.

Resultados desses estudos são interessantes por três razões: primeira, proporcionam evidência de processos atributivos envolvidos no desenvolvimento do comprometimento afetivo com a organização; segundo, ao fazê-lo, sugerem que a percepção consciente deve desempenhar algum tipo de papel no processo – presumivelmente, se somente o condicionamento clássico estivesse envolvido, as atribuições que os empregados fazem para as suas experiências positivas de trabalho não teriam qualquer influência no comprometimento –; terceiro, esses resultados podem ajudar a explicar a variabilidade encontrada em estudos na força das ligações entre determinadas experiências de trabalho e o comprometimento afetivo com a organização nos estudos nos quais relações mais fracas foram encontradas os empregados podem ter tido razões para atribuir a experiência de trabalho a outro aspecto – por exemplo, ao supervisor ou às tarefas – ou para ter a idéia de que a organização fornece a experiência por razões outras que não a preocupação com eles.

#### • **Achados empíricos de pesquisas sob a base instrumental**

O comprometimento instrumental tem demonstrado uma relação com as percepções dos empregados sobre a transferência de habilidades (ALLEN e MEYER, 1990a; LEE, 1992; WITHEY, 1988) e da educação deles (LEE, 1992) para outras organizações. Nesses estudos, empregados que achavam que seus investimentos em educação e em treinamento eram menos transferíveis expressaram comprometimento instrumental mais forte com a organização em que trabalhavam.

Whitener e Walz (1993) desenvolveram uma medida de *apostas extras*, que incluíam outros tipos de investimentos que os empregados podem perder deixando a organização – por exemplo, dinheiro de aposentadoria, status e segurança no trabalho. Como esperado, essa medida foi positivamente correlacionada com o comprometimento instrumental com a Organização. Jayne (1994) estudou o comprometimento organizacional entre uma amostragem de empregados que tinham filhos jovens. Ela relatou que empregados que se identificavam fortemente com o papel de provedor, isto é, o único ou o principal a ganhar dinheiro, tinham um comprometimento instrumental mais forte do que aqueles que não tinham esse papel. Essa descoberta é consistente com as hipóteses sobre o desenvolvimento do comprometimento instrumental. Presumivelmente, os empregados que acreditam mais

seriamente no seu papel de provedores estão mais conscientes das perdas envolvidas ao deixar a organização.

As percepções dos empregados sobre as oportunidades de trabalho que estão disponíveis para eles têm sido correlacionadas com o comprometimento instrumental em vários estudos (Allen e Meyer, 1990b; Lee, 1992; Meyer *et alii*, 1991). Apesar de os instrumentos de medidas de alternativas percebidas pelos empregados terem sido diferentes, todas foram negativamente correlacionadas com o comprometimento instrumental, como era de se esperar. Somando-se a isso, o comprometimento instrumental está relacionado negativamente à percepção dos empregados sobre a atração de alternativas (WHITENER e WALZ, 1993). Essa descoberta sugere que os empregados devem avaliar as alternativas não somente em termos de realização, mas também em termos de possibilidade de crescimento pessoal.

Em um estudo sobre caixas de banco, Whitener e Walz (1993) também usaram taxas de desemprego como uma medida mais objetiva de avaliação de alternativas. Eles ligaram cada caixa à taxa de desemprego da região geográfica à qual pertenciam. De forma interessante, essa medida não foi correlacionada ao comprometimento instrumental. Pode ser simplesmente porque as pessoas não percebem as taxas prevalentes de desemprego como sendo relevantes, inferência essa apoiada pelos dados coletados por Whitener e Walz (1993), pelo fato de a taxa de desemprego e a atração de alternativas não estarem relacionadas. Considerando-se sob esse prisma, o fato de a habilidade disponível de emprego, a taxa de desemprego e o comprometimento instrumental não estarem relacionados é consistente com a idéia de que o *reconhecimento* individual a fatores relacionados com perdas é relevante para os fatores que têm impacto no comprometimento instrumental. Muitos dados potenciais sobre o comprometimento instrumental são do tipo cumulativo com o tempo. Por essa razão, algumas pesquisas têm usado variáveis baseadas no tempo – por exemplo, idade e cargo – como medidas de comprometimento instrumental. Por exemplo, Alutto, Hrebiniak e Alonso, (1973); Ferris e Aranya, (1983); Ritzer e Trice, (1969).

Descobertas obtidas nesses estudos têm sido misturadas e devem ser interpretadas com cautela. Para alguns empregados, as perdas associadas à saída da organização percebidas por eles aumentarão à medida que forem envelhecendo e crescerem na hierarquia empresarial. Para outros, todavia, as perdas da saída podem diminuir. Como a experiência e as habilidades aumentam, o valor de um empregado para os outros pode crescer. Por essa razão, a idade e o cargo devem ser analisados como variáveis eventuais de investimentos acumulados e

percebidos como alternativas, e não como prognósticos do comprometimento instrumental (confira COHEN e LOWENBERG, 1990; MEYER e ALLEN, 1984).

Em resumo, o desenvolvimento do comprometimento instrumental, em termos de pesquisa, tem recebido menos atenção do que o desenvolvimento do comprometimento afetivo. Isso acontece, em parte, porque medidas adequadas de comprometimento instrumental são recentes na literatura sobre comprometimento.

A evidência da pesquisa disponível é consistente, todavia, com a idéia de que o comprometimento instrumental com uma organização se desenvolve como uma função de vários investimentos que o empregado faz e de várias alternativas que ele acredita existir. Além disso, várias evidências (WHITENER e WALZ, 1993) são consistentes com a visão de que o comprometimento instrumental se desenvolve com base na consciência do empregado. Para que os investimentos ou as alternativas influenciem o comprometimento instrumental, o indivíduo precisa estar ciente das implicações.

- **Achados empíricos de pesquisas sob a base normativa**

O comprometimento normativo se refere aos sentimentos do empregado em relação à sua permanência na organização. Assim, empregados com forte comprometimento normativo irão permanecer na organização por causa da crença de que isso é a atitude certa e ética a tomar (MEYER e ALLEN, 1991; SCHOLL, 1981; WIENER, 1982). Esta discussão sobre comprometimento normativo começa com uma definição mais antiga (MEYER e ALLEN 1991; WIENER 1982) e uma mais recente (ROUSSEAU, 1995) das teorias da relevância sobre o desenvolvimento do assunto. Isso é seguido pela descrição da evidência empírica e de uma discussão das implicações da pesquisa futura.

Wiener (1982) argumentava que o comprometimento normativo com a organização se desenvolve com base em uma série de pressões que os indivíduos sofrem durante a primeira socialização (família e cultura) e durante a socialização como novos empregados. Independentemente de acontecerem na mocidade ou na organização, são extremamente ricas e variadas, acarretando todos os tipos de mensagens sobre a adequação de determinadas atitudes e comportamentos. O processo presumível, neste ponto, é o da internalização. Por meio de processos complexos envolvendo tanto o condicionamento (recompensa e punição) como os modelos (observação e imitação de outras pessoas), os indivíduos aprendem o que é valorizado e o que é esperado deles pela família, pela cultura ou pela organização. Especificamente em relação ao comprometimento normativo, o que fica internalizado é uma crença sobre a adequação de ser leal à própria organização. Devido à necessidade, a

socialização familiar e cultural focaliza a adequação da lealdade organizacional em termos extremamente gerais (as pessoas não mudam de emprego). É claro que a socialização organizacional é centralizada na empresa específica à qual o empregado pertence.

Também tem sido sugerido que o comprometimento normativo se desenvolve com base em um tipo particular de investimento que a organização faz nos empregados – especificamente, investimentos que são difíceis de ser retribuídos pelos empregados (MEYER e ALLEN, 1991; SCHOLL, 1981). Isso pode incluir fatores como pagamento de taxas em benefício dos empregados ou uma política de nepotismo que favoreça as famílias dos empregados. Segundo normas de reciprocidade (GOUDNER, 1960), tem-se argumentado que os empregados podem achar esse tipo de situação desconfortável e que, para melhorá-la, aumentarão o senso de obrigação (comprometimento normativo) com a organização. É provável que as diferenças individuais (e culturais) existam até a medida em que as pessoas tenham internalizado as normas de reciprocidade e, dessa forma, até a medida em que os investimentos organizacionais as levarão a sentimentos de gratidão.

Extremamente relacionado ao que foi dito acima, o comprometimento normativo também se desenvolve com base no contrato psicológico entre o empregado e a organização (ARGYRIS, 1960; ROUSSEAU, 1989, 1995; SCHEIN, 1980). *Contratos psicológicos* estão baseados nas crenças das partes envolvidas em uma relação de troca referente às obrigações recíprocas. De forma diferenciada de muitos contratos, estes são subjetivos e, dessa forma, devem ser vistos diferentemente pelas duas partes. Também estão sujeitos a mudanças quando uma ou as duas partes acreditam que as obrigações foram cumpridas ou violadas (ROBINSON, KRAATZ e ROUSSEAU, 1994). Assim, por exemplo, pode ser que um empregado que inicialmente responde a um investimento organizacional com sentimentos de gratidão depois reavalie esse aspecto se achar que a organização violou algum outro detalhe do contrato psicológico.

Finalmente, os contratos psicológicos podem tomar formas diferentes. As mais conhecidas são as transacionais e as relacionais (MACNEIL, 1985; ROUSSEAU, 1989). Os contratos transacionais tendem a ser, de alguma forma, mais objetivos e baseados em princípios de troca econômica, enquanto os relacionais são mais abstratos e baseados em princípios de troca social. Das duas formas, os contratos relacionais parecem mais relevantes para o comprometimento normativo; em contraste, os transacionais podem estar envolvidos no desenvolvimento do comprometimento instrumental (ROUSSEAU e WADE-BENZONI, 1995).

A teoria e a pesquisa sobre o contrato psicológico foram centradas na relação com o comprometimento afetivo e, de forma mais branda, no comprometimento instrumental, segundo Rousseau e Wade-Benzoni (1995). Entretanto, a literatura contém sugestões de que a forma específica de comprometimento mais claramente associada aos contratos psicológicos difere, de algum modo, do comprometimento afetivo e do instrumental. Por exemplo, Robinson, Kraatz e Rousseau (1994) observaram que o comprometimento caracterizado pela ligação ou identificação afetivas (comprometimento afetivo) ou por investimentos na organização (comprometimento instrumental) tocam, mas não confrontam diretamente as obrigações, a reciprocidade e a satisfação. O comprometimento normativo, com sua ênfase específica nas obrigações, pode vir a ser o elo perdido no nosso conhecimento sobre a influência dos contratos psicológicos em relação ao comprometimento do empregado. Das três formas de comprometimento descritas no modelo, muito pouco é conhecido acerca do desenvolvimento do comprometimento normativo. Apesar de limitadas, algumas evidências relevantes sobre o papel desempenhado pela socialização inicial vêm de um estudo de Meyer, Allen e Gellatly (1990).

Essas pesquisas desenvolveram uma medida que reflete a crença generalizada na necessidade de preencher as obrigações do indivíduo com os outros – uma visão que provavelmente seria formada por uma socialização inicial. Interessante que essa medida (socialização inicial) não foi correlacionada com o comprometimento afetivo em relação à organização ou ao cargo. Ela foi, todavia, significativamente correlacionada com o comprometimento normativo e com o comprometimento instrumental em ambos os campos. Infelizmente, apesar da demanda de pesquisas que examinassem o impacto da socialização inicial e do modelo de papéis em relação ao comprometimento normativo (DUNHAM, GRUBE e CASTANEDA, 1994, p. 379), ao que se sabe, nenhuma pesquisa examinou diretamente o impacto dos valores e comportamentos de origem em relação ao comprometimento normativo com a organização.

Algumas evidências associadas a valores culturais vêm de um estudo realizado por Vardi, Wiener e Popper (1989) em que eles compararam duas organizações similares em tudo, com exceção de um aspecto: a extensão pela qual os valores organizacionais (ou a missão) eram congruentes com os valores essenciais da sociedade na qual eles funcionavam. Esses autores descobriram que empregados de organizações cuja missão era consistente com valores culturais tinham um comprometimento normativo mais forte com a empresa. Nesse estudo, o comprometimento normativo foi comparado entre as organizações de cultura



similar. Outra abordagem analítica da socialização cultural, claro, envolveria comparações explícitas entre culturas. Por exemplo, pode-se esperar que culturas que enfatizem valores coletivos e relações duradouras entre empregados e empregadores devam experimentar mais elevados níveis de comprometimento normativo do que culturas caracterizadas por valores individualistas e maior mobilidade de emprego. Este argumento sequer era novo na literatura do comprometimento. Por exemplo, para Lincoln (1989) ele se referia ao comprometimento afetivo.

Entretanto, até o ponto em que a variação cultural aqui descrita reflete ensinamentos sobre o que alguém deve fazer, é preciso esperar que isso seja expresso no comprometimento normativo muito mais do que no comprometimento afetivo. Algumas evidências consistentes com a idéia de que a socialização dentro da organização pode influenciar o comprometimento normativo foram abordadas em pesquisas feitas por Dunham, Grube e Castaneda (1994). Argumentando que colegas de trabalho enviam, uns aos outros, sinais sobre expectativas, eles fizeram um estudo hipotético e descobriram, em dois casos, correlações significativas entre o comprometimento normativo dos empregados e aquele entre os outros colegas.

Com base em vários estudos, parece que muitas experiências de trabalho que predizem o comprometimento afetivo – particularmente aquelas associadas com apoio – estão também relacionadas, apesar de que mais fracamente, com o comprometimento normativo. Em um estudo sobre novos empregados que saíram da universidade, Ashforth e Saks (1996) relataram que o comprometimento normativo foi relacionado às táticas de socialização organizacional que davam aos empregados um conjunto mais institucionalizado do que individualizado de experiências iniciais. Essas descobertas encontraram paralelo em trabalho anterior no qual as táticas eram usadas para prever o comprometimento afetivo (ALLEN e MEYER, 1990a; JONES, 1986). Apesar de os achados desses grupos paralelos não serem muito claros, pode ser, simplesmente, que alguns tipos de experiências positivas influenciem sentimentos de ligação emocional e sentimentos de obrigação ao mesmo tempo.

Em síntese, até agora, e apesar de limitadas, as evidências sugerem que o comprometimento normativo se desenvolve com base nos processos de socialização inicial. Em sua maior parte, os trabalhos sobre o desenvolvimento do comprometimento normativo têm sido mais teóricos do que empíricos. Faltam ainda outros estudos que examinem a influência das experiências de socialização e de outros processos no desenvolvimento do comprometimento normativo. Há muito que aprender sobre a natureza e o desenvolvimento de contratos psicológicos. Eles parecem oferecer uma grande oportunidade de aumentar a

compreensão das relações no trabalho, tanto de forma genérica (SHORE e TETRICK, 1994) como a respeito ao desenvolvimento do comprometimento normativo. Além disso, aceitar a existência do comprometimento normativo como relativamente distinta do comprometimento afetivo e do comprometimento instrumental pode ajudar a esclarecer alguns aspectos confusos em relação ao impacto no comprometimento da satisfação ou da violação do contrato psicológico.

#### **4.9 As pesquisas internacionais mais recentes**

Esta seção complementa a anterior, mostrando as tendências das pesquisas internacionais mais recentes sobre o comprometimento organizacional, com ênfase especial nas características das investigações e nos procedimentos metodológicos utilizados pelos pesquisadores. Assim, o leitor poderá observar que os estudos, em sua maioria, são descritivos, de corte transversal, que tem utilizado o survey = (levantamento de dados), definido por Fink e Kosecoff (1985 p. 13) como um método para coletar informações de pessoas acerca das suas idéias, sentimentos, planos, crenças e origem social, educacional e financeira, com ampla aplicação às mais diversas áreas das Ciências Sociais. Será possível, ainda, observar a preferência dos pesquisadores pelo tratamento quantitativo dos dados, que vêm utilizando prevalentemente estatísticas avançadas, como análise multivariada e modelagem por equações estruturais.

1. Título da pesquisa: A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover.

Ano de publicação: 2005

Autores: Stephanie C. Payne e Ann H. Huffman, Texas University, USA.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa longitudinal (2 anos).

Objetivo: Analisar a influência da mentoria no comprometimento organizacional e no turnover.

Unidades de análise: forças armadas dos USA.

Unidades de observação: oficiais das forças armadas

Número de hipóteses: 10

Amostra: 840 oficiais (tempo 1 = 1988) e 640 oficiais (tempo 2 = 1989)

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Os questionários foram enviados por e-mail a 1334 respondentes, com taxa de resposta de 63% no tempo 1 e 51% no tempo 2.

Medidas utilizadas: mentoria e turnover (escalas próprias); comprometimento organizacional (escalas de Meyer e Allen, 1991).

Tratamento dos dados: estatística descritiva; correlações e valores do coeficiente alpha de Cronbach para todas as variáveis; análises de covariância (Ancovas); teste de hipótese (Baron e Kenny 1986); turnover (análise de regressão).

Resultados: A variável *mentoria* apresentou correlação positiva com comprometimento afetivo e instrumental e correlação negativa com o turnover.

2. Título da pesquisa: Organizational and occupational commitment, intention to leave and perceived performance of intercollegiate coaches

Ano de publicação: 2005

Autores: Brian A. Turner e Packianathan Chelladurai, Ohio University—USA.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Examinar o grau de comprometimento organizacional dos coaches dos atletas universitários com suas organizações e com sua ocupação.

Unidades de análise: universidades americanas.

Unidades de observação: coaches dos atletas universitários.

Número de hipóteses: 0

Amostra: 362 coaches.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Os questionários foram enviados pelo correio a 362 sujeitos de pesquisa da divisão 1 com taxa de resposta de 43,1% e a mesma quantidade aos sujeitos de pesquisa da divisão 3 com taxa de resposta de 45,3%.

Medidas utilizadas: escalas de Meyer e Allen (1991 e 1993).

Tratamento dos dados: estatística descritiva e análise multivariada.

Resultados: Os resultados sugerem que os departamentos dos atletas universitários deveriam se preocupar mais com o aumento do comprometimento dos coaches com a organização, visando retê-los na própria organização.

3. Título da pesquisa: Challenge is key: an investigation of affective organizational commitment in undergraduate Interns.

Ano de publicação: 2005

Autores: Marlene A. Dixon, da Universidade de Austin, Texas; George B. Cunningham e Michaelo Sagas, da Universidade College Station, Texas; Brian A. Turner, da Universidade de Columbus, Ohio; e Aubrey Kent, da Tallahassee University, Florida, USA.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Investigar os fatores relacionados ao comprometimento organizacional afetivo de estudantes universitários internos.

Unidades de análise: quatro universidades de várias regiões geográficas dos Estados Unidos.

Unidades de observação: estudantes mais antigos.

Número de hipóteses: 3

Amostra: 71 estudantes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Os dados foram coletados dos 71 estudantes internos, com taxa de resposta de 100%.

Medidas utilizadas: escala de Meyer e Allen (1991) para medir o comprometimento organizacional afetivo; escalas de Iverson *et alii* (1998) e de Greenhaus, Parasuramam e Wormley (1990) para medir o suporte do supervisor; e escalas de Meyer e Allen (1998) para medir o desafio do emprego.

Tratamento dos dados: estatística descritiva, análises bivariadas para todas as variáveis e análise de regressão hierárquica para testar as hipóteses.

Resultados: Os resultados indicaram que as características do trabalho são o fator mais importante no desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo.

4. Título da pesquisa: Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivor' organizational commitment and job performance

Ano de publicação: 2004

Autores: Joel Brockner, da Universidade de Columbia; Gretchen Spreitzer, da Universidade de Michigan; Aneil Mishra, da Universidade de Wake Forest; Wayne Hochwarter, da Universidade de Florida; Lewis Pepper, da Universidade de Boston; e Janice Weinberg, da Universidade de Boston, USA.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Examinar o grau percebido de ameaça ao bem-estar dos empregados no ambiente de trabalho pós-demissão (estudo 1); e investigar o nível de controle percebido pelos empregados (estudo 2).

Unidades de análise: estudo 1, duas organizações: uma que tinha sofrido o processo de downsizing e a outra, não; estudo 2, realizado em uma organização de gerência financeira que tinha reduzido em 25% o seu quadro de funcionários.

Unidades de observação: empregados sobreviventes de downsizing.

Número de hipóteses: 2

Amostra: 350 respondentes (estudo 1) e 103 respondentes (estudo 2).

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: No estudo 1, foram distribuídos aos sujeitos de pesquisa 731 questionários por meio do sistema interno de correio da organização, com taxa de resposta de 48%; e 220 questionários no estudo 2, com taxa de resposta de 46,8.

Medidas utilizadas: comprometimento organizacional, escalas de Mowday, Porter e Steers (1982); controle percebido, subescalas de Spreitzer (1995).

Tratamento dos dados: estatística descritiva, análise multivariada e análise de regressão hierárquica para teste de hipótese.

Resultados: O estudo 1 mostrou que o impacto negativo das demissões sobre o comprometimento organizacional dos sobreviventes era reduzido quando o controle percebido era relativamente alto. Já o estudo 2 mostrou que o controle percebido foi mais fortemente relacionado ao comprometimento organizacional dos empregados na presença do que na ausência de demissões. E, ainda, o controle percebido foi mais fortemente relacionado ao desempenho no trabalho dos sobreviventes quando eles vivenciaram um ambiente pós-demissão como mais ameaçador.

5. Título da pesquisa: Union commitment and participation among Hong Kong firefighters: a developmental of an integrative model

Ano de publicação: 2004

Autores: Andy W. Chan, da Universidade Politécnica de Hong Kong; Ed Snape, da Universidade Politécnica de Hong Kong; e Tom Redman, Sheffield University, UK.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Examinar os fatores que influenciam a intenção dos empregados do Corpo de Bombeiros de participar de seu sindicato de classe.

Unidades de análise: divisões do Corpo de Bombeiro.

Unidades de observação: empregados do Corpo de Bombeiro.

Número de hipóteses: 0

Amostra: 1046 respondentes..

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Foram enviados questionários pelo correio, com postagem paga, a 4 437 respondentes com uma taxa de retorno de 24%.

Medidas utilizadas: escala de Kelly e Kelly (1994) para medir a variável *participação do sindicato*; escalas de Sverke e Kuruvilla (1995) para medir o comprometimento afetivo e instrumental com o sindicato; e escala de McShane (1986) para medir atitudes pró-sindicato.

Tratamento dos dados: estatística descritiva, incluindo cálculo de média, desvio-padrão, correlações e alphas.

Resultados: Os achados sugerem que a intenção de participar em atividades gerais e militantes do sindicato é um preditor direto do comprometimento afetivo e, em menor extensão, do comprometimento instrumental.

6. Título da pesquisa: Comparing cases: studies of commitment systems in Austrália and the United States

Ano de publicação: 2004

Autora: Marian Baird'Onlineissn, da Universidade de Sidney, Austrália.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa, qualitativa e longitudinal.

Objetivo: Estudar as relações industriais e sistemas de comprometimento nos sites browfield e greenfield na Austrália e nos Estados Unidos.

Unidades de análise: Browfield site, localizado em Villawood, Sidney e Greenfield site, localizado em Labrador, sul de Brisbane, nos Estados Unidos.

Unidades de observação: gerentes de sites grenfield e brownfield.

Número de hipóteses: 0

Amostra: 8 greenfields sites.

Modo de investigação: estudo comparativo de casos.

Coleta de dados: visitas e entrevistas com gerentes e questionários.

Medidas utilizadas: escala de Mowday *et alii* (1979) para medir os níveis de comprometimento organizacional.

Tratamento dos dados: estatística descritiva e análise multivariada.

Resultados: O site greenfield australiano embora tivesse sido modelado sobre o site americano, mostrou-se diferente e mais avançado em termos de maturidade da equipe e da organização do trabalho.

7. Título da pesquisa: The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions

Ano de publicação: 2004

Autores: Dr. Therese A. Joiner, Dr. Thimoty Bartram e Terese Garreffa, da Universidade de Trobe, Austrália.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa e qualitativa de corte transversal.

Objetivo: Examinar as relações entre mentoria, sucesso de carreira, comprometimento organizacional e o efeito das intenções de turnover.

Unidades de análise: duas subsidiárias australianas.

Unidades de observação: todos os participantes de um esquema formal de mentoria.

Número de hipóteses: 6

Amostra: 25 respondentes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de Dados: 55 questionários enviados pelo correio, com postagem pré-paga, com taxa de resposta de 45%.

Medidas utilizadas: escala de Noé (1988) para medir mentoria; escala de Mowday, Steers e Porter (1979) para medir comprometimento organizacional; escala de Turban e Daugherty (1994) para medir sucesso percebido de carreira; e escala de Price e Mueller (1981) para medir a intenção de deixar. Finalmente, foi incluída no questionário uma questão aberta: “What do you value in your mentor?” para medir os benefícios da mentoria como percebida pelo favorecido.

Tratamento dos dados: A análise quantitativa foi feita por meio de estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis do estudo, cálculo de médias, desvio padrão, coeficientes alphas e testes de hipóteses. A análise qualitativa revelou que experiência e respeito são os fatores mais valorizados pelo favorecido.

Resultados: Os achados iluminam as complexas relações entre mentoria formal, comprometimento organizacional, sucesso de carreira e intenções de deixar. Sugerem, ainda, que um programa formal de mentoria bem sucedido deve aumentar as percepções do protegé do sucesso de carreira, intensificar o comprometimento organizacional e reduzir a intenção de deixar a organização.

8. Título da pesquisa: Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values

Ano de publicação: 2004

Autores: N. T. Feather e Katrin A. Rauter, da Flinders University, Austrália.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Investigar os comportamentos de cidadania organizacional em relação ao status do emprego permanente ou temporário, comparando empregados permanentes com empregados de contrato temporário.

Unidades de análise: escolas públicas de Vitória, Austrália.

Unidades de observação: professores de escolas públicas.

Número de hipóteses: 4

Amostra: 154 respondentes.

Modo de investigação: Método survey.

Coleta de dados: A coleta de dados teve o apoio da União australiana de educação (ARU). Foram enviados pelo correio com postagem de retorno paga, 370 questionários aos membros da AEU, tendo retornado 154 questionários, com uma taxa de retorno de 41.6%.

Medidas utilizadas: Para medir a insegurança no trabalho, os autores usaram escalas próprias. Para medir o comprometimento organizacional, utilizaram as escalas de Meyer e Allen (1990); para medir a identificação com a organização, as escalas de Mael e Ashforth (1992); para satisfação no trabalho, os autores utilizaram o Job Diagnostic Survey (JDS), de Hackman e Oldham (1975); e para valores do trabalho, as escalas de Feather e O'Brien (1986).

Tratamento dos dados: Os autores utilizaram a estatística descritiva, análise multivariada, cálculo de médias e desvios padrão, análise de regressão e teste de hipóteses.



Resultados: Os resultados mostraram que os professores contratados reportaram mais insegurança no trabalho e mais comportamentos de cidadania organizacional em relação aos professores permanentes.

9. Título da pesquisa: The barrier effect conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment

Ano de publicação: 2004

Autor: Onne Janssen, da Universidade de Groningen, Holanda.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Investigar o efeito barreira do conflito com os superiores no relacionamento entre empowerment e o resultado do comprometimento organizacional.

Unidades de análise: 91 escolas secundárias.

Unidades de observação: professores das escolas secundárias.

Número de hipóteses: 1

Amostra: 91 respondentes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Foram enviados 206 questionários pelo sistema de correio interno das escolas, com uma taxa de resposta de 44%.

Medidas utilizadas: Para medir o empowerment, foram utilizadas escalas de 12 itens Spreitzer (1995,1996); para medir o conflito interpessoal com superiores, uma escala tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 = nunca e 7 = sempre; e para medir o comprometimento organizacional, a escala de 7 pontos tipo Likert de Mowday, Steers e Porter (1979), variando de 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente.

Tratamento dos dados: O autor usou estatísticas descritivas e correlações, incluindo cálculo das médias, desvios padrão, correlação de Pearson análises de regressão hierárquica múltipla para testar a hipótese do estudo.

Resultados: O estudo mostrou que o empowerment psicológico no local de trabalho interage com outras experiências do empregado em seus efeitos do comprometimento de um empregado com a organização.

10. Título da pesquisa: Measuring performance improvement: total organizational commitment or clinical specialization

Ano de publicação: 2004

Autores: Aleece Caron, PhD; Paul Jones, PhD; Duncan Neuhauser, PhD; e David C. Aron, MS, MD.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa e longitudinal.

Objetivo: Investigar se a melhoria em uma área clínica era associada com melhorias em outras áreas.

Unidades de análise: hospitais.

Unidades de observação: dados anuais dos hospitais (mortalidade, duração de permanência, resultados obstétricos etc).

Número de hipóteses: 0

Amostra: 27 hospitais.

Modo de investigação: Método survey.

Coleta de Dados: obtida por meio dos relatórios anuais dos hospitais.

Medidas utilizadas: Os autores usaram a análise de variância (ANOVA) para determinar se existia associação entre resultado e tempo e resultado e hospital. Usaram também a análise de correlação bivariada de Pearson para determinar as correlações, ano a ano, entre 7 resultados.

Tratamento dos dados: Os autores utilizaram as estatísticas descritivas, especialmente a análise da variância e a análise de regressão bivariada.

Resultados: Os resultados de todos os hospitais demonstram a tendência de melhoria total. O resultado das análises de Pearson e ANOVA suporta a hipótese para a adoção de uma abordagem ampliada da organização para a melhoria da qualidade. Em síntese, o estudo revelou que o hospital que faz melhoramentos em uma área clínica tende a fazer melhoramentos em outras.

11. Título da pesquisa: Self-efficacy of part-time employees in University athletics: the influence of organizational commitment, valence of training and training motivation

Ano de publicação: 2004

Autores: George B. Cunningham, da Texas A&M University; e Kimberly Mahoney, da Ohio High School Athletic Association, USA.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Examinar o impacto do comprometimento organizacional e a validade da motivação sobre o treinamento e, em seguida, o impacto da motivação do treinamento sobre a eficácia do pós-treinamento.

Unidade de análise: Divisão I do Departamento Atlético da Universidade.

Unidades de observação: empregados de tempo parcial da Divisão I.

Número de hipóteses: 0

Amostra: 264 respondentes

Modo de investigação: método survey.

Coleta de Dados: Os questionários foram aplicados a 264 respondentes, com uma taxa de resposta de 94,6%.

Tratamento dos dados: O autor utilizou estatísticas descritivas, com cálculo de médias, desvios padrão e correlações bivariadas para todas as variáveis latentes. Ainda utilizou a modelagem por equação estrutural (SEM) e o LISREL 8.03 (JORESKOG e SORBOM, 1993), para testar as supostas relações entre as variáveis.

Resultados: Os resultados deste estudo demonstraram a importância da motivação do treinamento em relação aos resultados do treinamento, um achado consistente com a pesquisa anterior (COLQUITT *et alii*, 2000; NOE, 1986). A importância da motivação do treinamento se baseia na noção de que participantes motivados serão mais receptivos ao material de treinamento, terão atenção redobrada e estarão mais bem preparados para aprender o material de treinamento (MATHIEU *et alii*, 1992; MATHIEU e MARTINEAU, 1997; NOE e WILK, 1993).

12. Título da pesquisa: The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia

Ano de publicação: 2003

Autores: Kamarul Zaman Ahmad e Raida Abu Bakar, da Faculdade de Negócios e Contabilidade da Universidade de Malaya.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Investigar a associação entre cinco variáveis de treinamento (*disponibilidade de treinamento, suporte para o treinamento, motivação para aprender, ambiente de treinamento e benefícios percebidos do treinamento*) e os vários aspectos do comprometimento organizacional (comprometimento afetivo, comprometimento normativo, comprometimento instrumental e comprometimento organizacional total).

Unidades de análise: 37 companhias da Malásia.

Unidades de observação: empregados do setor público e privado que participaram de programas de treinamento formal e informal.

Número de hipóteses: 5

Amostra: 204 respondentes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de Dados: 300 questionários foram distribuídos e 204 foram recebidos de volta e usados nas análises finais. A taxa de resposta foi da ordem de 68%.

Medidas utilizadas: comprometimento afetivo, escala de Meyer e Allen (1984), comprometimento normativo, escala de Meyer e Allen (1988) e Allen e Meyer (1990), comprometimento instrumental, escala de Meyer e Allen (1988) e Allen e Meyer, 1990) e treinamento, escalas de Eisenberger *et alii* (1986).

Tratamento dos dados: estatística descritiva, análise de correlação, análise de regressão stepwise, análise fatorial e teste de hipótese.

Resultados: Disponibilidade de treinamento, suporte para o treinamento, motivação para aprender, ambiente de treinamento e benefícios percebidos do treinamento foram todos significativamente correlacionados com o comprometimento afetivo, com o comprometimento normativo e com o comprometimento organizacional total. O ambiente de treinamento e os benefícios percebidos foram também significativamente correlacionados com o comprometimento instrumental.

13. Título da pesquisa: Employee perceptions of Stakeholders focus and commitment to the organization

Ano de publicação: 2003.

Autores: Sheri Bridges e J. Kline Harrison, da Wake Forest University, USA.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Examinar o impacto das percepções dos empregados do foco dos stakeholders sobre seu comprometimento com a organização.

Unidades de análise: 22 empresas do norte da Carolina.

Unidades de observação: empregados dessas empresas.

Número de hipóteses: 1

Amostra: 92 respondentes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Foi realizada por meio de questionários, com uma taxa de resposta da ordem de 24,5.

Medidas utilizadas: Para medir o comprometimento organizacional, os autores usaram a escala de 9 itens de Porter *et alii* (1974), reconhecida no meio acadêmico, segundo Meyer e Allen (1997). Numa escala progressiva de 5 pontos, variando de 1 = discordo fortemente e 5 = concordo fortemente, os respondentes avaliavam, sob o foco dos empregadas, a extensão de seu acordo com as seis afirmativas relativas a como a organização trata os empregados.

Tratamento dos dados: Os autores usaram análise multivariada, análise dos componentes principais e análise de correlação pairwise de Pearson.

Resultados: Os resultados revelaram não somente que os empregados acreditam que outros stakeholders recebem maior foco, mas também que estas crenças são significativamente correlacionadas com o comprometimento do empregado com a organização.

14. Título da pesquisa: Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment

Ano de publicação: 2003

Autor: Gary Blau, da Temple University, USA.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Testar uma estrutura de quatro dimensões do comprometimento ocupacional.

Unidades de análise: laboratórios, diferentes organizações da área de saúde e Universidade de Chicago.

Unidades de observação: técnicos de laboratórios, trabalhadores de diversas organizações e estudantes de MBA.

Número de hipóteses: 2

Amostras: amostra 1 = 230 respondentes amostra 2 = 412 respondentes; e amostra 3 = 227 respondentes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de Dados: Os dados foram obtidos por meio de questionários, que foram enviados pelo correio para as residências dos respondentes. Foi realizado um survey por ano, perfazendo um total de cinco surveys.

Medidas utilizadas: O autor usou as escalas de Meyer, Allen e Smith (1993) para medir o comprometimento organizacional em seus três componentes principais: afetivo, instrumental e normativo; as escalas de Spector (1988) para medir o locus de controle; as escalas de Blau e Ryan (1997) para medir a ética no trabalho; e as escalas de Hackman e Oldham (1975) para medir a satisfação no trabalho.

Tratamento dos dados: O autor usou as estatísticas descritivas para o tratamento dos dados, especialmente a análise fatorial confirmatória, cálculo de médias, desvios padrão, confiabilidades e correlações, além da análise de passo para testar as hipóteses.

Resultados: Os resultados do estudo indicaram que as duas dimensões do fortalecimento ocupacional, custos acumulados e alternativas limitadas, podem ser integradas a uma estrutura de quatro dimensões do construto comprometimento ocupacional.

15. Título da pesquisa: Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting

Ano de publicação: 2003

Autor: Darwish A. Yousef, da Universidade dos Emirados Árabes Unidos.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Validar a dimensionalidade da medida do construto *comprometimento organizacional* como concebido por Porter e seus colegas, usando a análise fatorial confirmatória.

Unidades de análise: 20 organizações para cada amostra.

Unidades de observação: empregados da UAE (United Arab Emirates).

Número de Hipóteses: 1

Amostra: 430 respondentes (primeira amostra) e 567 respondentes (segunda amostra).

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Foi feita por meio de questionários: 600 questionários para a primeira amostra e 750 para a segunda amostra, com taxa de resposta de 72% e 77%, respectivamente.

Medidas utilizadas: escalas de 50 itens de Porter *et alii* (1974) e escalas de 6 itens de Benkhoff (1997) para medir o comprometimento organizacional.

Tratamento dos dados: análise fatorial confirmatória. The goodness of fit foi avaliada com base em estatísticas do qui quadrado, suplementada por outros índices,

incluindo goodness of fit index (GFI), adjusted of fit index (AGFI) e root-mean-square error of approximation (RMSEA). Valores mais altos do que 0,90 para o GFI e 0,95 para o AGFI e de 0,05 ou menos para o RMSEA são considerados como indicadores de um close-fitting model (BENKHOFF, 1997: 124).

Resultados: O estudo validou a medida da dimensionalidade do construto de comprometimento organizacional de Porter e outros, usando duas amostras independentes, desenhadas a partir de uma cultura não ocidental (UAE) e com a utilização de análise fatorial confirmatória.

16. Título da pesquisa: A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment

Ano de publicação: 2003

Autores: J. Bryan Fuller e Tim Barnett, da Universidade de Louisiana, USA; Kim Hester e Clint Relyea da Universidade de Arkansas, USA.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Examinar a relação entre suporte organizacional percebido e comprometimento organizacional da perspectiva da teoria da identidade social.

Unidades de análise: lojas de conveniência.

Unidades de observação: empregados de uma cadeia de lojas de conveniência.

Número de hipóteses: 0

Amostra: 104 respondentes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados aos 104 respondentes, com uma taxa de resposta de 100%.

Medidas utilizadas: Os autores usaram as escalas de 17n itens de Eisenberger *et alii* (1986) para medir o suporte organizacional percebido; e as escalas de Mowday, Steers e Porter de 9 itens para medir o comprometimento organizacional.

Tratamento dos dados: Os autores usaram a modelagem por equações estruturais (LISREL 8.3).

Resultados: Os resultados sugerem: a) que para os empregados da loja de conveniência dos USA o suporte organizacional percebido devia estar parcialmente relacionado ao comprometimento organizacional, por causa de seu impacto na auto-estima organizacional; e b) que a teoria do suporte organizacional devia beneficiar-se da expansão de seu fundamento teórico para incluir a perspectiva da identidade social.

17. Título da pesquisa: Job Stress and job performance among employees in Hong Kong: the role of Chinese work values and organizational commitment

Ano de publicação: 2003.

Autor: Oi-ling Siu, da Universidade de Lingnan, Hong Kong, China.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Investigar os efeitos diretos e moderados dos valores do trabalho dos chineses e do comprometimento organizacional sobre a relação estresse desempenho no trabalho.

Unidades de análise: empresas públicas e privadas de Hong Kong.

Unidades de observação: empregados dessas empresas.

Número de hipóteses: 5

Amostras: Amostra 1 = 386; e amostra 2 = 145.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Para a primeira amostra, foram distribuídos entre estudantes empregados e empregados de diversas indústrias 595 questionários, com uma taxa de resposta de 71,3%. Para a segunda amostra, foram distribuídos 180 questionários entre os empregados do setor público e privado, com uma taxa de resposta de 80,6%.

Medidas utilizadas: Para medir as fontes de pressão, o autor usou as escalas de Evers, Frese e Cooper (2000); para medir o desempenho no trabalho, uma escala de cinco itens cada item era avaliado de 1 = absolutamente incorreto a 6 = absolutamente correto; para medir o comprometimento organizacional em seus três componentes afetivo, instrumental e normativo, as escalas de 6 itens de Meyer, Allen e Smith (1993); e para medir os valores do trabalho chinês, uma escala de oito itens, baseada no trabalho de Huang, Eveleth e Huo (1998) (cada item era avaliado de 1= discordo fortemente e 2= concordo fortemente).

Tratamento dos dados: O autor usou a estatística descritiva, incluindo a análise multivariada e análises de regressão hierárquica para atestar as hipóteses.

Resultados: O estudo mostrou que os valores do trabalho chinês e do comprometimento organizacional são moderadores da relação estresse desempenho. A relação positiva entre valores do trabalho chinês e desempenho no trabalho foi demonstrada nas duas amostras.



18. Título da pesquisa: Ethics code awareness, perceived ethical values and organizational commitment

Ano de publicação: 2003

Autores: Sean Valentine, da Universidade de Wyoming; e Tim Barnett, da Universidade de Mississippi.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Examinar as relações entre consciência do código de ética, valores éticos percebidos e comprometimento organizacional.

Unidades de análise: empresas comerciais.

Unidades de observação: profissionais de venda.

Número de hipóteses: 0.

Amostra: 373 respondentes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: 3000 questionários foram enviados aos sujeitos de pesquisa pelo correio, com porte de retorno pago, com uma taxa de resposta de 12,4%.

Medidas utilizadas: Os autores utilizaram a escala de cinco itens desenvolvida por Hunt, Wood e Chonco (1989) para medir os valores éticos corporativos; a escala de nove itens de Mowday, Steers e Porter (1979) para medir o comprometimento organizacional afetivo; e o código de ética foi avaliado mediante a seguinte pergunta: “Você tem ou não consciência da existência de um código de ética em sua empresa?” A resposta Não foi codificada como 0 e a resposta Sim foi codificada como 1.

Tratamento dos dados: Os autores usaram as estatísticas descritivas, análise multivariada, análise de correlação e análise de regressão.

Resultados: Os resultados deste estudo mostraram que: a) empregados que tinham consciência da existência de um código de ética em suas organizações percebiam-nas como tendo mais valores éticos do que aqueles que não tinham consciência da existência de um código de ética em suas organizações; b) os respondentes mostraram níveis mais altos de comprometimento organizacional quando eles tinham consciência de um código de ética em suas companhias; e c) a relação entre consciência de um código de ética e comprometimento organizacional foi completamente mediada por percepções de valores éticos da organização.

19. Título da pesquisa: Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation

Ano de publicação: 2003

Autor: Tanuja Agarwala, da Faculdade de estudos gerenciais da Índia.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa, qualitativa de corte transversal.

Objetivo: Explorar a relação de três dimensões das práticas inovadoras de recursos humanos (IHRPs): a extensão da introdução de IHRPs; sua importância para a consecução da meta organizacional; e satisfação com a implementação de IHRPs, com o comprometimento organizacional.

Unidades de análise: 7 organizações.

Unidades de observação: executivos e gerentes.

Número de Hipóteses: 0

Amostra: 422 respondentes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Fase 1: investigação preliminar, que consistiu de entrevistas conduzidas pelo próprio pesquisador com 21 experts de RH; fase 2: questionário survey, dividido em três partes, cada parte contendo 14 itens, num total de 42 itens. Este questionário foi validado com 80 gerentes, sendo 40 do setor público e 40 do setor privado.

Medidas utilizadas: O autor utilizou uma escala de 4 pontos, com 1 indicando uma percepção pobre e 4 uma boa percepção de cada dimensão das práticas inovadoras de recursos humanos. Para medir o comprometimento organizacional, o autor utilizou a escala de 15 itens Porter e Smith (1970), muito usada nas pesquisas e com propriedade psicométrica aceitável.

Tratamento dos dados: O autor usou as estatísticas descritivas, cálculo de médias e desvios padrão das variáveis, análise de regressão múltipla e análise de correlação das três dimensões.

Resultados: O estudo mostrou que a extensão percebida de introdução de práticas inovadoras de recursos humanos pelas organizações era o preditor mais significativo do comprometimento organizacional.

20. Título da pesquisa: Employee commitment and organizational policies

Ano de publicação: 2005

Autores: Foote, David A.; Seipel, Scott J.; Johnson, Nancy B; e Duffy, Michelle K.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Propor um novo construto de comprometimento – comprometimento da política; e examinar a influência da atitude, da clareza do papel e do conflito de papel sobre o comprometimento da política, assim como a influência do comprometimento da política sobre o comportamento do cidadão.

Unidade de análise: fábrica de manufatura rural.

Unidades de observação: trabalhadores da fábrica.

Número de hipóteses: 0

Amostra: 148 respondentes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Os autores usaram apenas o questionário.

Medidas utilizadas: escalas de Meyer e Allen (1997).

Tratamento dos dados: técnicas de modelagem por equação estrutural.

Resultados: O estudo revelou por meio de técnicas de modelagem por equação estrutural que atitudes transparentes no desempenho do cargo influenciavam positivamente o grau de comprometimento da política. Mostrou ainda que a política de comprometimento influenciava positivamente a consciência e a virtude cívica.

21. Título da pesquisa: An Evaluation of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Dimensionality and Consequences Among United Kingdom Human Resource Management Specialists

Ano de publicação: 2003

Autores: Ed Snape, The Hong Kong Polytechnic University; e Tom Redman, University of Durham.

Caracterização da pesquisa: descritiva, quantitativa de corte transversal.

Objetivo: Avaliar o modelo de comprometimento ocupacional de Meyer, Allen e Smith, a partir de uma amostra de 678 especialistas da Gerência de Recursos Humanos.

Unidade de análise: The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Unidades de observação: membros do CIPD.

Número de hipóteses: 3

Amostra: 678 respondentes.

Modo de investigação: método survey.

Coleta de dados: Foram distribuídos 3022 questionários aos membros da CIPD, dos quais retornaram 1143, com uma taxa de resposta de 38%.

Medidas utilizadas: Para medir o comprometimento ocupacional, os autores utilizaram as escalas de Meyer *et alii* (1993), compreendendo seis itens para cada um dos componentes afetivo, normativo e instrumental.

Tratamento dos dados: Os autores utilizaram estatísticas descritivas: médias, desvios padrão, confiabilidades e correlações entre as variáveis do estudo; análise fatorial confirmatória; e análise de regressão.

Resultados: Os achados deste estudo sugerem que as conseqüências dos componentes afetivo, normativo e instrumental diferem. Os comprometimentos afetivo e instrumental revelaram uma relação negativa com as cognições de afastamento ocupacional, enquanto que o comprometimento normativo mostrou uma relação negativa com as cognições de afastamento somente quando o comprometimento instrumental era baixo. O comprometimento afetivo e, em menor extensão, o comprometimento normativo foram relacionados à intenção de participar em atividades profissionais. O comprometimento instrumental não teve relação significativa com a intenção de participar em atividades profissionais.

#### **4.10 Considerações finais**

A abordagem afetiva/atitudinal vem dominando amplamente o estudo do comprometimento organizacional (identificação e envolvimento com a organização) que caracteriza o clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), vindo a seguir os estudos embasados na tradição iniciada por Becker (1960) e rotulada de *side-bets* (trocas laterais), ou instrumental. No momento atual, pode-se afirmar que o modelo de Meyer e Allen (1997) vem dominando as investigações empíricas sobre o comprometimento organizacional. Assim, em consonância com o movimento de afirmação da perspectiva multidimensional no estudo do comprometimento organizacional, começaram a aparecer trabalhos que tentam articular as duas vertentes deste movimento: os múltiplos focos e as múltiplas bases.

Na realidade, parte do predomínio da perspectiva afetiva deve-se à importante síntese feita pelos autores de toda a pesquisa que lhes antecedeu e a uma definição do construto, que se traduziu em uma escala com elevada qualidade psicométrica, como atestado em inúmeros estudos. A perspectiva analítica consolidada no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers

(1982), aqui nomeada de “afetiva”, embora os autores a denominem de “atitudinal”, enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. As três dimensões utilizadas pelos autores para a definição do construto ressaltam, nesta noção de identificação: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) forte desejo de manter o vínculo com a organização; e c) intenção de se esforçar em prol da organização. Quando é assim definido, o comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982 p. 27).

Nessa perspectiva atitudinal, o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. As raízes deste enfoque encontram-se nos trabalhos de Etzioni (1975), havendo proximidade, sobretudo, com o envolvimento moral, que, em oposição àquele resultante das trocas indivíduo–organização, envolve a identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador. Outro antecedente importante encontra-se na tipologia de comprometimento proposta por Kanter (1968), especialmente o que se origina da crença de que as normas e valores da organização são guias importantes para o comportamento do dia-a-dia do trabalhador. O trabalho de Buchanan (1974) já assume como elemento central do construto a idéia de identificação com valores.

À segunda grande vertente associam-se diversos rótulos: *instrumental*, *calculativo*, *continuação* e *side-bets*. Nela, o comprometimento é visto como função das recompensas e dos custos relacionados com a condição de integrante da organização. O comprometimento com a organização, nesta perspectiva, é definido como a tendência a se manter nela engajado – uma linha consistente de atividade –, devido aos custos associados à sua saída. A distinção básica deste enfoque em relação ao enfoque afetivo fica clara na seguinte afirmação de Meyer, Allen e Gellatly 1990, p. 710: “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto que aqueles com forte comprometimento instrumental (continuação) permanecem porque eles necessitam”.

O enfoque originado do trabalho pioneiro de Becker (1960) foi operacionalizado, inicialmente, por Ritzer e Trice (1969) e por Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973), que propuseram escalas de mensuração que avaliam a probabilidade de o trabalhador deixar a organização caso recebesse alguns incentivos fora, tais como melhor pagamento, maior status e maior liberdade. Atualmente, essa tradição de pesquisa une-se a uma corrente oriunda das teorias organizacionais, com antecedentes nas idéias de Barnard, March e Simon *apud* Penley

e Gould (1988). Tais autores ressaltavam que vínculos fortes podem emergir quando as organizações atendem às necessidades e expectativas trazidas pelo trabalhador. Esta perspectiva instrumental também aparece como uma das modalidades de envolvimento propostas por Etzioni (1975): o comprometimento calculativo.

Essas duas perspectivas dominantes no estudo do comprometimento organizacional partilham uma estratégia metodológica comum: usam largamente estudos de corte transversal; desenvolvem escalas para mensurar os diversos construtos envolvidos nos modelos teóricos submetidos a teste; e recorrem à análise quantitativa dos dados obtidos. Assim sendo, torna-se possível confrontar ou tentar integrar os resultados por elas gerados. Conquanto complexo, pelo desafio de integrar um vasto conjunto de pesquisa com enorme diversidade de variáveis e de instrumentos de medida, esse trabalho é facilitado pela existência de três meta-análises, duas da década de 90 (MATHIEU e ZAJAC, 1990; COHEN e LOWENBERG, 1990) e a mais recente, de MEYER *et alii* (2002).

Enquanto a segunda detém-se na abordagem instrumental, a primeira, mais extensa, realizada por Mathieu e Zajac (1990), analisa os resultados de 124 estudos apresentados em periódicos científicos, feitos com 174 amostras independentes, somando 52 mil sujeitos. Os estudos analisados foram baseados nos diferentes enfoques do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental, sociológico, normativo e comportamental), embora a maioria adotasse a definição de Mowday, Porter e Steers (1982), centrada nos chamados “vínculos empregado–organização”, privilegiando tanto a vertente afetiva como a instrumental. Este trabalho estrutura-se apresentando os resultados relativos aos antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional. Os principais antecedentes de comprometimento organizacional investigados e que receberam suporte teórico foram: percepção de competência pessoal, escopo do trabalho, comunicação do líder, idade, ética protestante do trabalho, variedade de tarefas, consideração do líder, liderança participativa, baixa ambigüidade de papéis, poucos conflitos de papéis e baixa sobrecarga de papéis.

As relações entre comprometimento organizacional e todos os antecedentes listados acima são significativas e diretas (positivas). Nos três primeiros casos, elas são altas; nos demais, são moderadas. Valores significativos mais baixos foram encontrados pelos dois autores daquela meta-análise para os seguintes antecedentes: ser do sexo feminino, ter menor nível de escolaridade, ser casado, ser mais antigo no cargo, ser mais antigo na organização, dispor de mais habilidades ocupacionais, receber salário mais elevado, ocupar cargos de

maior nível, ter mais autonomia nas tarefas, pertencer a grupos coesos de trabalhos, trabalhar em organizações menores e trabalhar em organizações descentralizadas.

Os principais correlatos de comprometimento organizacional investigados e significativamente associados com ele foram: motivação, envolvimento com o trabalho, comprometimento ocupacional, satisfação geral, satisfação com a supervisão, satisfação com o próprio trabalho, baixo nível de estresse, comprometimento com o sindicato, satisfação com colegas de trabalho, satisfação com promoção, satisfação com pagamento e satisfação intrínseca. Neste caso, também as relações foram significativas e diretas. Não estão incluídas as correlações baixas.

Na primeira metade da listagem anterior estão as correlações altas; na segunda, as moderadas. Ainda nessa meta-análise, as conseqüências significativas de maior comprometimento organizacional foram, em ordem decrescente: pouca intenção de buscar alternativas de emprego, pouca intenção de sair da organização, baixa rotatividade, melhores avaliações de desempenho maior pontualidade, menor absenteísmo, baixa percepção de alternativa de emprego e maior produção. As duas primeiras correlações foram altas; as cinco últimas, baixas; e as demais, moderadas. Acertadamente, os autores tratam como correlatos variáveis que muitas pesquisas incluem inapropriadamente como antecedentes; são inúmeros construtos motivacionais, até mesmo inclusive satisfação no trabalho. Como concluem esses autores Mathieu e Zajac (1990), as altas correlações observadas entre comprometimento, satisfação e motivação podem dever-se a três fatores:

- a) o viés de todas serem mensuradas conjuntamente no mesmo instrumento, considerando-se a sua natureza afetiva;
- b) a existência de itens similares integrando as diversas escalas; e
- c) a possibilidade de que tais conceitos sejam aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada em relação ao contexto de trabalho, o que determinaria um efeito de halo entre essas avaliações.

Quanto aos conseqüentes, duas principais classes de comportamento têm sido analisadas. A primeira inclui decisões relativas à permanência ou abandono do emprego; a segunda, o próprio desempenho no trabalho. A pesquisa nesse domínio tem se apoiado na postulação de que alto comprometimento leva, por exemplo, a menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho.

Os resultados têm sido inconsistentes. Como aponta Cohen (1991), a relação entre comprometimento organizacional e seus conseqüentes é moderada pelo estágio de carreira.

Por exemplo, a relação comprometimento–rotatividade é mais forte nos estágios iniciais da carreira; e comprometimento–absenteísmo e comprometimento–desempenho são relações mais fortes nos estágios intermediários e finais da carreira. O foco, neste momento, contudo, volta-se para os preditores ou antecedentes de comprometimento. O amplo leque de variáveis tomadas para explicar o comprometimento, ora isoladamente, ora integrando conjunto ou modelos explicativos mais elaborados, será apresentado considerando-se os grupos propostos por Mowday, Porter e Steers (1982): características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e estados do papel, procurando-se, sempre que disponível, introduzir as diferenças já encontradas entre as duas principais bases do comprometimento: afetivo e instrumental. Tomando-se como base os resultados das meta análises, sempre que pertinentes, serão identificadas pesquisas específicas que sustentam as relações apontadas.

As correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser reduzidas. Maior comprometimento associa-se, no entanto, a maior idade, maior tempo na organização (LUTHANS, BAACK e TAYLOR, 1987; GLISSON e DURICK, 1988; MOTTAZ, 1988), maior nível ocupacional e maior remuneração. Embora todas essas variáveis sejam tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental, implicam maiores trocas indivíduo–organização e aumentam os custos associados à saída.

As correlações positivas se revelam maiores quando o comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva. Encontra-se, também, que o comprometimento é maior entre as mulheres, entre as pessoas casadas, tende a decrescer quanto maior for o nível educacional (ANGLE e PERRY, 1981; MORRIS e SCHERMAN, 1981; MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982; MOTTAZ, 1986, 1988; DORNSTEIN e MATALON, 1989) e é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho (BUCHANAN, 1974; KIDRON, 1978; BLAU, 1987) ou que aderem a valores intrínsecos (PUTTI, ARYEE e LIANG, 1989). A percepção da competência pessoal e o locus de controle interno aparecem como preditores de comprometimento, respectivamente, nos trabalhos de Morris e Scherman (1981) e Luthans, Baack e Taylor, (1987).

Na meta-análise de Cohen e Lowenberg (1990), variáveis como idade, sexo, tempo de serviço, estado civil, número de filhos, nível de habilidade, percepção de alternativas de trabalho e sistema de pagamento têm, no geral, baixas correlações com comprometimento calculativo, fornecendo reduzido suporte para a teoria de *side-bets*. Tais resultados são atribuídos a problemas com a avaliação deste tipo de comprometimento usando escalas com baixo índice de confiabilidade.



Com relação às características do trabalho, utiliza-se mais freqüentemente o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975) para a análise do impacto da natureza do trabalho nos níveis de comprometimento (BATEMAN e STRASSER, 1984; FUKAMI e LARSON, 1984). Observam-se correlações positivas moderadas e altas na variedade das habilidades, seu caráter inovador ou não rotineiro e o escopo do trabalho com comprometimento. Apenas em relação à autonomia, a correlação é reduzida. “Os resultados [...] sugerem que os trabalhos que são percebidos como mais complexos, ou talvez enriquecidos, apresentam níveis mais elevados de comprometimento” (MATHIEU e ZAJAC, 1990, p. 179). Encontram-se correlações negativas moderadas entre características do papel – ambigüidade, conflito e *sobrecarga* – e comprometimento (MORRIS e SCHERMAN, 1981; GLISSON e DURICK, 1988; MATHIEU, 1991).

Quanto às relações grupo–liderança, os comportamentos de estruturação e consideração do líder tendem, ambos, a ter correlações positivas moderadas com comprometimento, sendo essa relação, provavelmente, moderada por outras variáveis, por exemplo, *locus de controle* – interno e externo –, como apontado no estudo de Luthans, Baack e Taylor (1987). Correlações mais altas foram encontradas entre comprometimento, estilo participativo de gerência e habilidade de comunicação do líder. Poucos estudos analisam o impacto de características organizacionais, e os resultados não são conclusivos. Mathieu e Hamel (1989) incluem a formalização e a descentralização como variáveis que afetam a tensão do papel e, conseqüentemente, o comprometimento. Decotis e Summers (1987) encontraram correlação negativa moderada entre centralização e comprometimento, o mesmo não ocorrendo com formalização, que apresentou correlação pequena, porém positiva. No estudo de Dornstein e Matalon (1989), as variáveis estruturais *centralização*, *formalização* e *dependência funcional* não permaneceram no modelo de regressão para explicar o comprometimento organizacional.

Três variáveis têm sido utilizadas como moderadoras ao se analisar os antecedentes do comprometimento organizacional, buscando-se refinar os modelos explicativos. O efeito do estágio da carreira é apontado por Brooks e Seers (1991). A diferença de preditores entre trabalhadores de *staff* e de linha é assinalada por Koslowsky (1990), dado confirmado em estudo no Brasil por Borges-Andrade, Cameschi e Silva (1990). O tipo de ocupação é o terceiro e mais importante moderador da intensidade do comprometimento organizacional e do seu conjunto de antecedentes, como destacado por Chelte e Tausky (1987) e confirmado na meta-análise conduzida por Cohen (1992).

A diferença entre os grupos ocupacionais é atribuída, normalmente, ao conjunto de valores que definem estes grupos e ao *status* socialmente atribuído às ocupações. Para Cohen (1992), o comprometimento de trabalhadores de nível ocupacional mais baixo, como é o caso dos trabalhadores manuais, é afetado pelas oportunidades de emprego, altos custos em deixar a organização e o desejo de estabilidade, sendo ampliado o impacto de variáveis como idade, tempo de serviço, estado civil e encargos familiares.

Para os trabalhadores profissionais de *status* mais elevado, a relação de troca com a organização implica uma avaliação do grau em que esta atende as suas expectativas em relação ao trabalho em si. Logo, variáveis como conflito, ambigüidade, escopo, características da liderança, centralização e comunicação podem ter maior impacto no comprometimento. Os resultados da meta-análise fortaleceram a hipótese de que os antecedentes pessoais são mais fortes preditores entre ocupações de menor *status*. Observou-se grande variação entre os grupos ocupacionais em relação às variáveis organizacionais relacionadas com o papel e com as experiências do trabalho.

Na teoria das organizações, um campo de estudos historicamente contestado, segundo Clegg e Hardy (1996), cresce o número de estudos que desenvolvem modelos explicativos mais ricos e abrangentes dos determinantes do comprometimento do trabalhador, sendo freqüentes o uso de análises de regressão múltipla e "path analysis" (MORRIS e SCHERMAN, 1981; DECOTIS e SUMMERS, 1987; MATHIEU, 1988, 1991; MOTTAZ, 1988; MATHIEU e HAMEL, 1989; FLORKOWISKI e SCHUSTER, 1992). A diversidade de variáveis e formas de mensurá-las impedem que já se tenha um quadro suficientemente claro de como interagem os múltiplos antecedentes na determinação de níveis de comprometimento organizacional.

No Brasil, os estudos sobre comprometimento organizacional inserem-se na perspectiva afetiva, utilizando instrumento proposto por Mowday, Porter e Steers (1982), traduzido e adaptado para o contexto do serviço público por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). A partir deste trabalho pioneiro, outros estudos surgiram utilizando o mesmo instrumento e modelos explicativos bastante semelhantes (BRANDÃO, 1991; BRANDÃO e BASTOS, 1993; BORGES-ANDRADE, 1993; GAMA, 1993). Centrados basicamente na análise dos antecedentes de comprometimento organizacional, estes trabalhos buscam, exploratoriamente, construir modelos explicativos de comprometimento para amostras de trabalhadores brasileiros, tendo encontrado resultados bastante coerentes. Tais resultados ressaltam a importância de variáveis organizacionais, especialmente a oportunidade oferecida ao servidor para o seu crescimento e realização profissionais.

Nas duas últimas décadas, dezenas de estudos empíricos foram realizados e publicados, entre 1989 e 1993, totalizando 3684 indivíduos, em 41 organizações. Os resultados de alguns desses estudos e sínteses foram divulgados por Bastos, Borges-Andrade e Dias (1993), Gama (1993) e Siqueira (1993). Todos esses estudos se basearam no enfoque afetivo. Os principais resultados desses achados serão resumidos a seguir.

Os mais importantes antecedentes de comprometimento organizacional encontrados no cenário nacional foram as percepções de: oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional; sistema justo de promoções; influência da instituição do país; ter menor escolaridade; estar casado; ser mais velho; perceber mais dificuldades para ingressar como empregado de instituição; ter mais tempo de serviço; ter maior experiência gerencial; existir relação entre o trabalho realizado e a educação anteriormente recebida; maior oferta de treinamento na organização; percepção de equidade salarial interna; percepção de equidade salarial externa; clareza na definição das atividades; maior escopo do trabalho; maior autonomia para realizar o trabalho; trabalho ser provedor de mais retroalimentação; mais cooperação nos grupos de trabalho; e colegas serem provedores de mais retroalimentação quanto ao trabalho realizado.

Os correlatos de comprometimento organizacional, já encontrados no Brasil e relatados pelos autores anteriormente citados, são apresentados a seguir, em ordem decrescente de importância: satisfação com a supervisão recebida; satisfação com o salário e com o sistema de benefícios (salários indiretos); interesse pelas atividades de trabalho e satisfação com o mesmo; satisfação com tarefas que realiza e com a maneira como elas são distribuídas; e satisfação geral com a empresa.

As conseqüências significativas encontradas nos relatos dessas pesquisas são as seguintes: pouca intenção de procurar novo emprego; baixa intenção de rotatividade, pouca intenção de trocar de empresa; e menor mobilidade interna, isto é, rotatividade entre setores, dentro da empresa.

Uma análise global do conjunto de antecedentes mais importantes encontrados na meta-análise feita por Mathiew e Zajac (1990) aponta que no exterior as variáveis preditoras mais relevantes envolvem: fatores pessoais relativos ao empregado; ao planejamento e manejo adequados de atividades; e à qualidade da liderança exercida pelos gerentes.

No Brasil, os estudos até aqui realizados indicam, quanto a este mesmo conjunto, um padrão de preditores bastante distinto. Emergem como mais poderosos: o crescimento

ocupacional proporcionado pela organização; a existência de políticas justas de gestão de recursos humanos; e o *status* externo da instituição.

Comparando os resultados obtidos pela pesquisa no país com aqueles oriundos do exterior, Borges-Andrade (1994) assinala algumas diferenças importantes. Aqui, observa-se maior peso de variáveis ligadas às oportunidades de crescimento ocupacional, à justiça das políticas de recursos humanos e ao *status* da organização. Diferentemente, no exterior aparecem variáveis pessoais, o planejamento e manejo das atividades e a qualidade da liderança. Outra observação interessante é a de que os principais antecedentes de comprometimento nos estudos brasileiros fortalecem as explicações que enfatizam as trocas indivíduo–organização. O comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo a organizações que oferecem suporte para os seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos seus recursos humanos.

Tais resultados fortalecem, de alguma forma, a indicação de Eisenberg *et alii* (1986) acerca da importância de se estudar o comprometimento também do ponto de vista da organização em relação aos seus empregados. Para tanto, os autores desenvolveram o conceito de *percepção do suporte organizacional*, que se mostrou distinto em relação às medidas de comprometimento afetivo e instrumental, e que envolve o conjunto de crenças mantidas pelos empregados acerca da medida como a organização valoriza as suas contribuições e o seu bem-estar. O construto, assim definido, pode significar uma dimensão significativa na avaliação que o trabalhador faz de múltiplos aspectos de seu contexto de trabalho, contribuindo para diminuir o número de variáveis normalmente incluídas nos modelos explicativos de comprometimento.

As pesquisas futuras que porventura venham a ser realizadas no Brasil devem se ater ao que já foi realizado nacionalmente, evitando duplicidade e possibilitando um maior avanço da pesquisa nacional. Além da amplitude da pesquisa brasileira acerca do comprometimento, deve-se destacar também sua profundidade. Alguns trabalhos realizados aqui, sem sombra de dúvida, possuem todas as condições de serem publicados em periódicos internacionais de destaque, não cabendo nesse momento apontá-los.

É necessária a investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional. Os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento têm ganhado espaço, mas o conceito comprometimento ainda está em construção. Novas formas de mensuração também são necessárias, pois a pesquisa, de maneira geral, tem se prendido à utilização de questionários aplicados no formato *Likert* (1975). Provavelmente a

dimensionalidade e o desenvolvimento de novas formas de mensuração do comprometimento tenham que caminhar em conjunto para se obter um resultado satisfatório. O desenvolvimento teórico terá que acompanhar o desenvolvimento metodológico da pesquisa na área.

Há necessidade de desenvolvimento de pesquisas que utilizem procedimentos metodológicos longitudinais, visando a responder questões como: De que forma os padrões de comprometimento dos indivíduos com a organização e com a carreira evoluem ao longo da carreira e da vida das pessoas? Quais benefícios os empregados comprometidos conseguem ao longo da vida? Novos *designs* de pesquisa devem ser adotados para dar respostas a essas indagações.

A pesquisa do comprometimento organizacional ainda não conseguiu relacionar o comprometimento das pessoas ao desempenho das organizações. A melhoria do desempenho organizacional tem que deixar de ser uma premissa na pesquisa do comprometimento. Futuros estudos devem procurar provar a relação de que um elevado nível de comprometimento por parte dos empregados leve determinadas organizações a um desempenho superior no seu ramo de atividade.

O *comprometimento organizacional*, como variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos mais complexos, que englobem variáveis organizacionais e desempenho. É importante a construção de modelos que mostrem relações de causa e efeito, sendo o comprometimento variável determinante para melhores resultados organizacionais, como: satisfação dos clientes, indicadores financeiros, capacidade de inovação e criatividade. A avaliação de que sistemas de recursos humanos formados por um amplo conjunto de práticas e políticas das empresas produzam comprometimento também deve ser feita pela pesquisa do comprometimento organizacional. Portanto, é inegável que o tema “comprometimento” tem ganhado cada vez mais destaque no campo da ciência administrativa, tanto que a cada ano é crescente o número de artigos e trabalhos acadêmicos na área. Espera-se que o comprometimento venha a ganhar cada vez mais importância na gestão de pessoas, sendo um fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações.

Enfim, cumpre ressaltar que as pesquisas sobre o desenvolvimento do comprometimento organizacional tendem a considerar múltiplos focos, sob múltiplas bases, com a utilização de metodologias emergentes, como técnicas de modelagem por equação estrutural.

Esta revisão da literatura sobre comprometimento organizacional, terceiro e último construto dessa investigação, propicia a tomada de conhecimento não só do que existe sobre o assunto, mas também das agendas de pesquisa para estudos futuros.

## **5 O SETOR DE FERRO-GUSA E AS EMPRESAS PESQUISADAS**

Este capítulo tem por objetivo traçar o perfil das empresas pesquisadas, realçando sua importância para a economia do estado de Minas Gerais. Conta-se um pouco da história do ferro-gusa no estado, localizando as indústrias na região central; descreve-se o produto e sua aplicação; mostra-se a evolução da produção nos últimos cinco anos e seu eficiente sistema de transporte; destaca-se o importante papel que a Companhia Vale do Rio Doce desempenha nesse processo; e mostram-se importantes indicadores econômicos do setor.

### **5.1 A história do ferro-gusa em Minas Gerais**

A história do ferro-gusa em Minas Gerais remonta ao século XIX e confunde-se com a história do estado naquilo que ambas têm de mais importante: o desafio, o pioneirismo, o desbravamento, a conquista e o domínio da natureza que brota naturalmente do chão. A região, rica em dois insumos básicos para a sua produção – o carvão vegetal e o minério de ferro –, atraiu, inicialmente, pequenas indústrias.

A partir de 1921, inicia-se o desenvolvimento da produção de ferro-gusa no país, com a instalação de diversos altos-fornos em várias regiões. Em 1936, já se fabricam cerca de oitenta mil toneladas/ano.

Com a concentração de usinas no oeste do estado, o carvoejamento torna-se uma das principais atividades econômicas da região. Em 1940 é que as siderúrgicas iniciam a plantação das primeiras florestas de eucalipto. Com a redução dos custos com transporte, inicia-se o processo de preservação das matas nativas. Minas Gerais, hoje, é o maior pólo siderúrgico do país e o maior produtor de carvão vegetal do mundo, matéria-prima importante para a produção do ferro-gusa, do aço e do ferro-liga.

O parque industrial mineiro é formado por 54 indústrias, com capacidade de produção instalada de 6,6 milhões de toneladas/ano, produzindo cerca de 6,1 milhões de toneladas/ano, cerca de 60% de toda produção brasileira. Deste total, 3,1 milhões de toneladas são exportadas para os diversos mercados consumidores, especialmente Estados Unidos, Japão, Taiwan e União Européia.

O pólo de produção de ferro-gusa em Minas Gerais está localizado na região central, abrangendo dezoito cidades no entorno da capital, Belo Horizonte. O seu posicionamento, portanto, é altamente estratégico, na medida em que está próximo aos dois mais importantes

centros de produção e consumo do país (São Paulo e Rio de Janeiro) e é servido por um competente sistema de transportes rodo-ferroviário, que liga a região aos diversos estados brasileiros e, especialmente, ao porto de Paul, em Vitória, no estado do Espírito Santo, onde o produto é embarcado para os mercados internacionais.

## **5.2 O ferro-gusa e sua aplicação**

O ferro-gusa, matéria-prima do aço, é uma liga de ferro-carbono obtida em alto-forno e fundida em molde padrão de formato piramidal, de aproximadamente 4,5 kg, ou trapezoidal, de 6,5 kg. É dividido em três categorias, de acordo com sua especificação química: a) ferro-gusa de aciaria: matéria-prima utilizada na produção do aço; b) ferro-gusa de fundição: matéria-prima para peças fundidas; e c) ferro-gusa nodular: matéria-prima utilizada na produção de peças especiais.

Um grande reordenamento tem acontecido na siderurgia mundial: os novos processos e tecnologias vêm permitindo a obtenção de produtos planos em usinas de pequeno porte, com baixo custo. As “miniaciarias” têm expandido sua capacidade instalada, ampliando o leque de produtos e competindo com grandes siderúrgicas integradas. Todas elas dependem do avanço da produção do ferro primário, e o ferro-gusa apresenta-se como uma das melhores alternativas. Em todas as aplicações posteriores, o gusa tem excelente vantagem, pelo seu alto grau de pureza em relação à sucata ou ao pré-reduzidos. Produzido 100% a carvão vegetal, ele resulta em um produto isento de enxofre, elemento indesejável nas aciarias e fundições.

O ferro-gusa tem uma infinidade de aplicações, estando presente no dia-a-dia das pessoas em praticamente todos os equipamentos e utensílios da sociedade moderna.

## **5.3 Importância do ferro-gusa para a economia mineira**

O ferro-gusa representa hoje um dos mais importantes segmentos produtivos da economia mineira. O estado abastece o mercado interno com 3,1 milhões de toneladas/ano e exporta 3,2 milhões de toneladas/ano. Fatura R\$ 3,9 bilhões.

As perspectivas para o mercado de ferro-gusa estão atreladas às dos mercados de aço e fundidos de ferro. Para a próxima década, as estimativas do setor apontam um cenário de franca expansão nos mercados externo e interno, em decorrência do aumento do consumo



mundial de aço, previsto em 958 milhões de toneladas/ano em 2010, e dos fundidos, calculado em 93 milhões de toneladas/ano.

Importante incremento para o setor tem sido o crescimento das importações americanas, que responderam por quase 72% do volume brasileiro exportado em 2004. Além de ser grande exportadora, a indústria mineira do gusa atende à forte demanda doméstica, sobretudo das aciarias.

A siderurgia a carvão vegetal é a melhor alternativa industrial no que se refere à integração ao meio ambiente. É o exemplo mais notável de tecnologia limpa, ao contrário dos processos que usam o carvão mineral (coque), que removem  $O_2$  da atmosfera e emitem gases formadores da chuva ácida e do  $CO_2$ , também responsáveis pelo efeito estufa. A responsabilidade com o uso e preservação dos recursos naturais é hoje compromisso assumido pelas empresas siderúrgicas mineiras.

A eucaliptocultura tem experimentado um grande desenvolvimento nessas últimas três décadas no Brasil, e Minas Gerais tem sido vanguarda neste aspecto. Hoje, o estado conta com mais de 1,7 milhão de hectares de áreas reflorestadas com este gênero.

O desenvolvimento tecnológico tem sido muito relevante, pois possibilita uma melhora na harmonia ambiental, sob o ponto de vista da proteção da fauna e dos mananciais de água. No lugar das formações de enormes maciços, a preocupação prioritária é integrar à floresta plantada a vegetação nativa, cuidando do elemento fauna, do elemento solo e do elemento água. Do ponto de vista social, pode-se verificar que o desenvolvimento tecnológico não tem eliminado o emprego, a mão-de-obra.

#### **5.4 A produção de ferro-gusa em Minas Gerais**

Segundo a Associação Mineira de Siderurgia (2004), a produção mineira de ferro-gusa corresponde a cerca de 60% da produção nacional e utiliza principalmente o carvão vegetal como termorreduzidor. O estado destaca-se também na produção de ferro-liga. O maior consumo de carvão vegetal no Brasil está concentrado nos pólos siderúrgicos de Minas Gerais (64%). A tabela 7 mostra a evolução da produção de ferro-gusa em Minas Gerais.

Tabela 7 - Evolução da produção de ferro-gusa em Minas Gerais, em ton – 2001–2005

| Mês \ Ano | 2001      | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Janeiro   | 309.700   | 246.700   | 341.400   | 478.000   | 537.700   |
| fevereiro | 322.200   | 257.700   | 390.400   | 484.000   | 514.200   |
| Março     | 325.700   | 306.000   | 425.200   | 482.750   | 512.500   |
| Abril     | 341.700   | 343.400   | 393.000   | 489.400   | 565.330   |
| Maio      | 352.700   | 340.900   | 415.500   | 499.400   | 557.600   |
| Junho     | 361.700   | 368.900   | 445.500   | 499.900   |           |
| Julho     | 360.700   | 368.900   | 466.500   | 502.900   |           |
| Agosto    | 360.700   | 378.900   | 481.500   | 521.900   |           |
| setembro  | 360.700   | 389.900   | 478.500   | 528.900   |           |
| outubro   | 366.700   | 417.400   | 486.000   | 545.400   |           |
| novembro  | 352.900   | 425.400   | 501.500   | 551.200   |           |
| dezembro  | 299.200   | 425.400   | 491.500   | 540.700   |           |
| Total     | 4.114.600 | 4.269.500 | 5.316.500 | 6.124.450 | 2.687.330 |

Fonte: Sindifer. Elaboração do autor da tese.

### 5.5 A produção de ferro-gusa no Brasil

A produção de gusa no Brasil em 2004 foi de 9,985 milhões de toneladas. Com as restrições à entrada de aço no mercado dos EUA, o setor de gusa brasileiro foi beneficiado, já que as usinas siderúrgicas semi-integradas norte-americanas, que estavam relativamente ociosas, passaram a produzir mais, comprando, portanto, mais gusa. A tabela 8 mostra a evolução da produção de ferro-gusa no Brasil.

Tabela 8 - Evolução da produção de ferro-gusa no Brasil, em ton – 2001–2005

| Mês \ Ano | 2001      | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Janeiro   | 531.700   | 466.700   | 584.400   | 764.000   | 893.700   |
| fevereiro | 544.200   | 477.700   | 633.400   | 770.000   | 870.200   |
| Março     | 539.700   | 532.000   | 668.200   | 779.750   | 853.500   |
| Abril     | 555.700   | 563.200   | 636.000   | 786.400   | 936.330   |
| Maio      | 553.200   | 574.900   | 663.000   | 813.400   | 910.600   |
| Junho     | 581.700   | 575.400   | 693.000   | 822.900   |           |
| Julho     | 580.700   | 576.400   | 722.500   | 834.900   |           |
| Agosto    | 580.700   | 596.400   | 737.000   | 837.150   |           |
| setembro  | 580.700   | 607.400   | 748.000   | 863.900   |           |
| outubro   | 586.700   | 660.400   | 761.500   | 896.400   |           |
| novembro  | 572.900   | 668.400   | 777.000   | 909.200   |           |
| dezembro  | 525.200   | 668.400   | 767.000   | 906.700   |           |
| Total     | 6.733.100 | 6.937.300 | 8.390.500 | 9.984.700 | 4.464.330 |

Fonte: Sindifer. Elaboração do autor da tese

## **5.6 O sistema de transporte do produto**

Um dos mais importantes diferenciais da indústria do gusa de Minas Gerais é o eficiente sistema de transporte do produto, tanto para o mercado interno quanto para o externo.

Minas Gerais possui a maior malha rodo-ferroviária do Brasil, que permite o acesso direto às diversas regiões brasileiras e o escoamento da produção para outros países, pelo porto de Paul, em Vitória, no Espírito Santo, no litoral brasileiro. Em 2004, foram transportadas cerca de 6,0 milhões de toneladas de ferro-gusa. A logística integrada de ferrovias e portos atende a cerca de 50 produtores de ferro-gusa para exportação. A Companhia Vale do Rio Doce utiliza a Ferrovia Centro-Atlântica (FCA) e a Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM) até o cais de Paul, em Vila Velha, no Espírito Santo, e a Estrada de Ferro Carajás (EFC) até o terminal marítimo de Ponta da Madeira, em São Luís, no Maranhão. Em 2004, foram transportadas cerca de 6,0 milhões de toneladas de ferro-gusa para o mercado externo, o que representa mais de 97% da produção brasileira, que foi de 6,18 milhões de toneladas.

A estrutura de comercialização do produto agrega excelentes canais de escoamento e distribuição, com acesso privilegiado às rotas internacionais, o que garante agilidade e racionalização de custos.

A infra-estrutura de logística e transporte está preparada para disponibilizar o produto no ponto de embarque para qualquer mercado, prevenindo atrasos e eliminando custos adicionais.

## **5.7 Outros pontos estratégicos do setor**

Um ponto estratégico para o setor é o da co-geração de energia elétrica. Além de permitir uma redução nos custos de produção, a empresa torna-se mais independente em termos de oscilações de custo e oferta desse insumo. Essa energia gerada nos parques guseiros pela queima do gás do alto-forno pode ser aproveitada pelas próprias indústrias ou, dependendo do interesse, futuramente ser negociada com uma empresa distribuidora de energia elétrica. Diversas empresas já estão em fase de execução de projetos de co-geração de energia reaproveitando o gás do alto-forno, com a Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG).

Outro item importante para o segmento é o das reservas florestais, que têm possibilitado às siderúrgicas que as adquirirem recursos financeiros em países que emitem CO<sub>2</sub> e necessitam reduzir esta emissão, por força do *Protocolo do Quito*, e acabam comprando créditos de carbono das empresas que possuem estes créditos para vender. Algumas siderúrgicas de Minas Gerais já fecharam acordos nesta linha. Para se consolidar o segmento, é necessário buscar a sua verticalização, a partir da atração de fundições. Nesse caso, as fundições seriam instaladas próximas ao pólo guseiro, objetivando utilizar o gusa ainda em seu estado líquido, o que acarreta grandes benefícios para o fundidor, com uma redução de US\$30 a US\$40 nos custos da tonelada de fundidos. Já existem empresas utilizando essa tecnologia com grande sucesso. O investimento gira em torno de US\$360 a US\$600 por quilowatt de energia a ser gerada. De acordo com estimativas de um estudo feito pela Secretaria de Estado de Minas e Energia (SEME), a cadeia não-integrada produtora de gusa utiliza cerca de cinco milhões de toneladas de carvão vegetal por ano. A área de reflorestamento plantada no estado é de aproximadamente 600 mil hectares, volume que, segundo o superintendente de recursos energéticos da Seme, poderia ser quintuplicado. No âmbito do reflorestamento, o estudo propõe a abertura de linhas de financiamento para as siderúrgicas de ferro-gusa de pequeno e médio portes ou a atração de investidores estrangeiros interessados em criar áreas de reflorestamento com eucalipto. Os eucaliptos recém-plantados têm alto poder de retenção de CO<sub>2</sub>, principalmente porque isso é feito com melhor resultado por árvores novas.

Salienta-se que os projetos de novas fundições e, mesmo, a expansão via associações já estão sendo discutidos com o Instituto Nacional de Desenvolvimento Industrial (INDI). É grande o potencial de Minas Gerais para o setor de fundição, que hoje representa 32,1% da produção brasileira, enquanto que o Brasil responde por 2,3% da produção mundial de fundidos.

### **5.8 A importância da Companhia Vale do Rio Doce para o setor**

A Companhia Vale do Rio Doce investe permanentemente na melhoria de seus ativos e processos, criando soluções logísticas completas para os produtores de ferro-gusa: equipou os principais entrepostos da EFC com balanças automáticas com transponder (leitura de código de barra); em Ponta da Madeira ampliou para 160 mil toneladas a capacidade da retroárea portuária com piso concretado; e, em Serra (ES) recuperou o pavimento do pátio de

Aroaba. Exerce papel fundamental na logística da indústria siderúrgica nacional, ao movimentar matérias-primas, produtos acabados e ferro-gusa para importantes empresas deste mercado. São soluções personalizadas de logística para o setor siderúrgico, com serviços intermodais que combinam ativos próprios e de terceiros para o transporte de cargas dos seus clientes. A sua logística integra uma malha ferroviária com cerca de 9,3 mil quilômetros aos terminais marítimos que administra e opera no Espírito Santo e no Maranhão.

Minas Gerais é um exemplo único no mundo de articulação da extração e verticalização do minério de ferro, dispondo de todas as ferramentas e elementos fundamentais à sua transformação: imensas jazidas, localizadas na região central; o maior maciço florestal brasileiro, de onde se obtém o carvão com elemento termo-redutor; indústrias que transformam o minério em ferro-gusa; moderno parque de autopeças; e importantes unidades montadoras de veículos, entre elas, a Fiat Automóveis S.A.

### **5.9 Principais indicadores econômicos do setor**

- ✓ 48 indústrias filiadas;
- ✓ capacidade instalada de 6,6 milhões de toneladas/ano;
- ✓ 1,7 milhão de hectares de florestas plantadas;
- ✓ produção de 6,3 milhões de toneladas/ano;
- ✓ cerca de 60% da produção brasileira;
- ✓ mercado interno 3,2 milhões de toneladas/ano;
- ✓ exportação: 3,1 milhões de toneladas/ano;
- ✓ faturamento total: R\$ 3,9 bilhões/ano;
- ✓ exportações: R\$ 2 bilhões/ano;
- ✓ 20 mil empregos diretos e 60 mil empregos indiretos;
- ✓ R\$ 76 milhões de impostos gerados sobre produtos industrializados IPI;
- ✓ R\$ 287 milhões de impostos sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS); e
- ✓ R\$ 375 milhões arrecadados em contribuições sociais.

## 6 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos usados para o desenvolvimento deste estudo, com foco no problema, nos objetivos (geral e específicos) e nas questões de pesquisa: caracteriza a pesquisa na visão de diversos autores; define a população e os critérios utilizados na seleção da amostra; descreve o instrumento, suas escalas e estratégias adotadas para a coleta de dados; faz a descrição do tratamento estatístico dos dados, justificando sua escolha e adequação aos propósitos da pesquisa; expõe as variáveis utilizadas para a definição dos construtos, com apoio nas escalas de medidas de diversos autores; e discute o modelo hipotético inicialmente concebido para a pesquisa e as hipóteses formuladas, como forma de antecipação de resposta ao problema.

### 6.1 Caracterização da pesquisa

Considerando seus objetivos, a natureza do problema a ser investigado e as hipóteses, e tendo como unidades de análise as empresas do setor siderúrgico mineiro, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, quantitativa, de corte transversal, segundo os critérios adotados por diferentes autores, como pode ser constatado a seguir.

Assim, de acordo com Giddens (1989, p. 270 e 271), não faz sentido estabelecer uma oposição e nem mesmo uma distinção muito nítida entre os métodos quantitativos e qualitativos. É provável que as técnicas quantitativas sejam requeridas, usualmente, quando se pretende investigar um grande número de casos de um fenômeno com relação a uma variedade restrita de características designadas.

Mas a coleta e interpretação de material quantitativo depende de procedimentos metodologicamente idênticos à coleta de dados de uma espécie qualitativa, mais intensiva. [...] Todos os chamados *dados quantitativos*, quando examinados atentamente, resultam ser compostos de interpretações qualitativas – isto é, contextualmente localizadas e iniciadoras – produzidas por pesquisadores situados. [...] Os problemas hermenêuticos apresentados pela pesquisa etnográfica também existem no caso de estudos quantitativos, embora esses possam ser em grande parte *enterrados* pela extensão em que os dados envolvidos foram tratados. [...] Diferentemente do movimento do mercúrio dentro de um termômetro, os dados sociais nunca são apenas um indicador de um fenômeno independentemente dado, mas sempre, ao mesmo tempo, exemplificam aquilo de que tratam isto é, processos de vida social.

Para Vergara (2005), a pesquisa descritiva busca explicitar as características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Segundo Kerlinger (1980), a pesquisa de natureza descritiva se propõe a determinar a incidência e a distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas dessas populações.

De acordo com Roesch (1999), a pesquisa descritiva tem como característica a descrição de uma situação ou de um fenômeno, utilizando freqüentemente para isto um levantamento realizado em espaço ou período de tempo determinado.

Na visão de Mattar (1996), a pesquisa descritiva é a que melhor se adapta quando o objetivo for estudar as características de grupos, assim como identificar ou comprovar a existência de relações entre variáveis.

Ainda conforme Vergara (2005), esta pesquisa será também de natureza explicativa, na medida em que se propõe a tornar o fenômeno sob investigação inteligível, justificando os motivos e os fatores que contribuem para a sua ocorrência.

Além disso, esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo quantitativo descritivo, uma vez que, por meio de pesquisa empírica, procura-se delinear ou analisar algumas características de determinado fenômeno. Nessa perspectiva, os estudos quantitativo-descritivos têm como função primordial a descrição exata de características quantitativas de populações, organizações ou outras coletividades selecionadas (TRIPODI *et alii*, 1975, p. 58).

Esta pesquisa pode ser caracterizada ainda como um estudo exploratório, geralmente descritivo, quantitativo, de corte transversal que usou o método survey, que é uma pesquisa de amostra significativa envolvendo atividades de campo e estatísticas descritiva e multivariada para tratamento e análise dos dados (GONÇALVES e MEIRELLES, 2004).

Por último, esta é uma pesquisa survey, definida como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993).

Segundo Babbie (1999), o método survey possibilita a utilização da teoria estatística no tratamento e análise dos dados e a obtenção de informações que não se encontram disponíveis na forma adequada para as análises pretendidas.

Roesch (1999) define os estudos de campo como aqueles realizados por meio da técnica survey, que investiga amostras representativas de diferentes grupos, com a utilização de

instrumentos compostos por questões passíveis de serem medidas por meio de escalas numéricas tipo Likert (1975), aplicadas em uma amostra considerável de respondentes.

Fink e Kosecoff (1985, p. 13) definem survey como um método utilizado para coletar informação de pessoas acerca de suas idéias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira. Assim, está implícita nesta definição a aplicabilidade do método survey às mais diversas áreas das Ciências Sociais. O instrumento para este tipo de coleta de dados é o questionário, que pode ser administrado tanto em interação pessoal – em forma de entrevista individual ou por via telefônica – quanto auto-aplicado – seja após envio por correio ou por meio eletrônico ou em grupos. A seção seguinte recupera o modelo hipotético inicial da pesquisa já mostrado na figura 1, p. 32, para abordá-lo mais detalhadamente.

## **6.2 Modelo hipotético da pesquisa**

Segundo Burrell e Morgan (1979), existem quatro tipos de suposições acerca do conhecimento em construção: a) suposições ontológicas – são aquelas que dizem respeito à própria essência dos fenômenos sob investigação; b) suposições epistemológicas – estão associadas ao conhecimento e ao modo como ele pode ser transmitido; c) suposições relativas à natureza humana – estão relacionadas à visão que se tem do homem; e d) suposições metodológicas – podem encaminhar o pesquisador na direção dessa ou daquela metodologia.

Nesse processo, os modelos, entendidos como ferramenta ou instrumento do conhecimento, são guiados pelas teorias, que, por sua vez, são suportadas pelos paradigmas (paradigma funcionalista, paradigma interpretativo, paradigma do humanismo radical e paradigma do estruturalismo radical (BURRELL e MORGAN, 1979). Embora as teorias e os modelos usados em ciências sociais possam eventualmente basear-se em diferentes paradigmas ou visões de mundo, isso não significa que se refiram a diferentes fenômenos sociais e organizacionais (CHILD, 1997).

Trata-se apenas de diferentes formas de se enxergar um fenômeno em essência complexo e multidimensional, como é o caso dos construtos que esta pesquisa se propôs a investigar, que foram: valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional. Para tal empreendimento, foi concebido um modelo hipotético inicial para esta pesquisa. A partir de um referencial teórico, desenvolveu-se ampla discussão sobre essas três importantes temáticas, sendo duas da área de Comportamento



Organizacional e uma da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, conforme nomenclatura adotada pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Assim, o modelo hipotético da pesquisa contém três construtos: *valores organizacionais* (VO), *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) e *comprometimento organizacional* (CO). O construto valores organizacionais foi concebido com base no Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), que se compõe de 48 itens, distribuídos em oito fatores, descritos a seguir.

**Fator 1 – Realização.** Agrega itens que representam valores. Sua meta central é o sucesso, por meio da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e a permanência do empregado nesse contexto. Exemplo de item: “Para esta organização planejar metas é essencial que ela considere a realização das metas uma prova de sua competência”.

**Fator 2 – Conformidade.** O conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e ao comportamento de seus membros, dando prioridade ao respeito às regras e aos modelos de comportamentos tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. Exemplo de item: “Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações”.

**Fator 3 – Domínio.** Congrega itens relativos ao poder. Sua meta central é a obtenção de *status*, controle sobre pessoas e recursos, e a busca de uma posição dominante no mercado. Exemplo de item: “Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados”.

**Fator 4 – Bem-estar.** Os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando-se para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional hedonismo. Exemplo de item: “É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles”.

**Fator 5 – Tradição.** Contém itens relativos à preservação e respeito aos costumes e às práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento. Exemplo de item: “Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição”.

**Fator 6 – Prestígio organizacional.** Os itens estão relacionados ao poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos. Exemplo de item: “Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio”.

**Fator 7 – Autonomia.** Congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização, que se expressa por meio da competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios. Exemplo de item: “Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços”.

**Fator 8 – Ética organizacional.** Compõe-se de valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e a comunidade. Exemplo de item: “Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona”.

O construto *modelos e práticas de gestão de pessoas* foi elaborado a partir do *modelo de gestão de pessoas*, concebido por Rousseau e Arthur (1999). Compõe-se de 20 itens, distribuídos em dois fatores, descritos a seguir.

**Fator 1. Agency.** Defende a habilidade dos atores de tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, sendo o empreendedor autônomo o seu protótipo.

**Fator 2. Community.** Enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de envolver expressões como suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente, tendo como arquétipo a idéia de homem comprometido.

O construto *comprometimento organizacional* (CO) baseou-se no modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997). Compõe-se de 11 itens, distribuídos em dois fatores, descritos a seguir:

**Fator 1. Comprometimento afetivo.** Definido como identificação e envolvimento com a organização.

**Fator 2.** Comprometimento instrumental. Definido como avaliação de investimentos e recompensas.

A figura 8 mostra como ficou concebido o modelo hipotético inicial proposto para esta pesquisa.

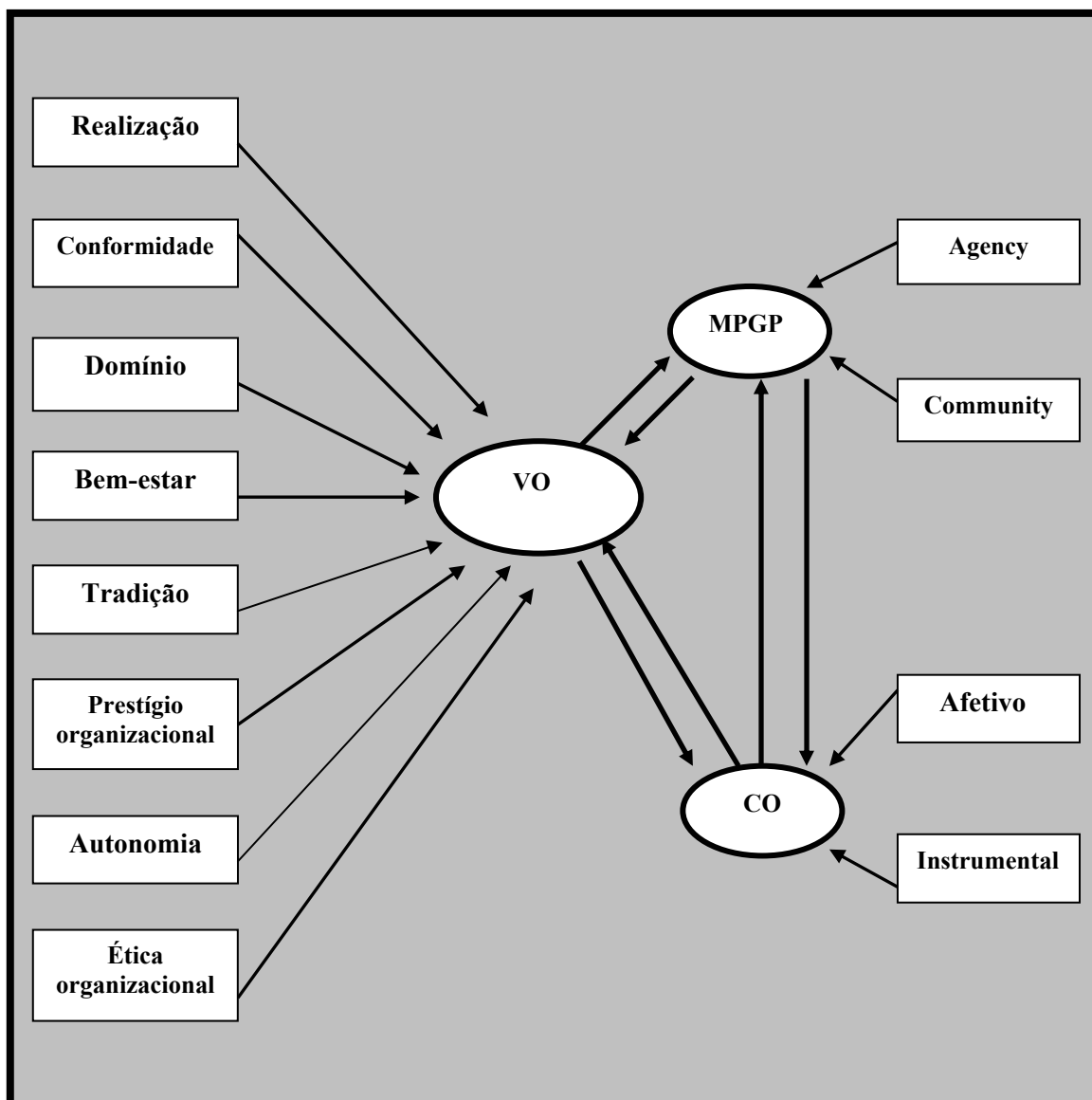


Figura 8 - Modelo hipotético proposto para a pesquisa.

Fonte: Elaboração do autor da tese.

Os quadros 18, 19 e 20 apresentam os itens de cada uma das variáveis latentes ou construtos de segunda ordem.

Quadro 18 - Variável *valores organizacionais*, segundo Oliveira e Tamayo, na escala Likert de 7 pontos

(continua)

| VARIÁVEL:<br>Valores organizacionais | REFERENCIAL TEÓRICO:<br>Oliveira e Tamayo (2004)   | MEDIDA:<br>Escala Likert de 7 pontos |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|
| 01                                   | Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.                                   |                                      |
| 02                                   | Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com os outros é muito importante.  |                                      |
| 03                                   | Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais.                                      |                                      |
| 04                                   | Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.                                 |                                      |
| 05                                   | Considera muito importante ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles.   |                                      |
| 06                                   | É marcada pela tradição. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.  |                                      |
| 07                                   | Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.   |                                      |
| 08                                   | Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz.  |                                      |
| 09                                   | Oferece oportunidades de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.  |                                      |
| 10                                   | Considera importante ser bem sucedida. Quer ter lucros nos negócios.   |                                      |
| 11                                   | Acha importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Acredita que as boas maneiras devem ser praticadas. |                                      |
| 12                                   | Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição.   |                                      |
| 13                                   | Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente.  |                                      |
| 14                                   | Premia os empregados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.  |                                      |
| 15                                   | Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.                              |                                      |
| 16                                   | Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.                                |                                      |
| 17                                   | Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.           |                                      |
| 18                                   | Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.  |                                      |
| 19                                   | Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar.   |                                      |
| 20                                   | Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.                                    |                                      |
| 21                                   | Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.   |                                      |
| 22                                   | Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.     |                                      |
| 23                                   | Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.   |                                      |
| 24                                   | Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.                                       |                                      |
| 25                                   | Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.  |                                      |

Quadro 18 – Variável *valores organizacionais*, segundo Oliveira e Tamayo, na escala Likert de 7 pontos

(conclusão)

| VARIÁVEL:               | REFERENCIAL TEÓRICO:  | MEDIDA:                   |
|-------------------------|---|---------------------------|
| Valores organizacionais | Oliveira e Tamayo (2004)  | Escala Likert de 7 pontos |
| 26                      | Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.       |                           |
| 27                      | Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.   |                           |
| 28                      | Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.                    |                           |
| 29                      | Valoriza os empregados que buscam realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.            |                           |
| 30                      | Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.  |                           |
| 31                      | Procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.                                  |                           |
| 32                      | Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.             |                           |
| 33                      | Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.  |                           |
| 34                      | Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.      |                           |
| 35                      | Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos.  |                           |
| 36                      | Considera que planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.                        |                           |
| 37                      | Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados.  |                           |
| 38                      | Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.        |                           |
| 39                      | Tem como meta principal a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.                    |                           |
| 40                      | Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. |                           |
| 41                      | Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.            |                           |
| 42                      | Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.   |                           |
| 43                      | Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações.               |                           |
| 44                      | Considera a lealdade importante. É leal às pessoas e às organizações próximas dela.   |                           |
| 45                      | Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.                |                           |
| 46                      | Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.                                      |                           |
| 47                      | Considera que o comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.                  |                           |
| 48                      | Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.                     |                           |

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004)

Quadro 19 - Variável *gestão de pessoas*, segundo Rousseau e Arthur, na escala Likert de 7 pontos

| VARIÁVEL:                     | REFERENCIAL TEÓRICO:  | MEDIDA:                   |
|-------------------------------|---|---------------------------|
| Práticas de gestão de pessoas | Rousseau e Arthur(1999)   | Escala Likert de 7 pontos |
| 01                            | O estímulo à interdependência, a cooperação e o suporte mútuo devem ser valores centrais em uma organização.                                  |                           |
| 02                            | Orientar a carreira para a empregabilidade é uma responsabilidade do trabalhador.   |                           |
| 03                            | Deve haver justiça nos procedimentos de desligamento e oferta pela organização de suporte para nova colocação do trabalhador.                 |                           |
| 04                            | O trabalhador desejável é aquele que se identifica e se compromete com os objetivos, valores e missão da organização.                         |                           |
| 05                            | O contrato indivíduo–organização deve ser visto como algo flexível ou provisório.   |                           |
| 06                            | Devem ser oferecidas oportunidades de crescimento e carreira no interior da organização para ambas as partes.                                 |                           |
| 07                            | O indivíduo deve desenvolver seu repertório de competências e suas redes pessoais para novas oportunidades no mercado de trabalho.            |                           |
| 08                            | Devem-se estimular o trabalho em equipe e o intercâmbio de conhecimentos e habilidades.   |                           |
| 09                            | As recompensas (remuneração e benefícios) devem ser determinadas pelo desempenho individual.  |                           |
| 10                            | A organização deve aprimorar a capacidade da pessoa de responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças em seu ciclo de vida.           |                           |
| 11                            | Indivíduos e organizações devem agir em defesa de seus próprios interesses (auto-afirmação e autoproteção).                                   |                           |
| 12                            | O trabalhador ideal é aquele que empreende, toma decisões e gerencia seu emprego como um negócio próprio.                                     |                           |
| 13                            | A organização deve agir de forma a tornar o trabalhador menos vulnerável à dinâmica do mercado de trabalho.                                   |                           |
| 14                            | O desempenho do trabalhador deve ser avaliado a partir do sucesso do grupo e da organização.  |                           |
| 15                            | A gestão de pessoas deve se preocupar fortemente com o recrutamento, em face da transitoriedade das relações entre indivíduos e organizações. |                           |
| 16                            | A organização deve prover recursos para o bem-estar pessoal e familiar do trabalhador.  |                           |
| 17                            | A organização deve assegurar que indivíduos desenvolvam opções futuras de carreira fora dela.   |                           |
| 18                            | A gestão de pessoas deve se preocupar com a socialização e a retenção dos trabalhadores.  |                           |
| 19                            | No fim do vínculo trabalhador–organização, deve-se atender exclusivamente às questões legais.   |                           |
| 20                            | O indivíduo deve possuir um elevado grau de liberdade pessoal na forma como desempenha seu trabalho.  |                           |

Fonte: Adaptado de Rousseau e Arthur (1999)

Quadro 20 – Variável *comprometimento organizacional*, segundo Meyer e Allen, na escala Likert de 7 pontos

| VARIÁVEL:<br>Comprometimento organizacional |   | REFERENCIAL TEÓRICO:<br>Meyer e Allen (1997) | MEDIDA:<br>Escala Likert de 7 pontos |
|---|---|--|--------------------------------------|
| 01  | Eu seria muito feliz se pudesse dedicar o resto de minha carreira a esta organização.                         |  |                                      |
| 02  | Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.  |  |                                      |
| 03  | Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.   |  |                                      |
| 04  | Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.  |  |                                      |
| 05  | Esta organização tem um imenso significado para mim.  |  |                                      |
| 06  | Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.            |  |                                      |
| 07  | Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.                            |  |                                      |
| 08  | Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                    |  |                                      |
| 09  | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.   |  |                                      |
| 10  | Se eu não tivesse dado tanto de mim para esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.     |  |                                      |
| 11  | Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. |  |                                      |

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997)

### 6.3 Considerações teóricas sobre a análise fatorial

Segundo Norusis (1994), “uma boa análise fatorial deve possuir fatores simples e interpretáveis”. Hair *et alii* (1998) sustentam que as hipóteses subjacentes à análise fatorial são mais conceituais do que estatísticas.

A hipótese básica da análise fatorial é a de que no conjunto de indicadores escolhidos/testados existem as dimensões latentes que se deseja obter/identificar. Assim, é de responsabilidade do pesquisador assegurar-se de que os fatores extraídos sejam conceitualmente válidos (Hair *et alii*, 1998).

Esses autores partem do pressuposto de que todas as variáveis constantes das medições podem ser agrupadas em fatores que garantam a unidimensionalidade das variáveis latentes do modelo hipotético. Assim, enfatizam que o objetivo específico da análise fatorial consiste em examinar se todos os indicadores constantes das medições são realmente relevantes para o trabalho de pesquisa. Eles apresentam alguns critérios de decisão sobre o número de fatores que devem ser extraídos de uma análise fatorial: a) o critério mais comum adotado pelos

pesquisadores é o do *eigenvalue*. Neste caso, considera-se que cada variável contribui com um valor de um, que é o valor dela mesma, tomada isoladamente, para explicar um determinado fator. Em geral, são aceitos somente aqueles fatores que possuem um *eigenvalue* maior que um; b) o critério da especificação a priori do número de fatores que devem ser extraídos, para depois ser rodado num programa específico como no SPSS, por exemplo. Vale observar que este método é utilizado quando o pesquisador dispõe de suporte teórico sobre o assunto ou possui evidências anteriores que deseje validar; c) o critério da porcentagem da variância explicada pelos fatores que compõem o modelo teórico da pesquisa. Utiliza-se este critério quando se deseja explicar uma determinada proporção esperada no campo das ciências naturais. De acordo com Hair *et alii* (1998), no campo das ciências sociais, a porcentagem da variância explicada pode ser até inferior a 60%; d) análise das comunalidades dos indicadores – os escores  $h^2$  mostram em que grau esses indicadores estão associados à combinação linear gerada pelo fator extraído; e) análise da carga fatorial dos indicadores – Hair *et alii* (1998) recomendam que sejam consideradas como ponto de corte cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30; e f) o critério da constatação da relevância dos indicadores – verifica-se a medida de adequação da amostra com o auxílio do teste do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), cujos valores estão contidos no intervalo entre [ 0,00 e 1,00 ], observando-se que quanto mais próximo de 1 estiver o valor obtido no teste tanto melhor a adequação da amostra. A tabela 9, elaborada por Hair *et alii*, facilita a análise dos dados com base no teste KMO:

Tabela 9 - Mensuração da adequação da amostra – faixas de aceitação

| INTERVALO   | ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA |
|-------------|----------------------|
| 0,80 a 1,00 | Ótimo                |
| 0,70 a 0,80 | Bom                  |
| 0,60 a 0,70 | Razoável             |
| 0,50 a 0,60 | Muito ruim           |
| 0,00 a 0,50 | Inaceitável          |

Fonte: HAIR *et alii*, 1998, p.99, adaptação do autor da tese

Para se averiguar a aplicabilidade da análise fatorial, são utilizados normalmente os testes de esfericidade de Bartlett e o KMO – medida de adequação da amostra. Neste estudo, depois de realizadas as análises fatoriais, os resultados desses testes são mostrados.



A análise de componentes principais é um passo realizado antes da rotação dos fatores na análise fatorial. Consiste em um modelo de análise em que os fatores são baseados nas variâncias explicadas de todas as variáveis do modelo. Assim, a soma das variâncias explicadas de cada variável pelos fatores é igual a 1.

A análise fatorial, dentro de sua função de encontrar dimensões, reúne indicadores formando dimensões latentes, obtidos após a rotação dos fatores por métodos ortogonais ou oblíquos. Essas dimensões latentes passam a ser novas variáveis que podem ser analisadas por meio de outras técnicas multivariadas. Cada observação, depois de efetuada a análise fatorial, passa a ter um escore fatorial em relação aos fatores formados, que são valores padronizados (Z), possuindo média igual a 0 e desvio padrão igual a 1.

Ainda de acordo Hair *et alii* (1998) e Rodriguez, (1998), uma vez definidos quantos fatores devem ser considerados, é necessário definir quais indicadores serão utilizados na interpretação do significado de cada fator. Para isso, deve-se levar em conta a carga fatorial dos indicadores em relação a cada fator extraído. Um passo anterior consiste em retirar da análise aqueles indicadores que possuem comunalidade menor que .50 ou que não possuam carga fatorial de .30 com nenhum fator extraído. Esse procedimento permite que a análise fatorial alcance um valor maior na variância total explicada. Um procedimento alternativo pode ser o de ignorar, na análise, as variáveis que não possuem comunalidade aceitável.

Segundo Hair *et alii* (1998), a carga mínima deve ter um nível na casa de .30. Assim, para se nomear os fatores latentes, devem ser consideradas apenas as variáveis que possuam cargas fatoriais aceitáveis. Geralmente, os pacotes estatísticos classificam as variáveis por ordem decrescente de cargas fatoriais para cada fator, devendo-se considerar variáveis com cargas maiores como mais importantes para nomear os fatores do que variáveis com cargas menores.

Outro ponto importante que importa destacar é a validade e a confiabilidade das escalas, que se pode verificar por meio do índice de consistência interna dos fatores formados, calculando-se o coeficiente alpha de Cronbach para cada dimensão (CRONBACH, 1951).

De acordo com Malhotra (2001, p. 264) o coeficiente alpha de Cronbach é uma medida de confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades. Este coeficiente varia de 0 a 1. Um valor de 0,60 ou menos, geralmente indica uma confiabilidade insatisfatória da consistência interna. Entretanto, para Hair *et alii* (1998 p. 118) o limite inferior aceitável para

o alpha de Cronbach é de 0,70, mas em se tratando de pesquisas exploratórias, valores superiores a 0,60 são adequados.

À luz dessas orientações teóricas, este trabalho utilizou a análise fatorial confirmatória para a avaliação das dimensões latentes extraídas no estudo exploratório, a qual foi realizada utilizando-se de técnicas de modelagem por equações estruturais.

#### **6.4 Considerações teóricas sobre a modelagem por equações estruturais (MEE)**

A modelagem por equações estruturais examina uma série de relações de dependência simultaneamente, distinguindo-se de outras técnicas multivariadas, que só conseguem examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

Seu uso não se limita a essa análise de dependência simultânea, proporcionando uma transição da análise exploratória para uma perspectiva confirmatória (HAIR *et alii*, 1998). A modelagem por equações estruturais analisa um conjunto de relacionamentos de dependência, que é testado empiricamente por um modelo que operacionaliza uma teoria. O modelo proporciona uma representação dos relacionamentos a serem examinados, sendo formalizado por meio de um diagrama de caminhos ou de um conjunto de equações estruturais. O foco principal deste tipo de modelagem é nas relações existentes entre as variáveis latentes ou não observadas expressas pelos coeficientes de caminho (*path coefficients*).

A modelagem por equações estruturais tem a habilidade de incorporar dimensões latentes na análise. Uma variável latente é hipotética e não pode ser observada diretamente, só podendo ser medida por meio de variáveis manifestas ou observáveis.

Denomina-se “modelo de mensuração” a estrutura de uma variável latente e de seus indicadores, e de “modelo estrutural” o relacionamento ou estrutura de caminhos entre as variáveis latentes (BYRNE, 2001).

Segundo Hair *et alii* (1998), a modelagem por equações estruturais compartilha três premissas básicas com as outras técnicas multivariadas de análise de dados: independência das observações; amostra aleatória de respondentes; e linearidade de todos os relacionamentos.

Além destas, a modelagem por equações estruturais é mais sensível às características distributivas dos dados, particularmente em relação à normalidade multivariada ou a uma forte curtose. Esses autores afirmam ainda que é necessária a identificação dos *outliers* na amostra.

Hu e Bentler (1995, p. 94) argumentam que o método de estimação de máxima verossimilhança deve ser preferencialmente utilizado na avaliação de modelos, porque é o método de estimação que produz melhores resultados nos diversos índices de ajustes utilizados para a avaliação na modelagem por equações estruturais. Segundo Wonnacott e Wonnacott (1981, p. 472), a estimativa de máxima verossimilhança “[...] procura estimar o valor da população que melhor se adapta à amostra, isto é, o valor hipotético da população que possa gerar a amostra observada com maior probabilidade do que qualquer outro”.

Uma premissa importante na modelagem por equações estruturais é o tamanho da amostra. Hair *et alii* (1998) recomendam que a análise seja realizada com amostras próximas a 200 casos ou, no mínimo, 5 casos para cada parâmetro estimado, sendo o ideal a relação de 10 casos por parâmetro.

A modelagem por equações estruturais realiza a avaliação do ajuste total do modelo utilizando uma das medidas de qualidade de ajuste de três tipos: a) medida de ajuste absoluto; b) medida de ajuste incremental; e c) medida de ajuste parcimoniosa. Hu e Bentler (1995) afirmam que diversas medidas de qualidade de ajuste vêm sendo desenvolvidas recentemente e que o pesquisador deve aplicar múltiplas medidas para ter consenso da aceitabilidade do modelo proposto.

De acordo com Hair *et alii* (1998), depois da avaliação do ajuste total do modelo, cabe ao pesquisador a tarefa de avaliar a unidimensionalidade e a confiabilidade de cada construto do modelo. A unidimensionalidade é uma hipótese de que um conjunto de indicadores de um construto se ajusta a um fator único. Daí o nome “unidimensional”. Após a análise da unidimensionalidade, o pesquisador deve medir a confiabilidade, utilizando uma medida como o coeficiente alpha (CRONBACH, 1951; MALHOTRA, 1996). A confiabilidade, ou consistência interna, não é uma garantia de unidimensionalidade, mas assume sua existência. Assim, o pesquisador deve retirar da análise aqueles indicadores cuja exclusão melhora os índices de confiabilidade do construto.

Segundo Hair *et alii* (1998), outra medida de confiabilidade é a medida da variância extraída de cada indicador, a qual reflete o total da variância explicada nos indicadores pelo construto latente. Quanto maior o valor da variância extraída, maior a representatividade daquele indicador no construto latente. Geralmente, esse valor deve ser superior a .50 para um construto.

Hair *et alii* (1998) afirmam que o exame mais óbvio na modelagem por equações estruturais é o exame da significância dos coeficientes estimados, bem como do erro padrão.

Do mesmo modo que na regressão múltipla, a linearidade pode afetar a modelagem por equações estruturais. Quando valores altos aparecem na matriz de correlações, o pesquisador deve tomar algumas decisões de considerar ou não determinada variável. Hair *et alii* (1998) alertam que coeficientes de correlação maiores que .80 podem indicar problemas e que maiores do que .90 devem sempre ser examinados. Neste trabalho, esse problema não ocorreu.

De acordo com Hair *et alii* (1988), a modelagem por equações estruturais é uma extensão de algumas técnicas multivariadas, especialmente a análise de regressão múltipla e a análise fatorial. O uso desta técnica é indicado para medir e analisar as relações entre os construtos, assim como para verificar a consistência interna das relações entre as variáveis escolhidas para a elaboração de um modelo conceitual teórico, como o modelo hipotético inicial desenvolvido para este trabalho.

Vale observar que o foco da MEE está nas relações entre as variáveis não observadas, as chamadas “variáveis latentes”, expressas pelos coeficientes de regressão ou pelos coeficientes de caminho – *path coefficients*. Além disso, o modelo desenvolvido com o suporte teórico da MEE provê uma base para a análise das covariâncias entre as variáveis observadas, constitutivas das variáveis latentes, e é representado por um sistema de equações estruturais (HOX e BECHGER, 1998; NACHTIGALL *et alii*, 2003).

Em última análise, de acordo com Nachtigall *et alii* (2003 p. 4), os modelos de equações estruturais consistem de um modelo estrutural, que representa relações entre as variáveis latentes, e de modelos de mensuração, que expressam as relações entre as variáveis latentes e suas variáveis observadas.

A figura 9 traz a representação gráfica de um modelo de equações estruturais conforme concebido por Hair *et alii* (1998). Os diagramas de caminho são representados pelas setas que ligam as variáveis observadas ou construtos (retângulos) às variáveis latentes. Essas variáveis podem ser exógenas, quando não são influenciadas por nenhuma outra variável (construto **A** da figura), ou endógenas, quando há uma relação de predição com outras variáveis latentes do modelo (construtos **B** e **C** da mesma figura).

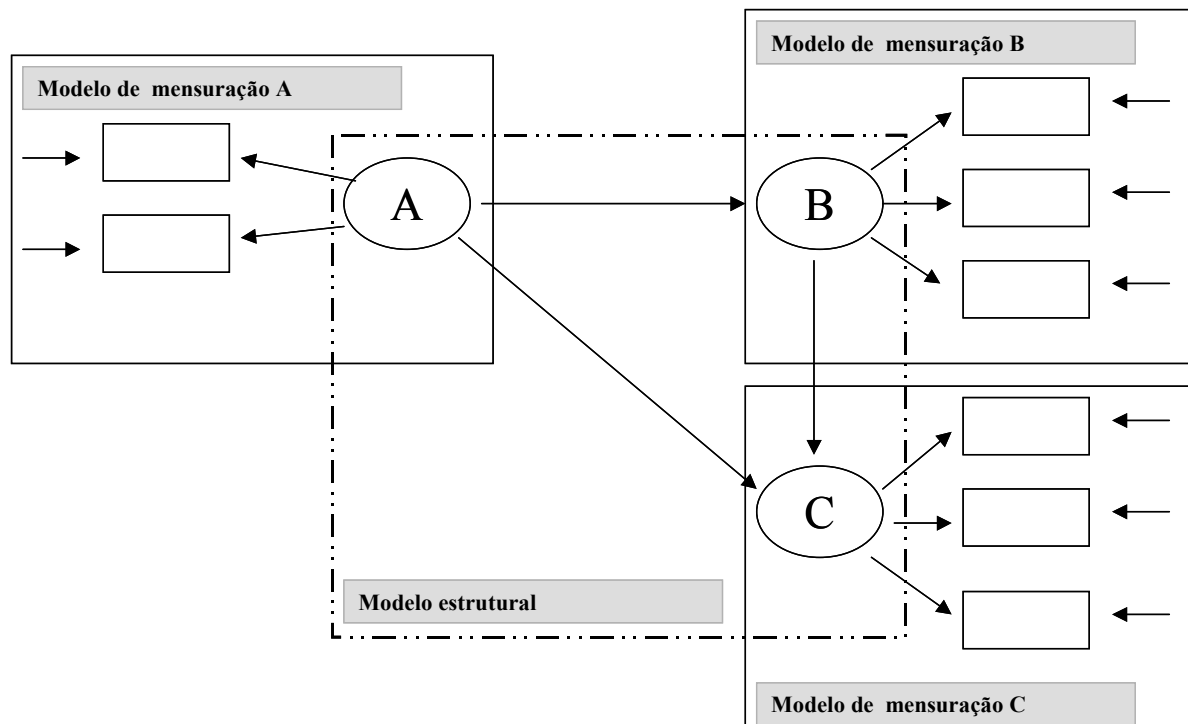


Figura 9 – Modelos estrutural e de mensuração

Fonte: Adaptado de Nachtigall *et alli* (2003)

Definidas as relações a serem testadas no modelo, vem a estimação dos parâmetros para a identificação e interpretação das relações entre as variáveis.

Existem diversos procedimentos estatísticos de estimação:

a) estimação por máxima verossimilhança – *Maximum Likelihood Estimation (MLE)* – tem por pressupostos a normalidade multivariada da amostra, um tamanho mínimo de amostra de 100 casos e o máximo indicado de 200 casos, sob o risco de, no caso de não serem mantidos tais limites, as medidas de ajuste apresentarem resultados não confiáveis (HAIR *et alli*, 1998);

b) mínimos quadrados generalizados – *Generalized Least Squares (GLS)* – assim como o método MLE, tem por pressuposto a normalidade multivariada da amostra, sendo menos restritivo quanto maior for o tamanho da amostra (LONG, 1987);

c) mínimos quadrados ponderados – *Weighted Least Squares (WLS)* – este método exige amostras de tamanho significativo – maiores que 2 mil casos – como forma de redução

das influências da não-normalidade da amostra, apresentando resultados semelhantes aos obtidos com a estimação por MLE e GLS (GARSON, 2004<sup>5</sup>, citado por DIAS, 2004);

d) mínimos quadrados não ponderados – *Unweighted Least Squares (ULS)* – este método pressupõe normalidade multivariada da amostra, sendo que não há testes estatísticos disponíveis para a verificação dos parâmetros estimados (LONG, 1987);

e) assintoticamente livre de distribuição – *Asymptotically Distribution-Free (ADF)* – este método é caracterizado por não assumir o pressuposto de normalidade multivariada dos dados a serem analisados. Ele depende do tamanho da amostra – 200 a 500 casos para modelos simples –, aumentando essa exigência de acordo com a complexidade do modelo (BISHOP, 1989); e

f) mínimos quadrados parciais – *Partial Least Squares (PLS)* – neste método não são estabelecidos pressupostos em relação à distribuição amostral, o que significa que o PLS pode ser utilizado com sucesso em amostras com comportamento assimétrico dos dados (não-normalidade), a exemplo deste trabalho (LOHMÖLLER, 1984).

O método PLS admite a utilização de um número pequeno de casos para a estimação dos parâmetros do modelo. Está, portanto, relacionado ao tamanho da amostra, razão pela qual foi utilizado neste trabalho. Quanto ao número de casos, o PLS permite a adoção de uma das seguintes regras práticas: a) deverá ser 10 vezes o número de variáveis observadas do construto constituído pelo maior número de indicadores, caracterizado sob uma perspectiva formativa; e b) deverá ser 10 vezes a quantidade de caminhos direcionados para um determinado construto do modelo estrutural (CHIN, 1997).

Esses seis métodos de estimação podem ser aplicados a pesquisas em que as relações entre as variáveis latentes e as observadas são classificadas como reflexivas, pelo fato de o pesquisador considerar que as variáveis observadas são influenciadas pelas latentes; ou seja elas constituem aspectos quantificados de um comportamento (LOHMÖLLER, 1984).

## **6. 5 A escolha do método LVPLS para a estimação dos parâmetros do modelo hipotético**

As razões pelas quais se escolheu o método PLS para a estimação dos parâmetros do modelo hipotético foram as seguintes: a) a não-normalidade multivariada dos dados constituintes da amostra pesquisada, identificada por meio do índice de Mardia,

---

<sup>5</sup> GARSON, G. David. **Quantitative research in public administration: Structural Equation Modeling.** Disponível em : <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm>. Acessado em: 13/02/2004.

mensurado em 1.075,47 quando o limite máximo de aceitação é 1,00; e b) o tamanho da amostra analisada – 520 casos.

Quando foram estimados os parâmetros do modelo deste estudo, verificou-se que eles atendiam a esses dois requisitos, e por essa razão resolveu-se adotar o método PLS. Conforme pode ser constatado na figura 8, p. 2 o modelo hipotético proposto possui um construto denominado *valores organizacionais (VO)*, constituído de seis indicadores, que formam um conjunto de 25 variáveis. Esse é o construto que congrega o maior volume de variáveis do estudo. Como a regra prática pressupõe 10 observações para cada indicador, perfazendo um total de  $10 \times 25 = 250$  observações para compor a amostra mínima, e considerando-se que a amostra final deste trabalho foi de 520 casos, pode-se concluir que a primeira regra de utilização do PLS foi plenamente atendida.

No que diz respeito à segunda condição, isto é 10 vezes o número de caminhos ou *paths* direcionados para um determinado construto, pode-se considerar que o construto MPGP apresenta dois caminhos direcionados para si, o que implica um total de  $10 \times 16 = 160$  observações. Se este teste for efetuado com o máximo de rigor possível, considerando o número total de caminhos, ainda assim teremos  $10 \times 20$  caminhos = 200 observações. Levando-se em conta que a amostra selecionada para este estudo foi de 520 observações válidas, este requisito foi também plenamente cumprido. A tabela 10 mostra os requisitos para a utilização do LVPLS.

Tabela 10 - Teste da amostra para utilização do LVPLS

| REQUISITO PLS  | AMOSTRA MÍNIMA                        | AMOSTRA REAL | DIFERENÇA ABSOLUTA | DIFERENÇA RELATIVA% | CONDIÇÃO |
|--|---------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------|----------|
| 10 vezes o número de variáveis observadas para o construto com o maior número de indicadores | $10 \times 25 = 250$<br>(VO)          | 520          | 270                | + 51,92             | Atendido |
| 10 observações por caminho (path)  | $10 \times 16 = 160$<br>(total paths) | 520          | 360                | + 69,23             | Atendido |

Fonte: Elaboração do autor da tese

Embora afirme que não há um índice de ajuste da estimação definido pelo método PLS, Lohmöller (1984) argumenta que alguns tipos de testes podem ser feitos para modelos formativos cujos resultados são satisfatórios. Estes testes serão descritos a seguir:

a) Teste para verificar o ajuste do modelo de mensuração. Aspectos que devem ser considerados:

- se a parcela não explicada da variância das variáveis observadas for pequena;

- se a covariância dos resíduos entre blocos for próxima de zero;
- se as comunalidades são elevadas e as covariâncias dos resíduos são reduzidas nos construtos reflexivos;
- se as covariâncias entre os resíduos do modelo de mensuração e as variáveis latentes forem próximas de zero.

b) Teste das variáveis latentes estimadas como combinações lineares das variáveis observadas. Alguns pontos que devem ser observados:

- se há apenas uma variável observada em um bloco, então a variância dos resíduos é igual a zero;
- se forem apenas duas as variáveis observadas em um bloco, então os resíduos das variáveis serão perfeitamente correlacionados.

c) Teste para verificar o ajuste do modelo estrutural e indicar a observação da variância não-explicada das variáveis latentes ( $1 - R^2$ ), que deve ser pequena.

d) Teste para verificar o ajuste do modelo de mensuração. Aspectos a serem observados:

- se o coeficiente de redundância ( $F^2$ ) for elevado;
- se a covariância dos resultados dos modelos estruturais e de mensuração for reduzida.

## 6.6 População e amostra

Segundo Fink (1995), a melhor amostra é a representativa da população. Contudo, nenhuma amostra é perfeita; o que pode variar é o grau de erro ou viés. Na visão de Perrien, Chéron e Zins (1984), o processo de amostragem é composto pela definição da população-alvo, pelo contexto de amostragem, pela unidade de amostragem, pelo método de amostragem, pelo tamanho da amostra e pela seleção da amostra. Ainda de acordo com Fink, o tamanho da amostra se refere ao número de respondentes necessário para que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis, na medida em que o aumento do tamanho da amostra diminui o erro. Naturalmente, essa tendência tem limites, pois a partir de certa quantidade não se tem mais uma forte contribuição agregada por coletar-se maior número de questionários. Esse autor discute também o quanto é suficiente. O tamanho da amostra deve ser estabelecido considerando alguns aspectos: se o universo é finito ou infinito; o nível de confiança estabelecido (usualmente, 95%) e o erro permitido (normalmente, não superior a 5%); e a proporção em que a característica foco da pesquisa se manifesta na população.



Imprecisões na definição da população-alvo determinam maiores chances de erro na amostragem e, em consequência, nas informações que se vai coletar, analisar e, incorretamente, concluir. Considerados esses pressupostos teóricos importantes para a definição da população e amostra desta pesquisa, o passo seguinte consistiu na escolha das empresas a serem investigadas. Assim, foram escolhidas intencionalmente as empresas de porte médio (de 100 a 500 empregados) produtoras de ferro-gusa em Minas Gerais que na época da coleta de dados empregavam cerca de 15 mil funcionários. Muitas foram as razões que determinaram a escolha dessas empresas.

Como foi visto no capítulo 5 deste trabalho, trata-se de um dos mais importantes segmentos da economia mineira, responsável por cerca de 60% da produção de gusa brasileiro. A maioria dessas siderúrgicas está localizada nas regiões noroeste e oeste do estado, em municípios bem próximos de Belo Horizonte, o que permitiu grande economia de tempo no deslocamento para essas cidades e significativa redução de custos quando se fez a coleta de dados.

A tabela 11 mostra a população das companhias produtoras de ferro-gusa, identificadas por algarismo arábico, como forma de garantir seu anonimato, conforme compromisso assumido entre elas e a UFMG por ocasião do *survey*.

Tabela 11 - População das companhias produtoras de ferro-gusa em Minas Gerais

| IDENTIFICADOR DA EMPRESA | NÚMERO DE EMPREGADOS | IDENTIFICADOR DA EMPRESA | NÚMERO DE EMPREGADOS | IDENTIFICADOR DA EMPRESA | NÚMERO DE EMPREGADOS |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| 01                       | 220                  | 19                       | 180                  | 37                       | 120                  |
| 02                       | 200                  | 20                       | 320                  | 38                       | 330                  |
| 03                       | 260                  | 21                       | 120                  | 39                       | 240                  |
| 04                       | 150                  | 22                       | 100                  | 40                       | 160                  |
| 05                       | 100                  | 23                       | 220                  | 41                       | 410                  |
| 06                       | 250                  | 24                       | 350                  | 42                       | 480                  |
| 07                       | 300                  | 25                       | 100                  | 43                       | 150                  |
| 08                       | 200                  | 26                       | 210                  | 44                       | 250                  |
| 09                       | 200                  | 27                       | 300                  | 45                       | 200                  |
| 10                       | 320                  | 28                       | 430                  | 46                       | 230                  |
| 11                       | 180                  | 29                       | 280                  | 47                       | 450                  |
| 12                       | 280                  | 30                       | 120                  | 48                       | 220                  |
| 13                       | 120                  | 31                       | 200                  | 49                       | 260                  |
| 14                       | 300                  | 32                       | 320                  | 50                       | 340                  |
| 15                       | 100                  | 33                       | 120                  | 51                       | 180                  |
| 16                       | 450                  | 34                       | 400                  | 52                       | 150                  |
| 17                       | 250                  | 35                       | 260                  | 53                       | 200                  |
| 18                       | 300                  | 36                       | 320                  | 54                       | 230                  |
| Total                    |                      |                          |                      |                          | 15000                |

Fonte: FIEMG (2005). Elaboração do autor da tese.

Para a determinação do tamanho da amostra, foi utilizada a seguinte fórmula, de Barnett (1991):

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left( \frac{d}{Z \frac{\alpha}{2}} \right)^2}$$

Em que

|              |   |  |
|--------------|---|--|
| $N$          | = | Total populacional: 15.000                                 |
| $PQ$         | = | Variabilidade populacional: estimada na pré-amostra = 0,25 |
| $d$          | = | Margem de erro amostral: $(X - \mu)$                       |
| $\alpha$     | = | Nível de significância: 5%                                 |
| $Z \alpha/2$ | = | Valor da tabela normal padrão (1,96)                       |

O cálculo da amostra foi realizado da seguinte forma:

$$n = \frac{15000}{1 + \frac{15000 - 1}{0,25} \left[ \frac{0,05}{1,96} \right]^2} \Rightarrow 374,59 = 375$$

Confrontando o resultado do cálculo do tamanho da amostra obtido por meio da fórmula de Barnett (1991), que foi igual a 375, com os 520 casos válidos recebidos, pode-se deduzir que essa exigência estatística foi plenamente satisfeita.

A tabela 12 mostra a composição da amostra, por unidade de análise.

Tabela 12 - Amostra de empregados das empresas de ferro-gusa em Minas Gerais, por unidade de análise

| IDENTIFICADOR<br>DA EMPRESA | NÚMERO DE<br>EMPREGADOS | IDENTIFICADOR<br>DA EMPRESA | NÚMERO DE<br>EMPREGADOS |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 01                          | 10                      | 14                          | 22                      |
| 02                          | 15                      | 15                          | 47                      |
| 03                          | 18                      | 16                          | 18                      |
| 04                          | 10                      | 17                          | 28                      |
| 05                          | 32                      | 18                          | 18                      |
| 06                          | 30                      | 19                          | 45                      |
| 07                          | 21                      | 20                          | 30                      |
| 08                          | 20                      | 21                          | 18                      |
| 09                          | 25                      | 22                          | 10                      |
| 10                          | 10                      | 23                          | 15                      |
| 11                          | 12                      | 24                          | 12                      |
| 12                          | 20                      | 25                          | 25                      |
| 13                          | 13                      |                             |                         |
| Total                       |                         |                             | 524                     |

Fonte: Fiemg (2004)

Com vistas a garantir mais segurança e precisão em relação ao tamanho da amostra, fez-se um teste complementar de significância para cada variável e calculou-se o número mínimo de respondente para cada uma delas. Assim, esse número mínimo de observações ficou no intervalo [81,397], confirmando que a amostra obtida (524 respondentes) atendeu às exigências da amostragem estatística e aos objetivos deste trabalho. Na tabela 13, podem ser observadas essas variáveis e no instrumento de coleta de dados (apêndice C) podem ser identificados os respectivos itens.

Tabela 13 - Amostra mínima, por questão e dados omissos

| QUESTÃO | AMOSTRA MÍNIMA | DADOS OMISSOS | QUESTÃO | AMOSTRA MÍNIMA | DADOS OMISSOS | QUESTÃO | AMOSTRA MÍNIMA | DADOS OMISSOS |
|---------|----------------|---------------|---------|----------------|---------------|---------|----------------|---------------|
| v1      | 265            | 0,00          | v38     | 119            | 0,00          | v75     | 162            | 0,00          |
| v2      | 183            | 0,00          | v39     | 126            | 0,00          | v76     | 153            | 0,00          |
| v3      | 196            | 0,00          | v40     | 168            | 0,00          | v77     | 317            | 0,00          |
| v4      | 157            | 0,00          | v41     | 121            | 0,00          | v78     | 303            | 0,00          |
| v5      | 170            | 0,00          | v42     | 113            | 0,00          | v79     | 233            | 0,00          |
| v6      | 164            | 0,00          | v43     | 122            | 0,00          |         |                |               |
| v7      | 156            | 0,00          | v44     | 120            | 0,00          |         |                |               |
| v8      | 141            | 0,00          | v45     | 176            | 0,00          |         |                |               |
| v9      | 295            | 0,00          | v46     | 195            | 0,00          |         |                |               |
| V10     | 108            | 0,00          | v47     | 132            | 0,00          |         |                |               |
| V11     | 132            | 0,00          | v48     | 192            | 0,00          |         |                |               |
| V12     | 175            | 0,00          | v49     | 106            | 0,00          |         |                |               |
| V13     | 149            | 0,00          | v50     | 103            | 0,00          |         |                |               |
| V14     | 219            | 0,00          | v51     | 98             | 0,00          |         |                |               |
| V15     | 155            | 0,00          | v52     | 81             | 0,00          |         |                |               |
| V16     | 162            | 0,00          | v53     | 148            | 0,00          |         |                |               |
| V17     | 140            | 0,00          | v54     | 95             | 0,00          |         |                |               |
| V18     | 228            | 0,00          | v55     | 97             | 0,00          |         |                |               |
| V19     | 251            | 0,00          | v56     | 84             | 0,00          |         |                |               |
| V20     | 159            | 0,00          | v57     | 131            | 0,00          |         |                |               |
| V21     | 122            | 0,00          | v58     | 88             | 0,00          |         |                |               |
| V22     | 344            | 0,00          | v59     | 147            | 0,00          |         |                |               |
| V23     | 175            | 0,00          | v60     | 121            | 0,00          |         |                |               |
| V24     | 164            | 0,00          | v61     | 130            | 0,00          |         |                |               |
| V25     | 135            | 0,00          | v62     | 119            | 0,00          |         |                |               |
| V26     | 154            | 0,00          | v63     | 99             | 0,00          |         |                |               |
| V27     | 120            | 0,00          | v64     | 96             | 0,00          |         |                |               |
| V28     | 117            | 0,00          | v65     | 139            | 0,00          |         |                |               |
| V29     | 162            | 0,00          | v66     | 97             | 0,00          |         |                |               |
| V30     | 164            | 0,00          | v67     | 121            | 0,00          |         |                |               |
| V31     | 178            | 0,00          | v68     | 113            | 0,00          |         |                |               |
| V32     | 232            | 0,00          | v69     | 197            | 0,00          |         |                |               |
| V33     | 128            | 0,00          | v70     | 142            | 0,00          |         |                |               |
| V34     | 145            | 0,00          | v71     | 348            | 0,00          |         |                |               |
| V35     | 131            | 0,00          | v72     | 397            | 0,00          |         |                |               |
| V36     | 145            | 0,00          | v73     | 111            | 0,00          |         |                |               |
| V37     | 127            | 0,00          | v74     | 234            | 0,00          |         |                |               |

Fonte: Elaboração do autor da tese

Nesta mesma tabela, pode-se observar que todos os valores da amostra mínima ficaram abaixo dos 520 casos obtidos após o tratamento estatístico dos outliers (uni e multivariados). Vale ressaltar que esse teste de variância levou em conta os mesmos parâmetros fixados para o cálculo da amostra pela fórmula de Barnett (1991), isto é, um erro amostral de 5%, segurança de 95% e uma população finita.

Este estudo utilizou também análises estatísticas mais avançadas, como a técnica de análise multivariada de modelagem por equações estruturais, levando-se em conta as exigências mínimas por parâmetro estimado. De acordo com Hair *et alii* (1998), um número mínimo de cinco respondentes por questão é aceitável, embora o número ideal seja de dez. O modelo hipotético inicial continha 12 parâmetros estimados, o que demandava, em princípio, 120 respondentes, para satisfazer o critério recomendado por Hair *et alii* (1998).

Com base nesses critérios de seleção da amostra, foram aplicados 524 questionários, sendo que desses 4 foram retirados devido a erros de preenchimento, totalizando 520 questionários válidos utilizados nas análises preliminares.

O processo de identificação e avaliação dos outliers (uni e multivariados) obedeceu aos critérios propostos por Hair *et alii* (1998). Assim, foram identificados apenas 4 casos discrepantes em que os valores da variável analisada distanciavam três desvios-padrão da média amostral.

Para avaliar os outliers multivariados, utilizou-se a análise da distância de Mahalanobis (D2), tendo como significância o indicador 0,0001, que é considerado muito conservador por Hair *et alii* (1998). Esses casos foram analisados individualmente, levando-se em conta a natureza da variável, sua forma de mensuração e os objetivos da pesquisa. Depois dessas análises, 520 casos válidos constituíram a amostra final que foi utilizada na análise dos componentes principais (PC), na análise fatorial (PAF) e na modelagem por equações estruturais (PLS).

## **6.7 Instrumentos de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi o questionário composto de escalas do tipo Likert (1975), variando de 1 (um) a 7 (sete), perfazendo um total de 7 (sete) pontos.

A decisão da escolha do questionário como principal instrumento de coleta de dados justifica-se por duas razões: a) adequação perfeita aos objetivos deste estudo; e b) facilidade

de aplicação simultânea a um grande número de pessoas, permitindo gerar respostas mais fáceis de serem comparadas e assegurando certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra (SELLTIZ *et alii*, 1987). Uma vez elaborado, o questionário foi submetido à apreciação do orientador e do co-orientador, que recomendaram a aplicação de um pré-teste do instrumento a uma população composta por respondentes de múltiplas áreas do conhecimento e de diversos níveis de escolaridade para verificar a clareza das instruções e a compreensão dos itens. E assim foi feito esse pré-teste, também denominado de “validação semântica”.

A realização desse pré-teste foi muito importante porque, de acordo com Easterby-Smith *et alii* (1991), permite verificar, antecipadamente, se as questões elaboradas estão em nível adequado de compreensão por parte dos respondentes, se a duração prevista para o preenchimento está dentro dos padrões estabelecidos, se a seqüência de respostas do instrumento está bem organizada e, finalmente, se existe dúvidas sobre a natureza das questões.

Além da validação semântica, foi feita a avaliação de juízes, objetivando analisar a consistência das escalas e sua capacidade de mensuração das variáveis que compõem o instrumento.

Essa avaliação foi feita com três especialistas da área de Comportamento Humano nas Organizações: professores doutores Lúcio Flávio Renault de Moraes CEPEAD/FACE/UFMG), Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (UFBA) e Zélia Miranda Kiliminik (FUMEC/MG).

Acatadas as recomendações decorrentes dessa avaliação, fizeram-se as devidas alterações na forma e no conteúdo do instrumento.

O questionário aplicado, contendo 79 questões, pode ser localizado no apêndice C deste trabalho. Ele se compõe de quatro partes, que serão descritas a seguir.

Parte 1 – Valores organizacionais. Contém 48 itens, que descrevem algumas organizações. O respondente tem que avaliar cada descrição da organização ideal, verificando o quanto ela se parece ou não com a organização em que trabalha. Para isso, é utilizada uma escala Likert de 7 pontos, em que 1 = nada parecida e 7 = extremamente parecida.

Parte 2 – Modelos e práticas de gestão de pessoas. Contém 20 itens, que objetivam mensurar, na percepção dos respondentes, as práticas de gestão adotadas pela empresa em que trabalha. Para isso, o respondente usa uma escala Likert de 7 pontos, em que 1= nada importante e 7 = extremamente importante.

Parte 3 – Comprometimento organizacional. Contém 11 itens, que têm por objetivo medir alguns aspectos das relações de trabalho. Para isso, o respondente usa uma escala Likert de 7 pontos, em que 1= discordo plenamente e 7 = concordo plenamente.

Parte 4 – Dados complementares da pesquisa. Contém 14 itens, que visam traçar o perfil do conjunto dos participantes da pesquisa.

Com base no modelo teórico da pesquisa, criou-se um crivo de correção do questionário, que pode ser encontrado no apêndice D. O objetivo desse crivo é realizar o enquadramento teórico das questões do instrumento utilizado nessa pesquisa.

## **6.8 A coleta de dados**

A coleta de dados consistiu de duas fases: a fase de preparação e a fase de execução. A fase de preparação iniciou-se a partir de um levantamento de informações das empresas de siderurgia de porte médio sediadas no estado de Minas Gerais, a partir de consulta à FIEMG. Foi, então, elaborada uma lista de aproximadamente 100 empresas do setor siderúrgico mineiro, que incluía aquelas produtoras de ferro-gusa, ferro silício, ferro manganês, ferro liga, ferro magnésio, escória e peças fundidas em aço, entre outras. Esta relação de empresas continha informações do tipo: razão social da empresa, responsável ou diretor máximo, cargo, Cep, cidade, telefone, fax, e-mail, CNAE, número de funcionários e produto, todas necessárias para os contatos preliminares do pesquisador com as possíveis unidades de análise.

De posse dessas informações sobre as empresas, estabeleceu-se um primeiro contato, por e-mail, com a Diretoria de cada empresa, expondo os objetivos da pesquisa, sua importância, não só para a Academia mas também para esse importante setor da economia mineira, e convidando-a a participar. Foi dado um prazo de aproximadamente 15 dias para as empresas se manifestarem se aceitavam ou não o convite. Ao final desse prazo, poucas empresas se manifestaram.

Com vistas a superar essa dificuldade inicial, fez-se um contato com representantes do SINDIFER. Primeiro, por telefone; depois, pessoalmente, no sentido de obter desse Sindicato apoio para a pesquisa. Obtido o apoio, decidiu-se considerar como população-alvo apenas as empresas do setor de ferro-gusa, considerando-se sua privilegiada localização em municípios bem próximos de Belo Horizonte.

Ainda nessa fase de preparação para a coleta de dados, foram elaboradas duas cartas, uma apresentando o pesquisador à empresa selecionada para amostra, em que se explicava o objetivo da pesquisa e ressaltava-se a importância do estudo, e outra endereçada ao seu respondente, mostrando a relevância do estudo e seu objetivo, além das instruções sobre o preenchimento do questionário.

Acreditando nas vantagens da Web sobre outros meios para a coleta de dados, como menor custo da pesquisa, maior rapidez, maior facilidade para o envio do questionário e cobranças posteriores para os não-respondentes, maior facilidade e economia no processamento dos dados e possibilidade de incluir instruções a um clique, foi desenvolvido um site contendo o instrumento de coleta de dados, que se constituiu numa interface entre o público alvo e o pesquisador.

Esse site exibia o tema da pesquisa. Tendo como pano de fundo diversos tarugos de ferro-gusa, mostrava o objetivo da pesquisa, dava uma dica ao respondente para os cuidados que deveria ter ao preencher o questionário e agradecia em nome da UFMG a sua colaboração. Esse site exibia ainda as logomarcas da UFMG, FIEMG e SINDIFER, explicitando para o público-alvo que a pesquisa era uma realização da UFMG, mas que tinha o apoio dessas duas instituições.

Foi desenvolvido ainda um banco de dados com o objetivo de armazenar as respostas de cada respondente no servidor da Web, para depois ser importado para o SPSS para processamento, análise e interpretação dos dados.

Concluída essa fase de preparação para a coleta de dados, iniciou-se a fase de execução, que se constituiu de múltiplos e variados meios.

Como uma primeira tentativa de captação on line e contando com o apoio do SINDIFER, foi enviada, por esse Sindicato, uma carta de apresentação do pesquisador aos diretores de 44 empresas do setor de ferro-gusa, em que mostrava o objetivo da pesquisa e destacava sua importância, convidando-os a participar da pesquisa. Foi ainda repassado a eles o link de acesso ao questionário: <http://www.dataanalysis.com.br/ferrogusa>. Estabeleceu-se um prazo de 15 dias para que eles respondessem ao questionário. Ao término desse prazo, foi feita uma avaliação do processo, tendo-se constatado uma taxa de resposta muito baixa.

Foi feita então uma nova tentativa de obtenção dos dados, repetindo o mesmo processo anterior; ou seja, foi mandado pelo SINDIFER um novo e-mail aos diretores das empresas de ferro-gusa com vistas a convencê-los a apoiar a pesquisa. Estabeleceu-se um novo prazo de



espera de 15 dias. Ao final desse prazo, verificou-se que a taxa de resposta continuava ainda muito baixa.

Resolveu-se mudar de estratégia. Contratou-se um profissional para ir pessoalmente às empresas aplicar os questionários. Antes, porém, ele foi preparado, oferecendo-lhe todas as informações necessárias sobre a pesquisa, como identificação da instituição (no caso, a UFMG) e do Centro de Pesquisa (CEPEAD), objetivo da pesquisa, sua importância tanto para a Academia quanto para as empresas participantes da amostra, recursos necessários para a coleta de dados (como o instrumento de coleta de dados), verba para transporte, diária de hotel e alimentação.

Concomitantemente, o próprio pesquisador foi a algumas empresas, além de fazer contato por telefone com outras e enviar os questionários pelo correio. Ao todo, foram distribuídos 800 questionários, tendo retornado ao pesquisador 524, com uma taxa de resposta em torno de 65,5%. A tabela 14 resume as estratégias utilizadas no processo de coleta de dados.

Tabela 14 - Estratégias de coleta de dados

| INSTRUMENTOS            | AMOSTRA      | PÚBLICO-ALVO        | APOIO    | FORMA DE CONTATO                | FOLLOW UP           | RESULTADO      |
|-------------------------|--------------|---------------------|----------|---------------------------------|---------------------|----------------|
| 1-Questionário online   | prevista=800 | Empresas ferro-gusa | SINDIFER | E-mail                          | Back up             | Insatisfatório |
| 2-Questionário impresso | Obtida=524   | -                   | CAD      | Telefone/<br>contato<br>pessoal | Taxa de<br>resposta | Satisfatório   |
| 3-questionário impresso | -            | -                   | próprio  | Telefone/<br>Correio            | -                   | Satisfatório   |

Fonte: Elaboração do autor da tese.

## 6.9 O tratamento estatístico dos dados

Os dados coletados foram armazenados no banco de dados criado com as respostas de cada respondente no servidor da Web, para depois serem importados para o Statistical Package for Social Sciences (SPSS), considerado um dos mais completos softwares para análise e tratamento estatístico de dados na área de Ciências Humanas.

Seguindo a recomendação de Hair *et alii* (1998) e Tabacnick e Fidel (2001), que afirmam que antes de se aplicar a técnica de análise multivariada é importante fazer uma análise bem detalhada dos dados coletados, fez-se o ajuste dos dados amostrais com as técnicas multivariadas utilizadas e com as hipóteses subjacentes a essas técnicas.

Devido ao rigoroso cuidado no processo de conferência dos dados coletados dos 524 questionários preenchidos manualmente pelos sujeitos de pesquisa, constatou-se apenas a existência de 4 dados ausentes, que é um problema bastante comum e quase sempre presente na análise de dados multivariados.

De acordo com Hair *et alii* (1998), é importante evitar ao máximo a ocorrência dos *missing values*, procurando identificar suas causas, pois quando ocorrem em grande número podem afetar a amostra e seu poder de generalização dos resultados. Esses autores sugerem três alternativas de tratamento dos *missing values*: a) substituir os dados ausentes pelo valor da média; b) não utilizar os casos com dados ausentes quando a amostra for grande e bem representativa da população; e c) considerar apenas os casos com dados válidos (exclusão listwise).

Uma vez identificados os poucos casos de dados omissos, decidiu-se aplicar a segunda alternativa recomendada por Hair *et alii* (1998), que consistiu na exclusão desses casos. De acordo com Tabackinik e Fidell (1989), a análise dos dados ausentes pode ser dispensada quando o percentual de ausência não for superior a 5% (cinco por cento) do total de casos. Excluídos os quatro casos de dados omissos, a amostra final ficou com 520 casos, de tamanho compatível para a aplicação da técnica de modelagem por equações estruturais e utilização do método dos mínimos quadrados parciais (partial least squares – PLS), que é uma técnica preditiva e adequada para a análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. Dentre as justificativas que determinaram a escolha do PLS para a estimação dos parâmetros do modelo estrutural deste estudo destacam-se as seguintes:

- a) O PLS é um modelo de análise não-paramétrico que trabalha com dados amostrais com elevados níveis de não-normalidade multivariada e não necessita de premissas de normalidade e de linearidade.
- b) O PLS utiliza a variância explicada em lugar da covariância, possibilitando uma análise mais individualizada das variações (influências) de uma variável sobre a outra.
- c) O PLS permite uma flexibilização maior da distribuição amostral e do tamanho da amostra (10 respondentes por caminho direcionado para o construto em estudo –

*Latent variable path*), garantindo maior consistência e estabilidade dos resultados, de acordo com o tamanho da amostra.

- d) O PLS considera as variáveis latentes como combinações lineares das variáveis observadas e evita, portanto, a ocorrência de não-determinação dos modelos, possibilitando a definição exata dos escores dos componentes;
- e) O PLS estima as variáveis latentes como agregados lineares ou componentes, incorporando métodos de componentes principais e de correlação canônica, não havendo restrições quanto às características dos dados.

### **6.10 Análise dos outliers uni e multivariados**

Na pesquisa exploratória realizada com as empresas de porte médio do setor de ferro-gusa de Minas Gerais, o banco de dados definitivo utilizou 520 casos, não tendo sido constatada a presença de outliers univariados. Entendidos como observações com combinações de características únicas identificadas e diferentes das outras observações, os outliers, segundo Hair *et alii* (1998), podem efetivamente ser representativos da população, constituindo-se num segmento pequeno mas bastante significativo. A presença deles nas observações é inerente à natureza da análise multivariada dos dados.

Quanto à análise dos outliers multivariados, eles foram avaliados pela análise da distância de Mahalanobis –  $D^2$ , com nível de significância 0,001, considerado por Hair *et alii* (1998) como muito conservador. Cada caso foi analisado individualmente, tendo sido excluídos aqueles que pudessem distorcer os resultados do estudo.

### **6.11 Avaliação da normalidade multivariada dos dados**

Para verificar a normalidade multivariada dos dados, foram feitos alguns testes de normalidade multivariada, cujos resultados apóiam-se em funções estatísticas de assimetria e de curtose da curva de dados, tendo como ponto de corte valor menor que 3, condição para que se considere alcançado o pressuposto de normalidade multivariada.

Assim, os dados estatísticos desta pesquisa apresentaram um índice de Mardia igual a 1.075,48, com valor crítico de 108,39, portanto  $< 3$ , o que confirma a não-normalidade multivariada dos dados, segundo Arbuckle e Worthke (1999). Este teste ajudou na definição

da escolha do método de estimação dos parâmetros do modelo, levando-se em conta suas características de flexibilização da distribuição amostral e do tamanho da amostra.

De acordo com Byrne e Gavin (1996) e Fletcher, Simpson e Thomas (2000), a maioria dos trabalhos da área comportamental vem utilizando escalas tipo Likert e técnicas multivariadas de análise dos dados, como modelagem por equações estruturais.

## 6.12 Hipóteses

Para Kerlinger (1980), as hipóteses são enunciados conjecturais de relações, e são estas conjecturas que são testadas na pesquisa. Assim, as hipóteses são meios especialmente potentes para preencher objetivamente as lacunas entre uma crença pessoal e a realidade empírica. São ainda ferramentas para testar a realidade e podem ser mostradas como provavelmente corretas ou incorretas, independentemente do investigador. Neste estudo, elas são também deduzidas dos modelos de Oliveira e Tamayo (2004), Rousseau e Arthur (1999) e de Meyer e Allen (1997), que, basicamente, constituem-se no suporte teórico desta pesquisa empírica. Embasadas ainda na teoria de Kerlinger (1980), Lakatos (1991) e Vergara (2005), essas hipóteses foram formuladas do seguinte modo:

H<sub>1</sub> Existe relação positiva e significativa entre valores organizacionais e modelos e práticas de gestão de pessoas.

H<sub>2</sub> Existe relação positiva e significativa entre modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional.

H<sub>3</sub> Existe relação positiva e significativa entre comprometimento organizacional e valores organizacionais.

H<sub>4</sub> Existe relação positiva e significativa entre valores organizacionais e comprometimento organizacional.

H<sub>5</sub> Existe relação positiva e significativa entre comprometimento organizacional e modelos e práticas de gestão de pessoas.

## 7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo discute os resultados do estudo, enfatizando aqueles aspectos mais significativos. Inicia-se com a análise descritiva da quarta e última parte do instrumento de coleta de dados, visando traçar o perfil geral dos profissionais constituintes da amostra; apresenta os resultados obtidos pelo uso da análise dos componentes principais (PC) e da análise fatorial (PAF), que possibilitaram a revalidação das escalas; faz a análise fatorial para cada construto de segunda ordem, procedendo, em seguida, à avaliação de cada um deles; e analisa as relações entre os construtos, por meio do método *Partial Least Squares* (PLS), destacando as variáveis de interesse do estudo. Avalia as hipóteses formuladas, utilizando-se o método LVPLS e o teste Jack-Knifing; e, finalmente, aponta algumas limitações do estudo.

### 7.1 Análise descritiva dos dados

Esta seção objetiva traçar o perfil do conjunto da amostra (N = 520) de uma população de 15 mil empregados de 25 empresas de porte médio do setor de ferro-gusa de Minas Gerais.

Assim, com base nas variáveis da quarta parte do questionário, que incluem informações sobre o gênero dos respondentes, faixa etária, estado civil, número de filhos, grau de escolaridade, área de atuação, cargo atual, tempo de serviço na função, tempo de serviço na empresa, nível de renda, se é associado a algum sindicato de classe, atendimento de expectativas profissionais em relação à empresa e grau de satisfação na função atual.

A tabela 15 resume um conjunto de informações obtidas dos participantes da pesquisa a partir do questionário aplicado. Essas informações serão objeto de análise item por item.

Tabela 15 - Principais características da amostra de empregados das empresas do setor de ferro-gusa

(continua)

| VARIÁVEL                   | OCORRÊNCIA |       | VARIÁVEL                                  | OCORRÊNCIA |       |
|----------------------------|------------|-------|---|------------|-------|
|                            | F          | %     |   | F          | %     |
| <b><i>Sexo</i></b>         |            |       | <b><i>Grau de escolaridade</i></b>        |            |       |
| Masculino                  | 398        | 76,5  | Até 2º grau incompleto                    | 114        | 21,9  |
| Feminino                   | 106        | 20,4  | 2º grau completo                          | 189        | 36,3  |
| NR                         | 16         | 1,0   | Superior incompleto                       | 72         | 13,8  |
| Total                      | 520        | 100,0 | Superior completo                         | 84         | 16,2  |
| <b><i>Faixa etária</i></b> |            |       | Pós-graduação                             | 12         | 2,3   |
| Abaixo de 30 anos          | 156        | 30,0  | NR  | 49         | 9,4   |
| De 31 a 35 anos            | 148        | 28,5  | Total                                     | 520        | 100,0 |
| De 36 a 40 anos            | 109        | 21,0  | <b><i>Tempo na função atual</i></b>       |            |       |
| De 41 a 50 anos            | 64         | 12,3  | Menos de 02 anos                          | 86         | 16,5  |
| Acima de 50 anos           | 16         | 3,1   | De 02 a 05 anos                           | 164        | 31,5  |
| NR                         | 27         | 5,2   | De 06 a 10 anos                           | 141        | 27,1  |
| Total                      | 520        | 100,0 | De 11 a 20 anos                           | 90         | 17,3  |
| <b><i>Estado civil</i></b> |            |       | De 21 a 25 anos                           | 8          | 1,5   |
| Solteiro                   | 196        | 37,7  | Mais de 25 anos                           | 4          | 0,8   |
| Casado                     | 228        | 43,8  | NR  | 27         | 5,2   |
| Separado/Divorciado        | 62         | 11,9  | Total                                     | 520        | 100,0 |
| Viúvo                      | 5          | 1,0   | <b><i>Tempo de serviço na empresa</i></b> |            |       |
| NR                         | 29         | 5,6   | Menos de 05 anos                          | 216        | 41,5  |
| Total                      | 520        | 100,0 | De 05 a 10 anos                           | 185        | 35,6  |
| <b><i>Tem filhos?</i></b>  |            |       | De 11 a 15 anos                           | 61         | 11,7  |
| Sim                        | 270        | 51,9  | De 16 a 20 anos                           | 17         | 3,3   |
| Não                        | 230        | 44,2  | De 21 a 25 anos                           | 3          | 0,6   |
| NR                         | 20         | 3,8   | Mais de 25 anos                           | 7          | 1,3   |
| Total                      | 520        | 100,0 | NR  | 31         | 6,0   |
|                            |            |       | Total                                     | 520        | 100,0 |

Tabela 15 - Principais características da amostra de empregados das empresas do setor de ferro-gusa

| (conclusão)   |            |       |   |            |       |
|---|------------|-------|---|------------|-------|
| VARIÁVEL  | OCORRÊNCIA |       | VARIÁVEL  | OCORRÊNCIA |       |
|   | F          | %     |   | F          | %     |
| <b>Nível de renda</b>   |            |       | <b>Como se sente quanto à sua situação atual?</b> |            |       |
| Até 5 salários mínimos<br>(até R\$1.500,00)                                   | 236        | 45,4  | Extremamente insatisfeito                         | 2          | 0,4   |
| De 05 a 10 salários mínimos<br>(de R\$1.500,00 a R\$3.000,00)                 | 128        | 24,6  | Insatisfeito                                      | 29         | 5,6   |
| De 10 a 15 salários mínimos<br>(de R\$3.000,00 a R\$4.500,00)                 | 72         | 13,8  | Nem insatisfeito, nem satisfeito                  | 151        | 29,0  |
| De 15 a 20 salários mínimos<br>(de R\$4.500,00 a R\$6.000,00)                 | 34         | 6,5   | Satisfeito  | 275        | 52,9  |
| De 20 a 30 salários mínimos<br>(de R\$6.000,00 a R\$9.000,00)                 | 12         | 2,3   | Extremamente satisfeito                           | 28         | 5,4   |
| Acima de 30 salários mínimos<br>(acima de R\$9.000,00)                        | 2          | 0,4   | NR  | 35         | 6,7   |
| NR  | 36         | 6,9   | Total   | 520        | 100,0 |
| Total   | 520        | 100,0 | <b>Área de atuação</b>                            |            |       |
|   |            |       | Administração                                     | 130        | 25,0  |
|   |            |       | Manutenção  | 78         | 15,0  |
|   |            |       | Produção  | 312        | 60,0  |
| <b>É associado a algum sindicato de classe?</b>                               |            |       |   |            |       |
| Sim   | 179        | 34,4  |   |            |       |
| Não   | 258        | 49,6  |   |            |       |
| NR  | 83         | 16,0  |   |            |       |
| Total   | 520        | 100,0 |   |            |       |
| <b>As expectativas profissionais em relação à Empresa têm sido atendidas?</b> |            |       |   |            |       |
| Pouco(25%)  | 68         | 13,1  |   |            |       |
| Razoavelmente(50%)  | 191        | 36,7  |   |            |       |
| Bastante(75%)   | 199        | 38,3  |   |            |       |
| Totalmente(100%)  | 31         | 6,0   |   |            |       |
| NR  | 31         | 6,0   |   |            |       |
| Total   | 520        | 100,0 |   |            |       |

Fonte: Elaboração do autor da tese

- **Gênero**

As empresas, pela natureza do produto que fabricam – ferro-gusa – e levando-se ainda em conta a tecnologia empregada e o horário de trabalho (três turnos), vêm empregando uma força de trabalho bem mais masculina (76,5%) do que feminina (20,4%). Essa tem sido a tendência das empresas siderúrgicas, sobretudo quanto à política de contratação para a área de

produção, que detém um percentual mais elevado de empregados se comparada com outras áreas, como administração e manutenção.

- **Faixa etária**

Praticamente um terço da força de trabalho tem menos de 30 anos. É uma força de trabalho jovem, compatível com as atividades desenvolvidas por esse setor da economia. Se somados o número de empregados – da faixa abaixo de 30 anos com aqueles de 31 a 35 anos e de 36 a 40 anos –, chega-se a 80,0% da força de trabalho total (520).

- **Estado civil / número de filhos**

Dos empregados, 43,0% são casados e 51,0% deles têm filhos. O contingente dos solteiros chega a 37,7%, enquanto que os sem filhos chegam a 44,2%.

- **Grau de escolaridade**

Dos empregados, 58,0% têm até o 2º grau e 16,2% têm o superior completo. Esse elevado índice de escolaridade se explica pela facilidade de acesso à escola na região, tanto à escola pública quanto à escola privada, que oferecem cursos que vão desde o 1º até o 3º grau.

- **Cargo**

De acordo com a amostra, a estrutura de cargos reuniu aproximadamente 150 categorias diferentes, revelando pouca concentração e muita dispersão das categorias funcionais. Assim, as categorias que se mostraram mais numerosas foram: supervisor de produção (30); auxiliar de administração (20); contador (17); auxiliar de escritório (16); mecânico de manutenção (13); balanceiro (12); e recepcionista (10).

- **Área de atuação**

A maioria dos empregados atua na produção (70,0%), que opera em três turnos, seguida das áreas de manutenção (10,0%) e administração (20,0%).

- **Tempo de serviço na função**

Dos respondentes, 75,0% vêm exercendo a função atual há 10 anos, o que revela uma tendência de estabilidade no cargo e pouca mobilidade funcional.

- **Tempo de serviço na empresa**

Dos respondentes, 88,8% têm menos de 15 anos de serviço na empresa, sendo que 41,5% desse total acumulado contemplaram os empregados com menos de cinco anos de tempo de serviço.

- **Nível de renda**

Dos respondentes, 83,8% situam-se na faixa dos que ganham de 1 a 15 salários mínimos, com forte concentração (45,4%) para aqueles que ganham até cinco salários mínimos.



- **Sindicato**

Dos respondentes, 49,6% não são filiados a sindicato algum, sinal de que o sindicato precisa repensar a sua missão fundamental e melhorar as suas políticas de atuação.

- Expectativas profissionais / grau de satisfação

Dos respondentes, 75,0% consideram que suas expectativas profissionais em relação à empresa têm sido atingidas satisfatoriamente. Com relação ao grau de satisfação no exercício do cargo atual, a metade dos respondentes se mostra bastante satisfeita.

## 7.2 Análise dos componentes principais e análise fatorial

Efetuados os ajustes e tomada as decisões cabíveis sobre os outliers (uni e multivariados), foram aplicadas técnicas estatísticas específicas para a consecução dos objetivos propostos para este trabalho.

Inicialmente, foi feita a extração dos fatores por meio da análise dos componentes principais (PC). Em seguida, foram feitas as análises fatoriais mais específicas, utilizando para isso a técnica Principal Axis Factoring (PAF).

A extração inicial dos componentes principais revelou uma matriz composta por 15 fatores, tendo como parâmetro de análise para a indicação desses fatores valores próprios (eigenvalues), superiores a 1 (um), conforme pode ser constatado na figura 10 (Scree plot).

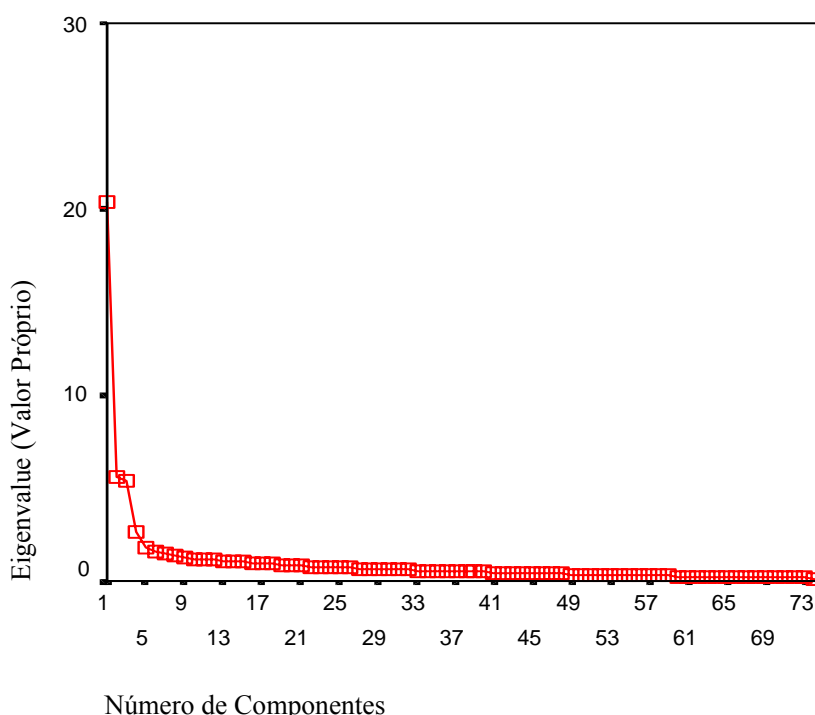


Figura 10 – Análise dos componentes principais – PC (15 fatores)  
Fonte: Elaboração do autor da tese

A matriz de correlação mostrou-se favorável, com KMO (Kaiser-Meyer-Olkin–Measure of Sampling) igual a 0,93, o que significa que a amostra utilizada na pesquisa revelou-se excelente, conforme critérios de Hair *et alii* (1998).

Foi ainda utilizado na análise o critério relativo à porcentagem mínima de 3% de explicação da variância para os fatores extraídos.

Assim, destacaram-se quatro componentes, que representaram 45,25% da variância total explicada.

É importante observar que dos 15 fatores iniciais resultantes da análise PC a maioria não apresentou nível de relevância compatível com os pressupostos teóricos do modelo hipotético. Entretanto, quatro desses fatores se apoiaram no modelo teórico proposto, representando 45,26% da variância explicada. Se considerados apenas três fatores, ainda assim eles representaram 41,81% dessa variância.

Essa análise fatorial exploratória revelou a existência de certa convergência entre os dados empíricos e a teoria aplicada ao desenvolvimento e validação do instrumento de coleta de dados no que se refere aos construtos *valores organizacionais* (VO), *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) e *comprometimento organizacional* (CO), cuja convergência ficou evidenciada quando da extração dos três primeiros fatores.

Finalmente, essa primeira análise, que consistiu na extração dos componentes principais e teve como sustentação os construtos de segunda ordem que compõem o modelo teórico inicial (Fig. 1, p. 32), sinaliza na direção da consistência do modelo teórico da pesquisa.

Complementando a técnica de análise fatorial, foi realizada ainda a análise de fatoração dos eixos principais, denominada *Principal Axis Factoring* (PAF), com rotação oblíqua (Oblimin). Como não havia dados omissos (substituição pela média), não foi necessária a utilização do tratamento *listwise*, e a análise foi forçada para três fatores, tendo em vista os resultados da análise exploratória, anteriormente descrita.

A estrutura empírica inicialmente encontrada revelou 12 fatores, e foram considerados também os valores próprios (eigenvalues) superiores a 1. Entretanto, quando foi aplicado o critério da variância mínima de 3%, apenas quatro desses componentes se mostraram significativos, sendo que três deles representaram 48,66% da variância explicada, o que aponta na direção dos três construtos básicos do modelo hipotético inicial (VO, MPGP e CO). A figura 11 ilustra o comportamento dos fatores extraídos pela análise realizada:

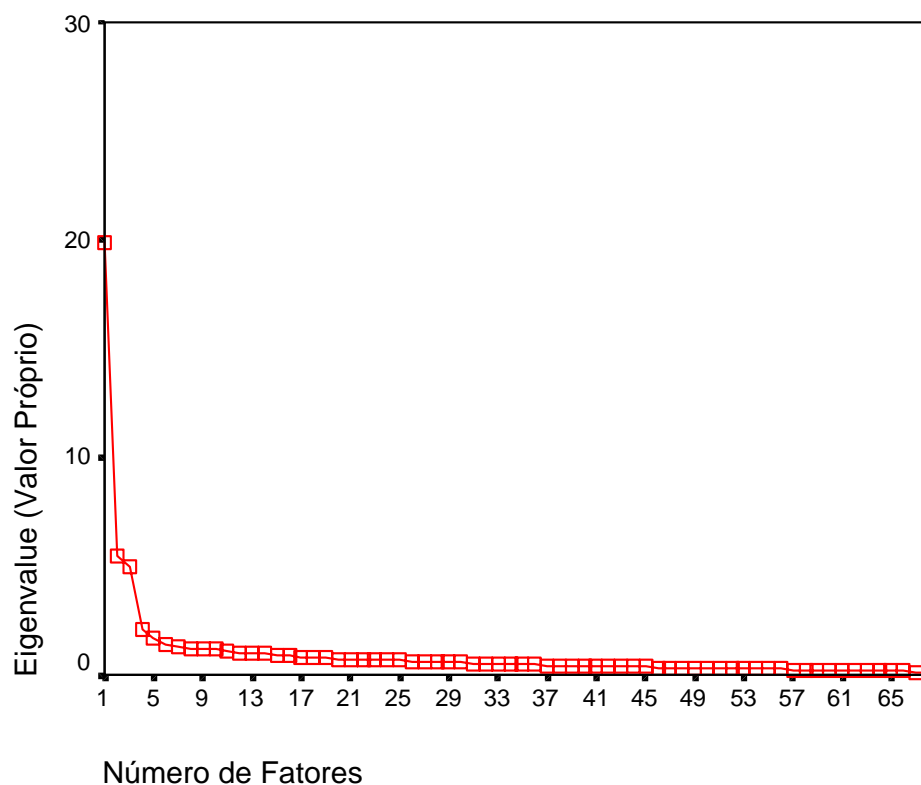


Figura 11 – Análise fatorial (PAF) – 12 fatores  
 Fonte: Elaboração – Autor da tese

É importante ainda ressaltar que o KMO nesta análise PAF inicial foi de 0,99, evidenciando uma matriz plenamente favorável, e que o teste de esfericidade de Bartlett teve valor de significância inferior a 0,0001, apontando para a adequação da amostra que foi trabalhada pela análise fatorial.

Como a estrutura fatorial apresentada inicialmente revelou uma tendência de se considerar três fatores principais, optou-se por aplicar a análise PAF forçada para três fatores, com vistas a obter uma melhor adequação da amostra. Assim, essa análise forçada para três fatores apresentou KMO de 0,94, teste de esfericidade de Bartlett com significância inferior a 0,0001 e três fatores claramente delineados, cuja variância explicada foi de 44,66%. O gráfico mostrado na figura 12 representa a estrutura trifatorial resultante da análise PAF forçada para três fatores.

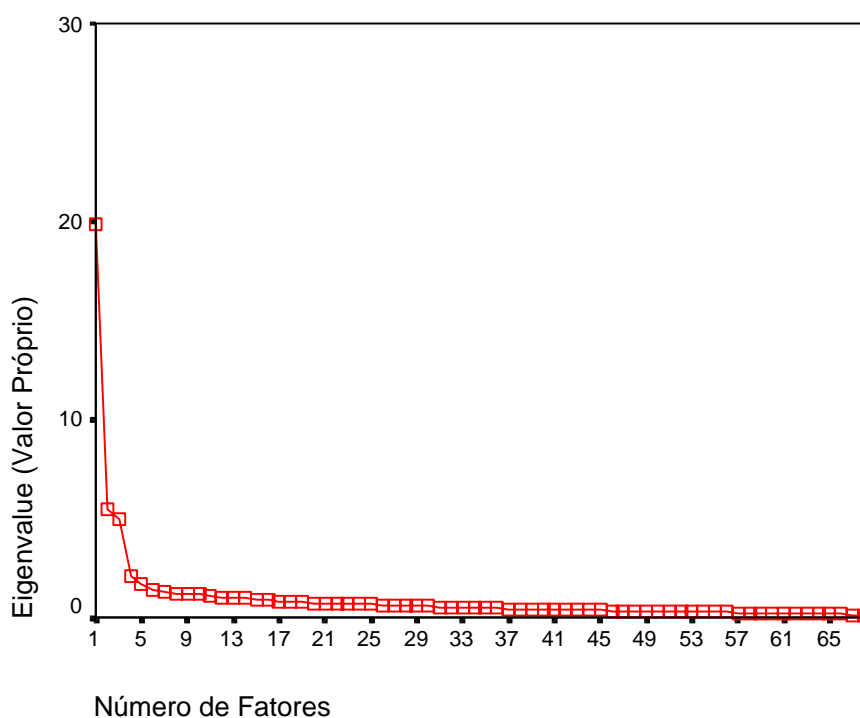


Figura 12 – Análise fatorial (PAF) – 3 fatores  
 Fonte: Elaboração do autor da tese

Esses achados permitem concluir que a estrutura empírica encontrada está de acordo com a maioria dos aspectos teóricos apresentados pelos autores dos temas pesquisados relativos a *valores organizacionais* (VO), *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) e *comprometimento organizacional* (CO). Por último, essa análise permite concluir que a matriz de correlações é favorável e que a amostra é adequada.

O fator *valores organizacionais* (VO) explicou 29,27% da variância total das respostas obtidas; o fator *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP), 8,10%; e o fator, *comprometimento organizacional*, 7,28%. A tabela 16 apresenta a estrutura empírica da escala com a solução de três fatores e a descrição dos itens, cargas fatoriais e comunalidades  $h^2$ , além do número de itens analisados, eigenvalues (valores próprios), variância explicada, número de itens agrupados e alpha de Cronbach.

Tabela 16 - Estrutura empírica (VO, MPPG e CO), cargas fatoriais e comunalidades

(continua)

| ITEM   | CONSTRUTO |      |    |                |
|--|-----------|------|----|----------------|
|  | VO        | MPPG | CO | h <sup>2</sup> |
| - Estimula os empregados a enfrentar desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.                             | 0,635     |      |    | 0,572          |
| - Encoraja sinceridade entre as pessoas. Para ela, ser verdadeiro com os outros é muito importante.  | 0,641     |      |    | 0,580          |
| - Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.                           | 0,693     |      |    | 0,637          |
| - Valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.                           | 0,691     |      |    | 0,662          |
| - Considera muito importante ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.   | 0,719     |      |    | 0,601          |
| - Influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.   | 0,529     |      |    | 0,529          |
| - Acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.  | 0,556     |      |    | 0,615          |
| - Oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.  | 0,684     |      |    | 0,627          |
| - Acha importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas. | 0,510     |      |    | 0,622          |
| - Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalhar de maneira competente.  | 0,686     |      |    | 0,655          |
| - Premia os empregados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.  | 0,666     |      |    | 0,545          |
| - Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.                         | 0,597     |      |    | 0,671          |
| - Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.     | 0,517     |      |    | 0,517          |
| - Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.                                    | 0,682     |      |    | 0,656          |
| - Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.   | 0,345     |      |    | 0,644          |
| - Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.     | 0,605     |      |    | 0,609          |
| - Valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.   | 0,722     |      |    | 0,645          |
| - Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.                                       | 0,733     |      |    | 0,706          |
| - Tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.  | 0,436     |      |    | 0,592          |
| - Procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.              | 0,594     |      |    | 0,698          |
| - Acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecer a elas.  | 0,448     |      |    | 0,604          |
| - Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.                           | 0,365     |      |    | 0,522          |
| - Valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.                            | 0,728     |      |    | 0,624          |
| - Acha importante ser criativa. Ela gosta de ser original.   | 0,701     |      |    | 0,587          |
| - Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.                          | 0,701     |      |    | 0,596          |
| - Tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.   | 0,346     |      |    | 0,656          |
| - Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.                       | 0,690     |      |    | 0,619          |
| - Tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.   | 0,449     |      |    | 0,584          |
| - Considera que planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.                                     | 0,645     |      |    | 0,695          |
| - Acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.   | 0,438     |      |    | 0,699          |

Tabela 16 - Estrutura empírica (VO, MPGP e CO), cargas fatoriais e comunalidades  
(continua)

| ITEM  | CONSTRUTO |       |       |                |
|---|-----------|-------|-------|----------------|
|   | VO        | MPGP  | CO    | h <sup>2</sup> |
| - Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.                  | 0,398     |       |       | 0,640          |
| - Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.       | 0,599     |       |       | 0,524          |
| - Considera as regras de convivência importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.            | 0,515     |       |       | 0,625          |
| - Considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.  | 0,466     |       |       | 0,624          |
| - Estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.                    | 0,545     |       |       | 0,589          |
| - Incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.  | 0,749     |       |       | 0,674          |
| - Propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.                | 0,752     |       |       | 0,624          |
| - Estimulo a interdependência, cooperação e suporte mútuo devem ser valores centrais em uma organização.                                    |           | 0,589 |       | 0,536          |
| - Orientar a carreira para a empregabilidade é uma responsabilidade do trabalhador.   |           | 0,591 |       | 0,524          |
| - Deve haver justiça nos procedimentos de desligamento e oferta, pela organização, de suporte para nova colocação do trabalhador.           |           | 0,603 |       | 0,535          |
| - O trabalhador desejável é aquele que se identifica e se compromete com objetivos, valores e missão da organização.                        |           | 0,508 |       | 0,566          |
| - Devem ser oferecidas oportunidades de crescimento e carreira no interior da organização.  |           | 0,730 |       | 0,673          |
| - O indivíduo deve desenvolver seu repertório de competências e suas redes pessoais para novas oportunidades no mercado de trabalho.        |           | 0,700 |       | 0,664          |
| - Devem-se estimular o trabalho em equipe e o intercâmbio de conhecimentos e habilidades.   |           | 0,659 |       | 0,624          |
| - As recompensas (remuneração e benefícios) devem ser determinadas pelo desempenho individual.  |           | 0,504 |       | 0,468          |
| - A organização deve aprimorar a capacidade de a pessoa responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças em seu ciclo de vida.        |           | 0,624 |       | 0,548          |
| - O trabalhador ideal é aquele que empreende, toma decisões e gerencia seu emprego como um negócio próprio.                                 |           | 0,508 |       | 0,483          |
| - A organização deve agir de forma a tornar o trabalhador menos vulnerável à dinâmica do mercado de trabalho.                               |           | 0,516 |       | 0,469          |
| - O desempenho do trabalhador deve ser avaliado a partir do sucesso do grupo e da organização.  |           | 0,500 |       | 0,420          |
| - A gestão de pessoas deve se preocupar fortemente com o recrutamento, face à transitoriedade das relações entre indivíduos e organizações. |           | 0,641 |       | 0,524          |
| - A organização deve prover recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador.  |           | 0,686 |       | 0,557          |
| - A organização deve assegurar que indivíduos desenvolvam opções futuras de carreira fora dela.   |           | 0,573 |       | 0,519          |
| - A gestão de pessoas deve se preocupar com a socialização e a retenção dos trabalhadores.  |           | 0,583 |       | 0,486          |
| - O indivíduo deve possuir um elevado grau de liberdade pessoal na forma como desempenha seu trabalho.                                      |           | 0,457 |       | 0,396          |
| - Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.  |           |       | 0,383 | 0,491          |
| - Considera importante ser bem sucedida. Ela quer ter lucros nos negócios.  |           |       | 0,586 | 0,633          |
| Acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.                         |           |       | 0,526 | 0,667          |
| - Eu seria muito feliz se pudesse dedicar o resto de minha carreira a esta organização.   |           |       | 0,328 | 0,481          |
| - Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.  |           |       | 0,371 | 0,546          |

Tabela 16 - Estrutura empírica (VO, MPGP e CO), cargas fatoriais e comunalidades  
(conclusão)

| ITEM  | CONSTRUTO |       |       |                |
|---|-----------|-------|-------|----------------|
|   | VO        | MPGP  | CO    | h <sup>2</sup> |
| - Esta organização tem um imenso significado para mim.  |           |       | 0,367 | 0,535          |
| - Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.  |           |       | 0,368 | 0,443          |
| - Eu acho que teria poucas alternativas, se deixasse esta organização.  |           |       | 0,624 | 0,649          |
| - Se eu não tivesse dado tanto de mim para esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.   |           |       | 0,653 | 0,572          |
| - Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização, seria a escassez de alternativas imediatas.  |           |       | 0,533 | 0,560          |
| N = 520 casos válidos<br>KMO = 0,95 Teste de Bartlett = 0,000 alpha de Cronbach = 0,90<br>Eigenvalue (valor próprio) = 30,37 % da Variância explicada = 44,66 | 19.240    | 9.360 | 4.160 | 32.760         |

Fonte: Elaboração do autor da tese

A tabela 16 mostra a estrutura empírica forçada para três fatores. Tal estrutura trifatorial eliminou alguns itens desfavoráveis que não apresentaram cargas fatoriais ou simplesmente apresentaram cargas fatoriais muito baixas ou foram remanejadas para outros grupos.

Dos 79 (setenta e nove) itens iniciais do instrumento de coleta de dados aplicado, foi retirado um total de 28 (vinte e oito) itens, sendo 23 (vinte e três) do construto *valores organizacionais* (VO), 4 (quatro) de *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) e 1 (um) de *comprometimento organizacional* (CO).

Do construto *valores organizacionais* (VO), 7 (sete) itens não apresentaram carga fatorial e dos 21 (vinte e um) restantes a maioria apresentou carga em mais de um fator e alguns poucos foram remanejados para outros grupos (construtos de primeira ordem).

Com relação ao construto MPGP, apenas um item apresentou carga em mais de 1 (um) fator e 3 (três) não apresentaram carga fatorial.

Quanto ao construto *comprometimento organizacional* (CO), apenas um item não apresentou carga fatorial, e por isso foi retirado do modelo teórico pela análise fatorial.

Essas ocorrências apontam para a necessidade de uma melhor avaliação dos itens retirados e ou reclassificados em estudos futuros, como refinamento desse instrumento de pesquisa.

Para garantir a maior proximidade possível entre os construtos que compõem o modelo teórico e a estrutura empírica trifatorial encontrada, aplicou-se ainda a técnica de análise fatorial (PAF) individualizada por construto para a definição do modelo hipotético final do trabalho.

### 7.2.1 Análise fatorial para o construto *valores organizacionais*

A realização desta análise levou em conta o tamanho da amostra, as intercorrelações entre as variáveis (acima de 0,30), a distribuição dos valores próprios (eigenvalues) no *scree plot*, o teste de esfericidade de Bartlett com  $p < 0,001$  (AIC) e a análise do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), com rotação *oblimim*.

A matriz de correlação mostrou-se favorável com  $KMO = 0,954$  e indicação de até seis fatores (autonomia, bem-estar do empregado, conformidade, prestígio, domínio e ética organizacional e realização), em função da distribuição dos eigenvalues (valores próprios) maiores que 1, que podem ser constatados no *scree plot* e utilização do critério de variância explicada mínima de 3% para cada fator extraído. Assim, a variância explicada para o construto valores organizacionais foi de 61,65%, sendo assim distribuída: *autonomia* (40,92%), *bem-estar* (9,65%), *realização* (3,19%), *conformidade* (2,72%), *prestígio* (2,64%) e *domínio e ética* (2,53%).

Cabe ressaltar, por um lado, que na extração dos fatores observou-se uma tendência à unidimensionalidade, considerando-se que um único fator representou 40,92% da variância explicada. Por outro lado, observou-se que os seis fatores extraídos apresentaram eigenvalues maiores do que 1, embora a variância explicada em três tenha sido inferior a 3%, que é a variância mínima adotada para esse tipo de análise. Apesar disso, optou-se por manter esses fatores de acordo com a matriz de fatoração, levando em conta os fundamentos teóricos do modelo.



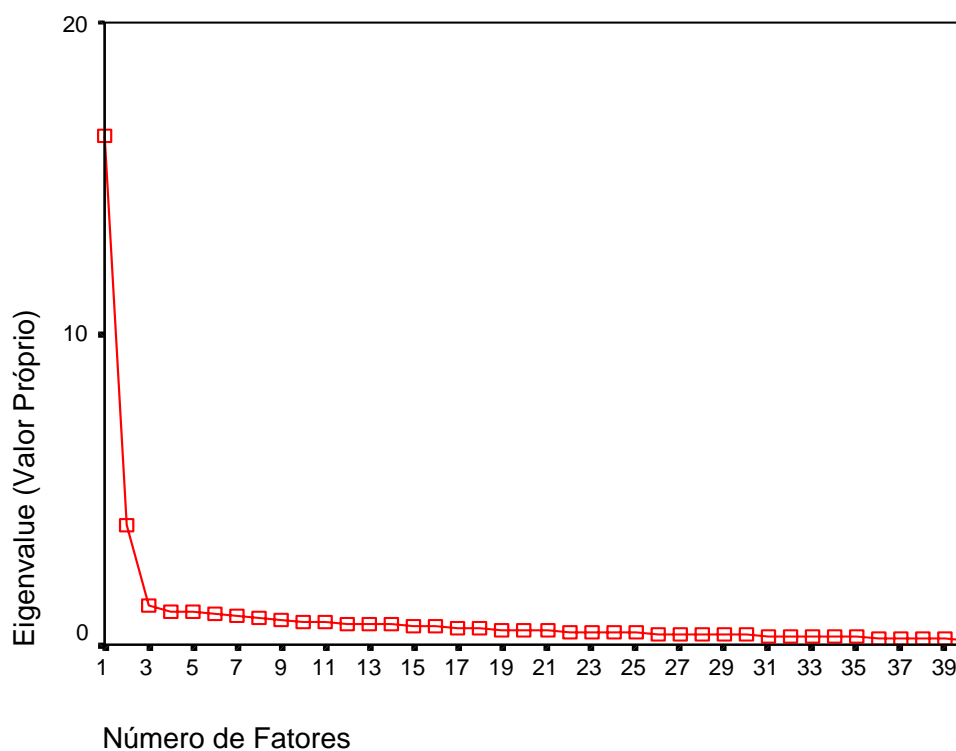


Figura 13 – Análise fatorial (PAF) – *Valores Organizacionais* (VO) - 6 fatores  
 Fonte: Elaboração do autor da tese

A tabela 17 apresenta os resultados dessa análise, enfatizando os fatores extraídos (autonomia, bem-estar do empregado, conformidade, prestígio, domínio e ética e realização), as cargas fatoriais, as comunalidades e os alphas de Cronbach obtidos para o construto de segunda ordem, *valores organizacionais* (VO).

Tabela 17 – Estrutura empírica – *Valores organizacionais (VO)*, cargas fatoriais e comunalidades

(continua)

| ITEM   | CONSTRUTOS DE 1ª. ORDEM |       |       |       |       |     |                |        |
|--|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-----|----------------|--------|
|  | AUT                     | BEM   | COM   | PRÉ   | DOM   | REA | h <sup>2</sup> | Alpha  |
| - Valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.                                       | 0,349                   |       |       |       |       |     | 0,566          | 0,9281 |
| - Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.                                   | 0,390                   |       |       |       |       |     | 0,588          | 0,9273 |
| - Valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.                        | 0,364                   |       |       |       |       |     | 0,564          | 0,9281 |
| - Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.          | 0,403                   |       |       |       |       |     | 0,440          | 0,9295 |
| - Oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.                                    |                         | 0,764 |       |       |       |     | 0,643          | 0,9309 |
| - Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. |                         | 0,799 |       |       |       |     | 0,595          | 0,9330 |
| - Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.                      |                         | 0,654 |       |       |       |     | 0,565          | 0,9307 |
| - Propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.                   |                         | 0,488 |       |       |       |     | 0,613          | 0,9299 |
| - Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.                     |                         |       | 0,557 |       |       |     | 0,626          | 0,9272 |
| - Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho. |                         |       | 0,639 |       |       |     | 0,512          | 0,9291 |
| - Acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecer a elas.  |                         |       | 0,426 |       |       |     | 0,490          | 0,9286 |
| - Considera as regras de convivência importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.               |                         |       | 0,546 |       |       |     | 0,608          | 0,9279 |
| - Influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.   |                         |       |       | 0,371 |       |     | 0,440          | 0,9289 |
| - Tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.  |                         |       |       | 0,462 |       |     | 0,454          | 0,9288 |
| - Tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.   |                         |       |       | 0,328 |       |     | 0,609          | 0,9281 |
| - Tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.   |                         |       |       | 0,651 |       |     | 0,576          | 0,9284 |
| - Considera importante ser bem sucedida. Ela quer ter lucros nos negócios.   |                         |       |       |       | 0,756 |     | 0,595          | 0,9306 |
| - Acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.                          |                         |       |       |       | 0,345 |     | 0,565          | 0,9290 |
| - Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.   |                         |       |       |       | 0,475 |     | 0,522          | 0,9288 |
| - Acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados  |                         |       |       |       | 0,326 |     | 0,649          | 0,9277 |

Tabela 17 – Estrutura empírica – *Valores organizacionais (VO)*, cargas fatoriais e comunalidades

(conclusão)

| ITEM   | CONSTRUTOS DE 1ª. ORDEM |       |       |       |       |       |       | h <sup>2</sup> | Alpha |
|--|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|-------|
|  | AUT                     | BEM   | COM   | PRÉ   | DOM   | REA   |       |                |       |
| - Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização. |                         |       |       |       | 0,415 |       | 0,557 | 0,9280         |       |
| -Tem como meta principal a obtenção de lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.          |                         |       |       |       | 0,706 |       | 0,552 | 0,9311         |       |
| - Considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.                              |                         |       |       |       | 0,492 |       | 0,495 | 0,9288         |       |
| - Valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.   |                         |       |       |       |       | 0,750 | 0,659 | 0,9283         |       |
| - Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.            |                         |       |       |       |       | 0,326 | 0,535 | 0,9274         |       |
| Número de casos válidos: 520<br>KMO= 0,95 Teste de Bartlett = 0, 000<br>Alpha de Cronbach = 0, 93                          | 2.080                   | 2.080 | 2.080 | 2.080 | 3.640 | 1.040 |       |                |       |

Fonte: Elaboração do autor da tese

Como complementação da análise do construto *valores organizacionais (VO)*, a tabela 18 mostra as médias e os desvios-padrão calculados para cada item e seus indicadores.

Tabela 18 – Média e desvio-padrão - *Valores organizacionais (VO)*

| VARIÁVEL   | NÚMERO DE CASOS | MÉDIA       | DESVIO PADRÃO |
|--|-----------------|-------------|---------------|
| <b>Autonomia – AUT</b>   |                 |             |               |
| Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.                                       | 520             | 4,46        | 1,51          |
| Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.                                   | 520             | 4,54        | 1,48          |
| Valoriza os empregados que buscam realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.                     | 520             | 4,55        | 1,47          |
| Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.          | 520             | 4,38        | 1,45          |
| <b>Bem-estar do empregado – BEM</b>  |                 |             |               |
| Oferece oportunidades de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.                                    | 520             | 3,87        | <b>1,70</b>   |
| Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. | 520             | <b>3,84</b> | 1,81          |
| Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.                      | 520             | 4,06        | 1,58          |
| Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.                              | 520             | 4,38        | 1,55          |
| <b>Conformidade - COM</b>  |                 |             |               |
| Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.                            | 520             | 4,74        | 1,54          |
| Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.       | 520             | 4,74        | 1,43          |
| Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.  | 520             | 4,92        | 1,38          |
| Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.                     | 520             | 4,78        | <b>1,34</b>   |
| <b>Prestígio – PRE</b>   |                 |             |               |
| Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.   | 520             | 4,61        | 1,47          |
| Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.  | 520             | 4,93        | 1,46          |
| Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.   | 520             | 5,02        | 1,45          |
| Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos.   | 520             | 4,95        | 1,44          |
| <b>Domínio e ética – DOM</b>   |                 |             |               |
| Considera importante ser bem sucedida. Quer ter lucros nos negócios.   | 520             | <b>5,33</b> | 1,41          |
| Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.                          | 520             | 4,99        | 1,58          |
| Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.   | 520             | 5,13        | 1,44          |
| Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados  | 520             | 5,01        | 1,44          |
| Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.                 | 520             | 5,10        | 1,42          |
| Tem como meta principal a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.                             | 520             | 5,18        | 1,48          |
| Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.  | 520             | 5,14        | 1,39          |
| <b>Realização – REA</b>  |                 |             |               |
| Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.                             | 520             | 4,56        | 1,46          |
| Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.                                | 520             | 4,63        | 1,49          |

Fonte: Elaboração do autor da tese

A tabela 18 retrata o comportamento das médias para o construto *valores organizacionais* (VO). Nota-se que a variação das médias oscilou dentro do intervalo [3,84 , 5,33] e que os desvios-padrão variaram no intervalo [1,34 , 1,70], o que evidencia a ausência de variação acentuada. A análise fatorial permite ressaltar que na estrutura empírica encontrada – embora em sua maior parte esteja de acordo com os fundamentos teóricos – diferenças significativas foram constatadas, principalmente com relação aos indicadores de primeira ordem – *domínio e ética organizacional* –, que foram agrupados pela análise fatorial em um único indicador.

Outra ocorrência da análise fatorial que é importante ressaltar foi a exclusão do construto de primeira ordem *tradição*, com seus respectivos indicadores. Assim, após o processo individualizado de análise fatorial, o construto valores organizacionais (VO) passou a ser representado por seis indicadores ou construtos de primeira ordem, conforme ilustração a seguir.

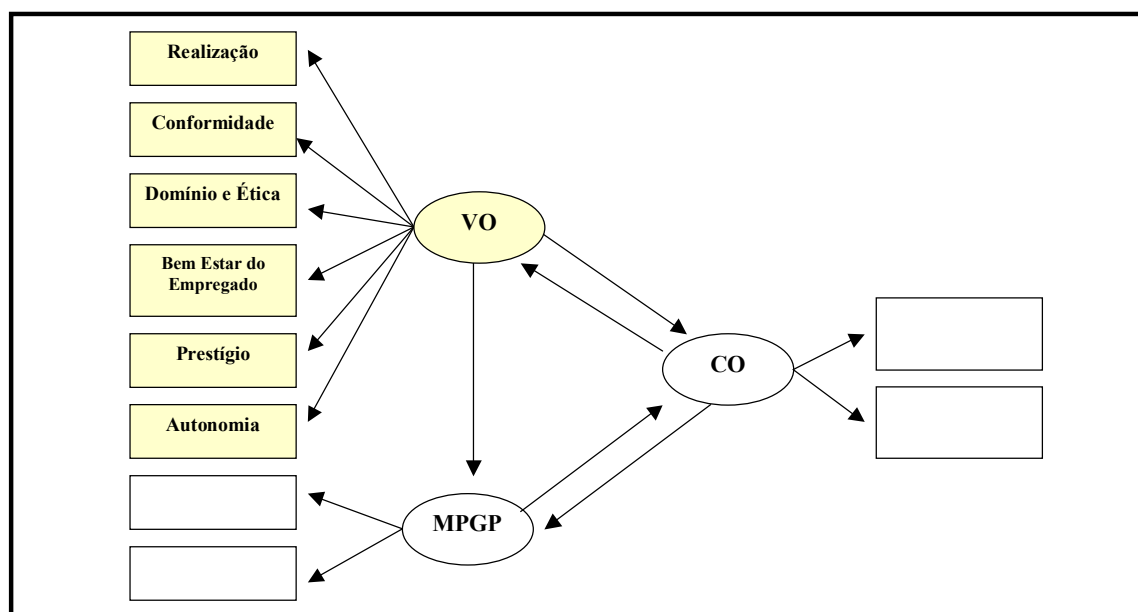


Figura 14 – Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial - VO – 6 fatores

Fonte: Elaboração do autor da tese

### 7.2.2 Análise fatorial para o construto modelos e práticas de gestão de pessoas

A análise fatorial para o segundo construto de segunda ordem – modelos e práticas de gestão de pessoas (MPGP) – revelou a predominância de dois fatores: *agency* e *community*. O primeiro apresentou uma variância explicada de 40,42%, indicando, também nesse caso uma certa tendência à unidimensionalidade; e o segundo apresentou uma variância explicada

de 7,45%, perfazendo um total de 47,8%. No campo das ciências sociais, segundo Hair *et alii*, a porcentagem da variância explicada pode ser até inferior a 60%.

Os eigenvalues dos dois fatores (*agency e community*) foram de 8,14. Para esse total, o primeiro fator contribuiu com 6,87 e o segundo com 1,27. Também para esse caso foi adotado o critério de Hair *et alii* (1998), que consideram o valor mínimo  $> 1,00$ . Neste caso, a matriz de correlação mostrou-se fatorável, com KMO de 0,91 e teste de esfericidade de Bartlett  $< 0,0001$ . A estrutura empírica encontrada demonstrou consistência com dois fatores delineados. Adotou-se também nessa análise o critério da variância explicada mínima de 3%.

O alpha de Cronbach para esse construto foi de 0,90, indicando alto grau de consistência interna. Mais detalhes sobre essa análise poderão ser observados na figura 15, bem como na tabela 19.

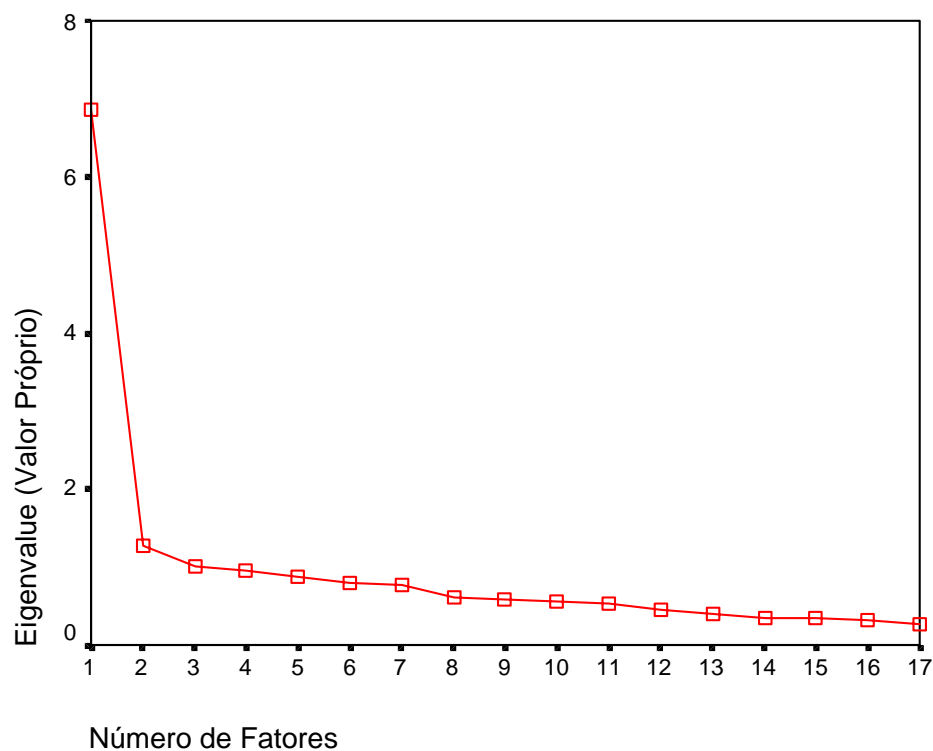


Figura 15 – Análise Fatorial (PAF) – *Modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) - 2 fatores

Fonte: Elaboração do autor da tese

A tabela 19 apresenta a estrutura empírica, cargas fatoriais, comunalidades e os alphas de Cronbach calculados para o construto *Modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP).

Tabela 19 – Estrutura empírica – *Modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP), cargas fatoriais e comunalidades

| ITEM  | CONSTRUTOS DE 1ª. ORDEM |       |                |        |
|---|-------------------------|-------|----------------|--------|
|   | Com                     | Age   | h <sup>2</sup> | Alpha  |
| - O estímulo à interdependência, cooperação e suporte mútuo devem ser valores centrais em uma organização.                                  | 0,514                   |       | 0,437          | 0,7744 |
| - Deve haver justiça nos procedimentos de desligamento e oferta, pela organização, de suporte para nova colocação do trabalhador.           | 0,572                   |       | 0,421          | 0,7792 |
| - As recompensas (remuneração e benefícios) devem ser determinadas pelo desempenho individual.  | 0,377                   |       | 0,292          | 0,7912 |
| - A organização deve aprimorar a capacidade de a pessoa responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças em seu ciclo de vida.        | 0,499                   |       | 0,433          | 0,7677 |
| - A organização deve agir de forma a tornar o trabalhador menos vulnerável à dinâmica do mercado de trabalho.                               | 0,586                   |       | 0,299          | 0,8006 |
| - O desempenho do trabalhador deve ser avaliado a partir do sucesso do grupo e da organização.  | 0,345                   |       | 0,276          | 0,7836 |
| - A organização deve prover recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador.  | 0,465                   |       | 0,435          | 0,7756 |
| - A gestão de pessoas deve se preocupar com a socialização e a retenção dos trabalhadores.  | 0,588                   |       | 0,433          | 0,7802 |
| - Orientar a carreira para a empregabilidade é uma responsabilidade do trabalhador.   |                         | 0,398 | 0,364          | 0,7911 |
| - O trabalhador desejável é aquele que se identifica e se compromete com objetivos, valores e missão da organização.                        |                         | 0,786 | 0,470          | 0,7960 |
| - Devem ser oferecidas oportunidades de crescimento e carreira no interior da organização.  |                         | 0,851 | 0,652          | 0,7682 |
| - O indivíduo deve desenvolver seu repertório de competências e suas redes pessoais para novas oportunidades no mercado de trabalho.        |                         | 0,709 | 0,553          | 0,7750 |
| - O trabalhador ideal é aquele que empreende, toma decisões e gerencia seu emprego como um negócio próprio                                  |                         | 0,315 | 0,327          | 0,7946 |
| - A gestão de pessoas deve se preocupar fortemente com o recrutamento, face à transitoriedade das relações entre indivíduos e organizações. |                         | 0,353 | 0,411          | 0,7936 |
| - A organização deve assegurar que indivíduos desenvolvam opções futuras de carreira fora dela.   |                         | 0,623 | 0,578          | 0,8054 |
| - O indivíduo deve possuir um elevado grau de liberdade pessoal na forma como desempenha seu trabalho.                                      |                         | 0,494 | 0,258          | 0,8071 |
| Número de casos válidos: 520<br>KMO= 0,92 Teste de Bartlett = 0,000<br>Alpha de Cronbach = 0,90   | 4.160                   | 4.160 |                |        |

Fonte: Elaboração do autor da tese

A tabela 20 tem a finalidade de complementar a análise do construto *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) e mostrar o comportamento das médias e desvios-padrão calculados para os indicadores que compõem os construtos de primeira ordem.

Tabela 20 – Média e desvio-padrão - *Modelos e práticas de gestão de pessoas (MPGP)*

| VARIÁVEL  | NÚMERO DE CASOS | MÉDIA | DESVIO PADRÃO |
|---|-----------------|-------|---------------|
| <b>Agency – AGE</b>   |                 |       |               |
| O estímulo à interdependência, cooperação e suporte mútuo devem ser valores centrais em uma organização.                                      | 520             | 4,99  | 1,31          |
| Deve haver justiça nos procedimentos de desligamento e oferta pela organização de suporte para nova colocação do trabalhador.                 | 520             | 5,03  | 1,27          |
| As recompensas (remuneração e benefícios) devem ser determinadas pelo desempenho individual.  | 520             | 4,96  | 1,45          |
| A organização deve aprimorar a capacidade de a pessoa responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças em seu ciclo de vida.            | 520             | 5,16  | 1,23          |
| A organização deve agir de forma a tornar o trabalhador menos vulnerável à dinâmica do mercado de trabalho.                                   | 520             | 4,67  | 1,36          |
| A organização deve prover recursos para o bem-estar pessoal e familiar do trabalhador.  |                 | 5,28  | 1,32          |
| A gestão de pessoas deve se preocupar com a socialização e a retenção dos trabalhadores.  | 520             | 4,97  | 1,25          |
| <b>Community – COM</b>  |                 |       |               |
| Orientar a carreira para a empregabilidade é uma responsabilidade do trabalhador.   | 520             | 4,92  | 1,27          |
| O trabalhador desejável é aquele que se identifica e se compromete com os objetivos, valores e missão da organização.                         | 520             | 5,41  | 1,24          |
| Devem ser oferecidas oportunidades de crescimento e carreira no interior da organização para ambas as partes.                                 | 520             | 5,39  | 1,34          |
| O indivíduo deve desenvolver seu repertório de competências e suas redes pessoais para novas oportunidades no mercado de trabalho.            | 520             | 5,37  | 1,35          |
| O trabalhador ideal é aquele que empreende, toma decisões e gerencia seu emprego como um negócio próprio.                                     | 520             | 5,12  | 1,44          |
| A gestão de pessoas deve se preocupar fortemente com o recrutamento, em face da transitoriedade das relações entre indivíduos e organizações. | 520             | 4,97  | 1,26          |
| A organização deve assegurar que indivíduos desenvolvam opções futuras de carreira fora dela.   | 520             | 4,77  | 1,44          |
| O indivíduo deve possuir um elevado grau de liberdade pessoal na forma como desempenha seu trabalho.  | 520             | 4,87  | 1,32          |

Fonte: Elaboração do autor da tese

Pode-se observar que o intervalo de variação das médias para MPGP foi menor do que o anterior (VO). Quanto aos desvios-padrão, a amplitude de variação também foi menor, o que pode demonstrar uma tendência mais uniforme nas respostas das variáveis deste construto. Assim, o construto MPGP passou a ser representado no modelo teórico, conforme mostra a figura 16.



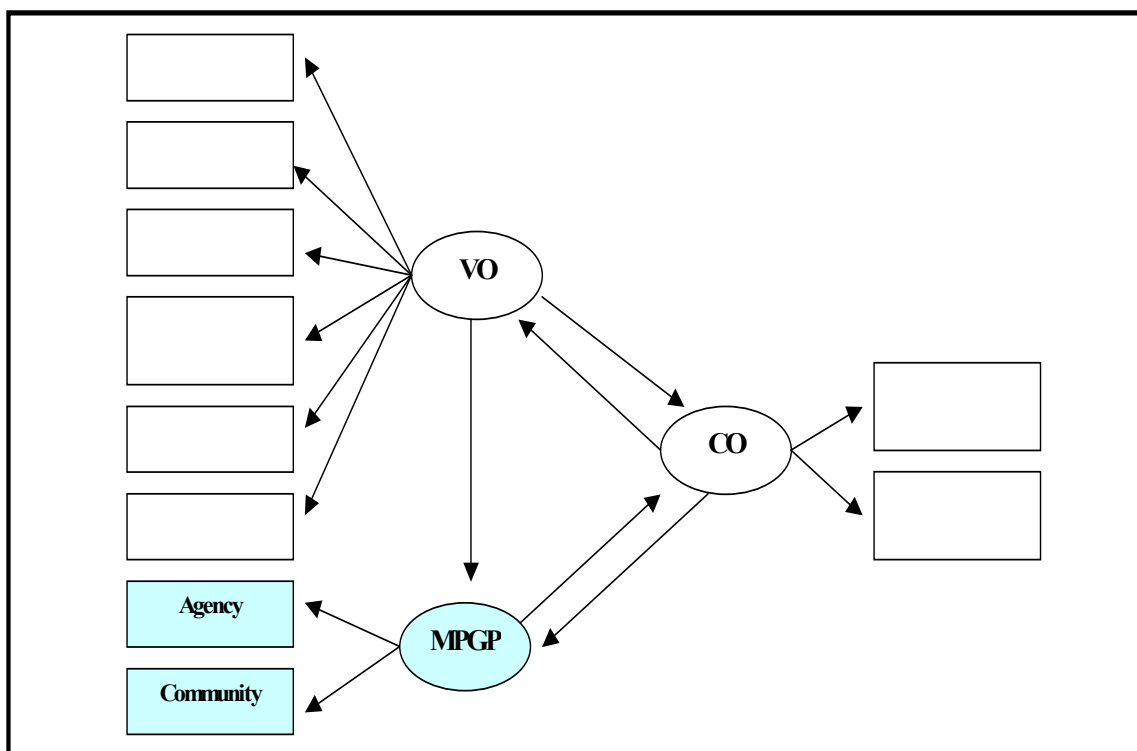


Figura 16 - Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial (MPGP) – 2 fatores

Fonte: elaboração do autor da tese

### 7.2.3 Análise fatorial para o construto *comprometimento organizacional*

O terceiro construto que compõe o modelo teórico deste trabalho – *comprometimento organizacional* (CO), foi também submetido à análise fatorial – PAF, utilizando-se o método de rotação *dept oblimin*. De acordo com Hair *et alii* (1998, p.110), a rotação oblíqua deve ser utilizada quando o propósito da análise for extrair diversos significados teóricos ou construtos. Essa análise fatorial revelou a predominância de dois fatores claramente delineados: comprometimento afetivo e comprometimento instrumental. Esses fatores, juntos, representam 47,69% da variância explicada, sendo que o primeiro representa 25,25% e o segundo, 22,47%.

A matriz empírica se mostrou favorável, com KMO de 0,769 e eigenvalue de 6,2. O alpha de Cronbach para esse construto foi de 0,6447, o mais baixo dos três construtos. O teste de esfericidade de Bartlett também apresentou resultado  $< 0,0001$ . A distribuição dos fatores pode ser observada na figura 17.

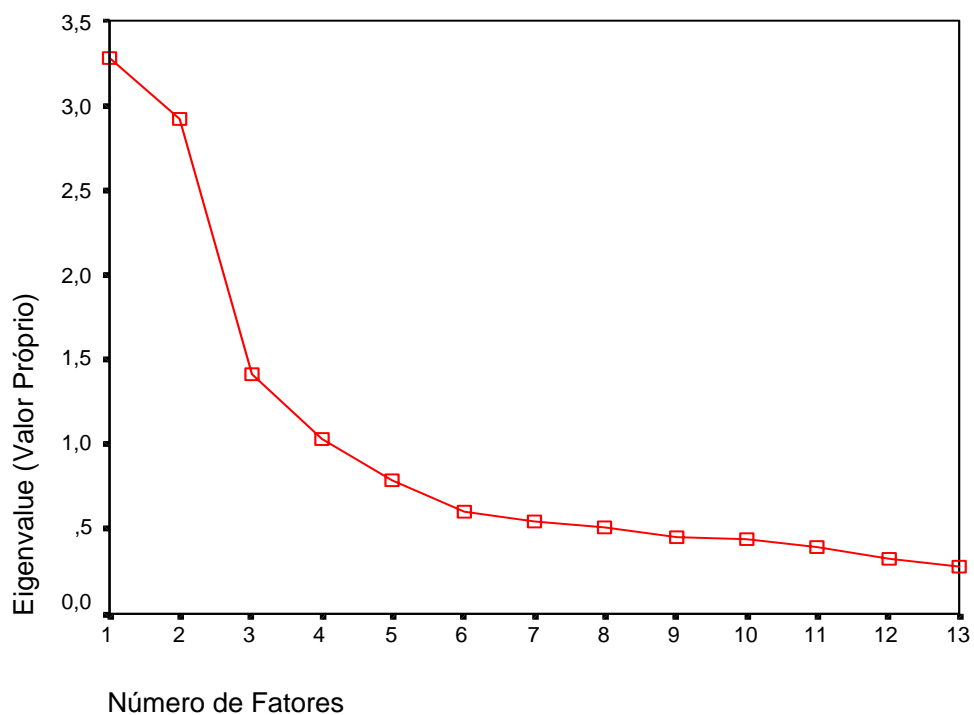


Figura 17 – Análise fatorial para comprometimento organizacional (CO) – 2 fatores  
Fonte: Elaboração do autor da tese

A tabela 21 apresenta a estrutura empírica, cargas fatoriais, comunalidades e os alphas de Cronbach calculados para o construto modelos e práticas de gestão de pessoas (MPGP).

Tabela 21 – Estrutura empírica – *Comprometimento organizacional (CO)*, cargas fatoriais e comunalidades

| ITEM   | CONSTRUTOS DE 1ª. ORDEM |       |                |        |
|--|-------------------------|-------|----------------|--------|
|  | Afet                    | Instr | h <sup>2</sup> | Alpha  |
| Eu seria muito feliz se pudesse dedicar o resto de minha carreira a esta organização.                          | 0,721                   |       | 0,578          | 0,5957 |
| Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.   | 0,716                   |       | 0,478          | 0,6394 |
| Eu não sinto uma forte integração com esta organização.  | 0,981                   |       | 0,912          | 0,6617 |
| Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.   | 0,685                   |       | 0,514          | 0,6732 |
| Esta organização tem um imenso significado para mim.   | 0,624                   |       | 0,420          | 0,6185 |
| Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.                             |                         | 0,570 | 0,381          | 0,5881 |
| Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                     |                         | 0,565 | 0,404          | 0,5790 |
| Eu acho que teria poucas alternativas, se deixasse esta organização.   |                         | 0,824 | 0,701          | 0,6028 |
| Se eu não tivesse dado tanto de mim para esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.      |                         | 0,688 | 0,505          | 0,6255 |
| Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização, seria a escassez de alternativas imediatas. |                         | 0,735 | 0,546          | 0,6021 |
| Número de casos válidos: 520<br>KMO= 0,769 Teste de Bartlett = 0,000<br>Alpha de Cronbach = 0,6447             | 2.600                   | 2.600 |                |        |

Fonte: Elaboração do autor da tese

A tabela 22 apresentada tem a finalidade de complementar a análise do construto *comprometimento organizacional (CO)* e mostrar o comportamento das médias e desvios-padrão calculados para os indicadores que compõem os construtos de primeira ordem.

Tabela 22 – Média e desvio-padrão - *Comprometimento organizacional (CO)*

| VARIÁVEL  | NÚMERO DE CASOS | MÉDIA | DESVIO PADRÃO |
|---|-----------------|-------|---------------|
| <b>Afetivo – AFET</b>   |                 |       |               |
| Eu seria muito feliz se pudesse dedicar o resto de minha carreira a esta organização.                         | 520             | 4,50  | 1,61          |
| Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.  | 520             | 4,76  | 1,45          |
| Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.   | 520             | 3,26  | 1,76          |
| Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.  | 520             | 3,17  | 1,80          |
| Esta organização tem um imenso significado para mim.  | 520             | 5,11  | 1,38          |
| <b>Instrumental – INSTR</b>   |                 |       |               |
| Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.                            | 520             | 4,76  | 1,54          |
| Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                    | 520             | 4,81  | 1,52          |
| Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.   | 520             | 4,33  | 1,69          |
| Se eu não tivesse dado tanto de mim para esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.     | 520             | 4,09  | 1,86          |
| Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. | 520             | 4,43  | 1,73          |

Fonte: Elaboração do autor da tese

A partir dos dados mostrados na tabela 22, verifica-se que as médias das variáveis do construto CO variaram no intervalo de 3,17 a 5,11 e que os respectivos desvios-padrão no intervalo de 1,38 a 1,86 evidenciam que este construto apresentou mais variabilidade que os anteriores, sugerindo uma tendência menos uniforme nas respostas das variáveis que o compõem.

Após a realização da análise fatorial final, o construto *comprometimento organizacional (CO)* passou a ser representado no modelo teórico, conforme ilustra a figura 18.

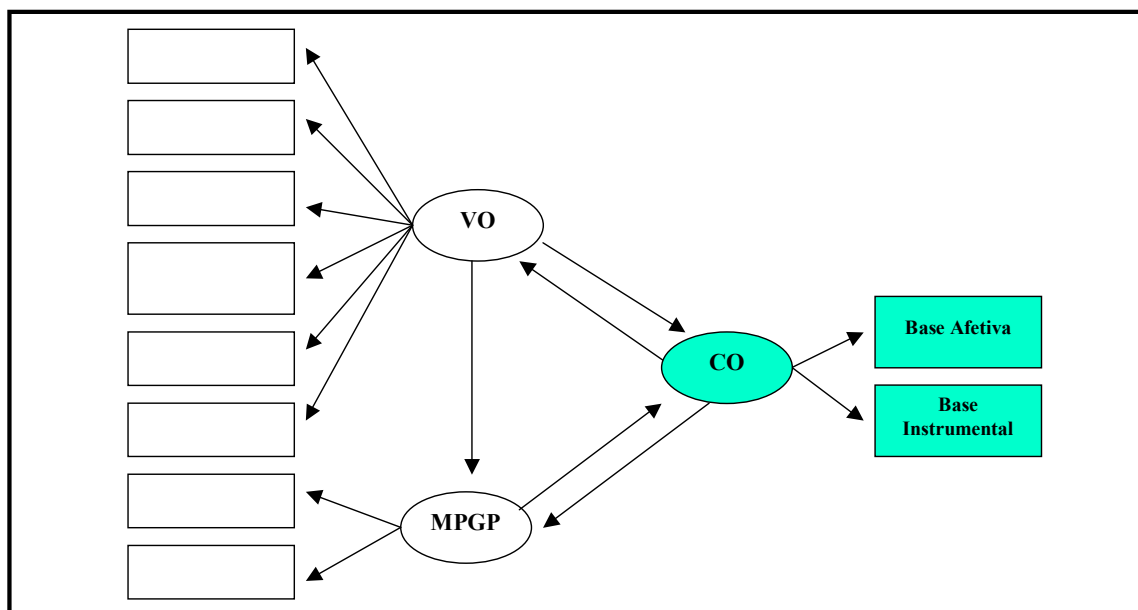


Figura 18 - Modelo hipotético ajustado pela análise fatorial - *Comprometimento Organizacional (CO) - 2 fatores*

Fonte: Elaboração do autor da tese

Com o objetivo de avaliar a consistência interna dos construtos, foi realizado o teste de confiabilidade composta, observando a proposta de Hair *et alii* (1998), com ponto de corte de 0,70. A tabela 23 apresenta o resultado desse teste.

Tabela 23 – Teste de confiabilidade composta para construtos

| CONSTRUTO                      | INDICADOR              | CONFIABILIDADE COMPOSTA |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Valores                        | Realização             | -                       |
|                                | Conformidade           | -                       |
|                                | Domínio                | -                       |
|                                | Bem-estar do empregado | -                       |
|                                | Prestígio              | -                       |
|                                | Autonomia              | -                       |
|                                |                        |                         |
| Práticas de Gestão de Pessoas  | Agency                 |                         |
|                                | Community              |                         |
|                                |                        | <b>0,96</b>             |
| Comprometimento Organizacional | Base Afetiva           |                         |
|                                | Base Instrumental      |                         |
|                                |                        | <b>0,58</b>             |

Fonte: Elaboração do autor da tese

Pode-se observar na tabela 23 que os dois primeiros construtos – *valores organizacionais* (VO) e *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) – apresentaram resultado do teste de confiabilidade composta acima do ponto de corte de 0,70, conforme afirmam Hair *et alii* (1998). Apenas o construto *comprometimento organizacional* está abaixo desse limite (0,5843). Esse pode ser um sinalizador no sentido de refinar-se o instrumento de pesquisa, com relação a essa variável.

A seção seguinte desta tese trata da avaliação das variáveis latentes estudadas, destacando as percepções dos respondentes da amostra pesquisada em relação a cada uma dessas variáveis (VO, MPGP e CO) e do processo de modelagem por equações estruturais com a utilização do software LVPLS para estimação dos parâmetros do modelo nomológico-estrutural.

### **7.3 Avaliação do construto valores organizacionais**

Este construto foi avaliado segundo o grau de percepção dos respondentes (profissionais) que compuseram a amostra selecionada. Foram ainda utilizadas para análise desta variável latente as medidas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e coeficiente de variação) dos escores obtidos nos itens respondidos pelos referidos profissionais, por meio de uma escala Likert de sete pontos. A tabela 24 mostra os escores globais obtidos para esse construto. Vale observar que o coeficiente de variação é obtido pela divisão do desvio-padrão pela média multiplicado por 100.

Tabela 24 – Média e desvio-padrão e coeficiente de variação - *valores organizacionais (VO)*

(continua)

| VARIÁVEL   | MÉDIA       | DESVIO PADRÃO | COEF. DE VARIAÇÃO |
|--|-------------|---------------|-------------------|
| Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.                                   | <b>3,78</b> | 1,57          | 41,53             |
| Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com os outros é muito importante.  | 4,43        | 1,53          | 34,53             |
| Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais.                                      | 4,35        | 1,55          | 35,63             |
| Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.                                 | 4,56        | 1,46          | 32,01             |
| Considera muito importante ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles.   | 4,42        | 1,47          | 33,25             |
| É marcada pela tradição. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.  | 4,48        | 1,46          | 32,58             |
| Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.   | 4,61        | 1,47          | 31,88             |
| Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz.  | 4,83        | 1,46          | 30,22             |
| Oferece oportunidades de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.  | 3,87        | <b>1,70</b>   | 43,92             |
| Considera importante ser bem sucedida. Quer ter lucros nos negócios.   | 5,33        | 1,41          | <b>26,45</b>      |
| Acha importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Acredita que as boas maneiras devem ser praticadas. | 4,91        | 1,44          | 29,32             |
| Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição.   | 4,40        | 1,48          | 33,63             |
| Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente.  | 4,66        | 1,45          | 31,11             |
| Premia os empregados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.  | 4,37        | 1,65          | 37,75             |
| Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.                              | 4,99        | 1,58          | 31,66             |
| Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.                                | 4,74        | 1,54          | 32,48             |
| Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.           | 4,74        | 1,43          | 30,16             |
| Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.  | 4,17        | 1,61          | 38,60             |
| Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar.   | 4,09        | 1,65          | 40,34             |
| Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.                                    | 4,63        | 1,49          | 32,18             |
| Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.   | 5,13        | 1,44          | 28,07             |
| Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.     | 3,84        | 1,81          | <b>47,13</b>      |
| Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.   | 4,46        | 1,51          | 33,85             |
| Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.                                       | 4,54        | 1,48          | 32,59             |

Tabela 24 – Média e desvio-padrão e coeficiente de variação - *valores organizacionais (VO)*

| (conclusão)   |       |               |                   |
|---|-------|---------------|-------------------|
| VARIÁVEL  | MÉDIA | DESVIO PADRÃO | COEF. DE VARIAÇÃO |
| Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.   | 4,93  | 1,46          | 29,61             |
| Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.       | 4,84  | 1,53          | 31,61             |
| Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.   | 4,92  | 1,38          | 28,04             |
| Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.                    | 4,89  | <b>1,35</b>   | 27,60             |
| Valoriza os empregados que buscam realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.            | 4,55  | 1,47          | 32,30             |
| Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.  | 4,50  | 1,47          | 32,66             |
| Procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.                                  | 4,21  | 1,43          | 33,96             |
| Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.             | 4,06  | 1,58          | 38,91             |
| Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.  | 5,02  | 1,45          | 28,88             |
| Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.      | 4,59  | 1,41          | 30,71             |
| Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos.  | 4,95  | 1,44          | 29,09             |
| Considera que planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.                        | 4,85  | 1,49          | 30,72             |
| Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados.  | 5,01  | 1,44          | 28,74             |
| Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.        | 5,10  | 1,42          | 27,84             |
| Tem como meta principal a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.                    | 5,18  | 1,48          | 28,57             |
| Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. | 4,38  | 1,45          | 33,10             |
| Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.            | 4,78  | 1,34          | 28,03             |
| Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.   | 5,14  | 1,39          | 27,04             |
| Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações.               | 5,01  | 1,41          | 28,14             |
| Considera a lealdade importante. É leal às pessoas e às organizações próximas dela.   | 4,93  | 1,38          | 27,99             |
| Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.                | 4,51  | 1,53          | 33,92             |
| Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.                                      | 4,29  | 1,53          | 35,66             |
| Considera que o comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.                  | 4,62  | 1,36          | 29,43             |
| Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.                     | 4,38  | 1,55          | 35,38             |

Escala: 1 a 7 (sete pontos)

Fonte: Elaboração do autor da tese



Com o propósito de definir os intervalos adotados para a classificação do grau de percepção dos valores organizacionais, foi elaborada a tabela 25, que levou em consideração a escala Likert utilizada no instrumento de coleta de dados da pesquisa. Para essa variável, quanto mais próximo de 7 for o escore, maior será o grau de percepção dos valores organizacionais.

Tabela 25 – Grau de percepção dos valores organizacionais

| ESCORE DA ESCALA LIKERT | CLASSIFICAÇÃO DO GRAU |
|-------------------------|-----------------------|
| 1,0.....3,0             | Baixo                 |
| 3,1.....5,0             | Moderado              |
| 5,1.....7,0             | Alto                  |

Fonte: Elaboração do autor de tese

Com base nos dados observados nas tabelas 24 e 25, verifica-se que a maioria dos respondentes apresentou um grau de percepção dos valores organizacionais *moderado* (40 escores) e *alto* em menor proporção (8 escores). Isso significa, de modo geral, que a percepção dos valores organizacionais na amostra de profissionais pesquisados sinaliza para a internalização desses valores, o que pode significar também maior compartilhamento dos valores pessoais com os organizacionais.

Importa ressaltar que o indicador que apresentou um escore médio mais baixo (3,78) diz respeito aos aspectos relacionados ao desafio da tarefa. Na percepção dos profissionais pesquisados, as organizações não se preocupam muito com o enriquecimento da tarefa. Esse fato pode ser explicado em parte pela natureza das atividades do setor industrial (ferro-gusa) em que as tarefas são específicas e padronizadas para cada área de produção. A tabela 24 mostra ainda os desvios-padrão e os respectivos coeficientes de variação.

O item que apresentou o menor desvio-padrão (1,35) diz respeito aos aspectos relacionados à hierarquia como um valor importante no contexto das tradições organizacionais e que, portanto, deve ser respeitada pelos empregados. Isso significa que a hierarquia ainda é vista pelos respondentes como um fator importante da vida organizacional, que é orientada por valores.

A média geral calculada para o grau de percepção dos valores organizacionais foi de 4,62, o que representa na escala Likert de sete pontos um valor moderado, porém mais

próximo de alto, significando que para essa amostra de profissionais pesquisados os valores organizacionais estão presentes no dia-a-dia de trabalho.

Quanto aos coeficientes de variação, a média geral foi de 32,47. Considerando que esses coeficientes têm a finalidade de mostrar o grau de variabilidade dos elementos da amostra e resultam da divisão do desvio-padrão pela média, sendo o seu ponto de corte acima de 30, considerado alto segundo Bonilla (1995), pode-se constatar que o valor médio está acima do ponto de corte. Portanto, a variabilidade da amostra foi alta, tendendo a apresentar baixa concentração na região central da curva de distribuição, implicando um maior grau de assimetria, o que confirma a não-normalidade dos dados pesquisados, já constatada no teste de normalidade de Mardia (1075,47).

#### **7.4 Avaliação do construto modelos e práticas de gestão de pessoas**

Tal qual o anterior, este construto foi avaliado segundo o grau de percepção dos respondentes (profissionais) que compuseram a amostra selecionada. Foram ainda utilizadas para análise dessa variável latente as medidas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e coeficiente de variação) dos escores obtidos nos itens respondidos pelos referidos profissionais, por meio de uma escala Likert de sete pontos. A tabela 26 mostra os escores globais obtidos para este construto. Vale observar que o coeficiente de variação é obtido pela divisão do desvio-padrão pela média multiplicado por 100.

Tabela 26 – Média e desvio-padrão e coeficiente de variação - *modelos e práticas de gestão de pessoas (MPGP)*

| VARIÁVEL  | MÉDIA | DESVIO PADRÃO | COEF. DE VARIAÇÃO |
|---|-------|---------------|-------------------|
| O estímulo à interdependência, cooperação e suporte mútuo devem ser valores centrais em uma organização.                                      | 4,99  | 1,31          | 26,25             |
| Orientar a carreira para a empregabilidade é uma responsabilidade do trabalhador.   | 4,92  | 1,27          | 25,81             |
| Deve haver justiça nos procedimentos de desligamento e oferta pela organização de suporte para nova colocação do trabalhador.                 | 5,03  | 1,27          | 25,24             |
| O trabalhador desejável é aquele que se identifica e se compromete com os objetivos, valores e missão da organização.                         | 5,41  | 1,24          | 22,92             |
| O contrato indivíduo–organização deve ser visto como algo flexível ou provisório.   | 4,55  | 1,41          | 30,98             |
| Devem ser oferecidas oportunidades de crescimento e carreira no interior da organização para ambas as partes.                                 | 5,39  | 1,34          | 24,86             |
| O indivíduo deve desenvolver seu repertório de competências e suas redes pessoais para novas oportunidades no mercado de trabalho.            | 5,37  | 1,35          | 25,13             |
| Devem-se estimular o trabalho em equipe e o intercâmbio de conhecimentos e habilidades.   | 5,46  | 1,28          | 23,44             |
| As recompensas (remuneração e benefícios) devem ser determinadas pelo desempenho individual.  | 4,96  | 1,45          | 29,23             |
| A organização deve aprimorar a capacidade de a pessoa responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças em seu ciclo de vida.            | 5,16  | 1,23          | 23,83             |
| Indivíduos e organizações devem agir em defesa de seus próprios interesses (auto-afirmação e auto-proteção).                                  | 4,67  | 1,44          | 30,83             |
| O trabalhador ideal é aquele que empreende, toma decisões e gerencia seu emprego como um negócio próprio.                                     | 5,12  | 1,44          | 28,12             |
| A organização deve agir de forma a tornar o trabalhador menos vulnerável à dinâmica do mercado de trabalho.                                   | 4,67  | 1,36          | 29,12             |
| O desempenho do trabalhador deve ser avaliado a partir do sucesso do grupo e da organização.  | 4,99  | 1,39          | 27,85             |
| A gestão de pessoas deve se preocupar fortemente com o recrutamento, em face da transitoriedade das relações entre indivíduos e organizações. | 4,97  | 1,26          | 27,35             |
| A organização deve prover recursos para o bem-estar pessoal e familiar do trabalhador.  | 5,28  | 1,32          | 25,00             |
| A organização deve assegurar que indivíduos desenvolvam opções futuras de carreira fora dela.   | 4,77  | 1,44          | 30,18             |
| A gestão de pessoas deve se preocupar com a socialização e a retenção dos trabalhadores.  | 4,97  | 1,25          | 25,15             |
| No fim do vínculo trabalhador–organização, deve-se atender exclusivamente às questões legais.   | 4,94  | 1,39          | 28,13             |
| O indivíduo deve possuir um elevado grau de liberdade pessoal na forma como desempenha seu trabalho.  | 4,87  | 1,32          | 27,10             |

Fonte: Elaboração do autor da tese

Com o propósito de definir os intervalos adotados para a classificação do grau de percepção do construto *modelos e práticas de gestão de pessoas*, foi elaborada a tabela 27, que levou em consideração a escala Likert utilizada no instrumento de coleta de dados da

pesquisa. Para essa variável, quanto mais próximo de 7 for o escore, maior será o grau de percepção dos valores organizacionais.

Tabela 27 – Grau de importância – *modelos e práticas de gestão de pessoas*

| ESCORE DA ESCALA LIKERT | CLASSIFICAÇÃO DO GRAU |
|-------------------------|-----------------------|
| 1,0.....3,0             | Baixo                 |
| 3,1.....5,0             | Moderado              |
| 5,1.....7,0             | Alto                  |

Fonte: Elaboração do autor de tese

Analisando-se os dados observados na tabela 26 e 27, nota-se que a maioria dos respondentes apresentou grau de percepção dos modelos e práticas de gestão *moderado* (12 escores médios) e *alto* em menor proporção (8 escores). Isso significa, de certa forma, que a percepção dos respondentes em relação ao grau de importância dos modelos e práticas de gestão de pessoas ainda não é o ideal, embora revele uma tendência de adoção de um modelo híbrido de gestão que possibilite a conciliação das características *agency* e *community*.

Cumprе ressaltar, por outro lado, que o indicador que apresentou o menor escore médio (4,67) diz respeito às políticas de proteção ao trabalhador diante da instabilidade do mercado de trabalho. O estímulo ao trabalho em equipe e o intercâmbio de conhecimentos e habilidades constituíram o indicador com maior valor médio (5,46), significando que os profissionais pesquisados aprovam esta forma de trabalho, que é típica do modelo *community*. A tabela 26 mostra ainda os desvios-padrão e os respectivos coeficientes de variação.

O item que apresentou o menor desvio-padrão (1,23) diz respeito ao processo de educação continuada dos empregados visando atender às demandas internas e externas da organização.

A média geral calculada para o grau de importância dos modelos e práticas de gestão de pessoas foi de 5,2, que representa, numa escala Likert de 7 pontos, um valor considerado alto, significando que para esta amostra de profissionais pesquisados os modelos e práticas de gestão de pessoas são importantes no dia-a-dia de trabalho.

Quanto aos coeficientes de variação, a média geral foi de 26,83. Como foi mencionado anteriormente, esses coeficientes têm a finalidade de mostrar o grau de variabilidade dos elementos da amostra e resultam da divisão do desvio-padrão pela média,

sendo o seu ponto de corte acima de 30, considerado alto, segundo Bonilla (1995). Assim, pode-se constatar que o valor médio está abaixo do ponto de corte. Portanto, a variabilidade da amostra pode ser considerada aceitável, embora os dados da pesquisa confirmem sua não-normalidade, já constatada no teste de Mardia (1075,47).

### 7.5 Avaliação do construto comprometimento organizacional

Tal qual os anteriores, este construto foi avaliado segundo o grau de percepção dos profissionais que compuseram a amostra selecionada. Foram ainda utilizadas nessa análise as medidas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e coeficiente de variação) dos escores obtidos nos itens respondidos por meio de uma escala Likert de 7 pontos. A tabela 28 mostra os escores globais obtidos para esse construto. Vale observar que o coeficiente de variação é obtido pela divisão do desvio-padrão pela média multiplicado por 100.

Tabela 28 – Média e desvio-padrão e coeficiente de variação - comprometimento organizacional (CO)

| VARIÁVEL  | MÉDIA | DESVIO PADRÃO | COEF. DE VARIAÇÃO |
|---|-------|---------------|-------------------|
| Eu seria muito feliz se pudesse dedicar o resto de minha carreira a esta organização.                         | 4,50  | 1,61          | 35,77             |
| Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.  | 4,76  | 1,45          | 30,46             |
| Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.   | 3,26  | 1,76          | 53,98             |
| Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.  | 3,17  | 1,80          | 56,78             |
| Esta organização tem um imenso significado para mim.  | 5,11  | 1,38          | 27,00             |
| Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.            | 4,33  | 1,69          | 29,03             |
| Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.                            | 4,76  | 1,54          | 32,35             |
| Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                    | 4,81  | 1,52          | 31,60             |
| Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.   | 4,09  | 1,86          | 45,47             |
| Se eu não tivesse dado tanto de mim para esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.     | 4,07  | 1,81          | 44,47             |
| Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. | 4,43  | 1,73          | 39,05             |

Fonte: Elaboração do autor da tese

Com o objetivo de estabelecer os intervalos adotados para classificação do grau de comprometimento, foi elaborada a tabela 28, que levou em consideração a escala Likert

utilizada no instrumento de coleta de dados da pesquisa. Para essa variável, quanto mais próximo de 7 for o escore, maior será o grau de comprometimento organizacional.

Tabela 29 – Grau de comprometimento organizacional

| ESCORE DA ESCALA LIKERT | CLASSIFICAÇÃO DO GRAU |
|-------------------------|-----------------------|
| 1,0.....3,0             | Baixo                 |
| 3,1.....5,0             | Moderado              |
| 5,1.....7,0             | Alto                  |

Fonte: Elaboração do autor de tese

Analisando-se os dados das tabelas 28 e 29, nota-se que a maioria dos respondentes revelou um grau de comprometimento organizacional moderado (10 escores) e apenas um, escore alto. Isso significa, de certa forma, que o vínculo do empregado com a organização, por um lado, não é tão forte assim e, por outro, o indicador que apresentou a maior média no escore (5,11), foi *Esta organização tem um imenso significado para mim*, o que sugere um vínculo mais forte do indivíduo com a organização apenas no tocante ao significado do trabalho. Cumpre ainda ressaltar que o item *Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização* revelou a menor média (3,17), o que, em princípio, pode ser interpretado como uma certa contradição própria das relações de trabalho na sociedade contemporânea.

O item que apresentou o menor desvio-padrão (1,38) foi também *Esta organização tem um imenso significado para mim*, o que reforça a análise anterior e destaca a contradição já mencionada.

A média geral calculada para o grau de comprometimento organizacional foi de 4,30, que representa, numa escala Likert de 7 pontos, um valor moderado, significando que para esta amostra de profissionais pesquisados o comprometimento ainda não atingiu os níveis ideais sob a ótica da organização.

Quanto aos coeficientes de variação, a média geral foi de 56,78. Como já foi dito anteriormente, esses coeficientes têm a finalidade de mostrar o grau de variabilidade dos elementos da amostra e resultam da divisão do desvio-padrão pela média, sendo o seu ponto de corte acima de 30, considerado alto segundo Bonilla (1995). Assim, neste caso, pode-se constatar que o valor médio está bem acima do referido ponto, significando, portanto, que a variabilidade da amostra foi muito alta.

## 7.6 Avaliação do Modelo Teórico

Conforme foi abordado na metodologia deste trabalho (seção secundária 6.5 p. 269), não existe, segundo Lohmöller (1984), um índice ideal específico de ajuste do modelo estimado pelo LVPLS. De acordo com esse autor, alguns testes podem ser feitos cujos resultados são considerados satisfatórios. Dentre eles, foram escolhidos os seguintes, por serem considerados mais apropriados para a avaliação do modelo teórico da pesquisa, os quais levam em consideração os seguintes parâmetros:

- a) se a parcela explicada da variância das variáveis observada for pequena;
- b) se a covariância dos resíduos entre blocos for próxima de zero;
- c) se a covariância entre os resíduos dos modelos de mensuração e as variáveis latentes forem próximas de zero.

Com relação à verificação do ajuste do modelo estrutural, Lohmöller (1984) indica um segundo teste, que considera a variância não-explicada das variáveis latentes ( $1 - R^2$ ).

A figura 19 p. 319 mostra o modelo nomológico-estrutural deste estudo, ajustado depois de submetido às técnicas de análise fatorial exploratória e confirmatória. Este modelo destaca as relações entre os construtos de segunda ordem e seus respectivos indicadores e mostra os coeficientes de caminho estimados pelo LVPLS. Para a estimação desses parâmetros, utilizou-se o método *Centroid Weighting Scheme*, que levou em conta as relações entre as variáveis latentes e as variáveis observadas que são reflectivas. Considerando-se que a técnica de modelagem por equações estruturais se mostra como técnica estatística adequada para a análise e interpretação das relações entre os construtos de segunda ordem, o entendimento dessas relações e de suas intensidades torna-se importante e necessário para responder, com lucidez e eficácia, com clareza e precisão, ao problema da pesquisa, ao objetivo geral, aos objetivos específicos e, finalmente, às questões de pesquisa.

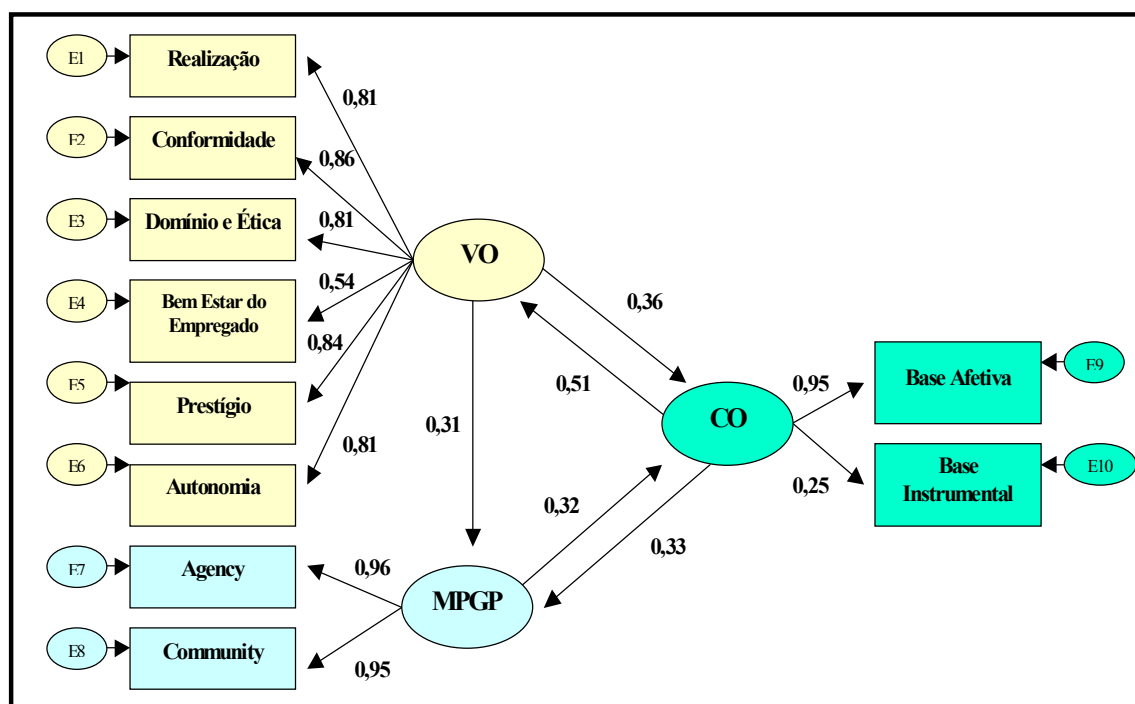


Figura 19 – Modelo teórico ajustado – parâmetros estimados pelo LVPLS

Fonte: Elaboração do autor da tese

E1, E2, E3 ..... E10 = Erro de estimação (parte não captada pela variância – [ 0,0765, 0,9351])

A tabela 30 mostra os parâmetros estimados pelo LVPLS – modelos de mensuração e Jack-Knifing para indicador. O teste Jack-Knifing foi realizado para indicadores e coeficientes de caminho, visando comparar os valores estimados pelo LVPLS com os resultados obtidos por aquele teste. Desta forma, para o construto *valores organizacionais*, o menor valor (0,53) foi atribuído ao indicador *bem-estar do empregado* e o maior valor (0,86) foi atribuído ao indicador *conformidade*, considerando-se os limites inferior e superior com um intervalo a 5%.

Para o construto *modelos e práticas de gestão de pessoas*, o menor valor (0,95) foi atribuído ao indicador *community* e o maior valor (0,96) foi atribuído ao indicador *agency*, considerando-se também os limites inferior e superior com um intervalo a 5%.

E, por último, para o construto *comprometimento organizacional*, o menor valor (0,26) foi atribuído ao indicador *base instrumental* e o maior valor (0,95) foi atribuído ao indicador *base afetiva*, considerando-se os limites inferior e superior com um intervalo a 5%.



Tabela 30 – Parâmetros estimados pelo LVPLS – modelos de mensuração:  
Jack-Knifing para indicador

| CONSTRUTO                      | INDICADOR              | PESO NO CONSTRUTO |                           | INTERVALO DE CONFIANÇA A 5%* |                 |                 |
|--------------------------------|------------------------|-------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|
|                                |                        | Estimado pelo PLS | Estimado por Jack-Knifing |                              | Limite inferior | Limite superior |
|                                |                        |                   | Média                     | Desvio-padrão                |                 |                 |
| VALORES                        | Realização             | <b>0,81</b> **    | <b>0,81</b>               | 0,003                        | 0,81            | 0,81            |
|                                | Conformidade           | <b>0,86</b> **    | <b>0,86</b>               | 0,002                        | 0,86            | 0,86            |
|                                | Domínio                | <b>0,82</b> **    | <b>0,82</b>               | 0,003                        | 0,82            | 0,82            |
|                                | Bem-estar do empregado | <b>0,53</b> **    | <b>0,53</b>               | 0,004                        | 0,53            | 0,53            |
|                                | Prestígio              | <b>0,84</b> **    | <b>0,84</b>               | 0,003                        | 0,84            | 0,84            |
|                                | Autonomia              | <b>0,81</b> **    | <b>0,81</b>               | 0,003                        | 0,81            | 0,81            |
| PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS  | Agency                 | <b>0,96</b> **    | <b>0,96</b>               | 0,003                        | 0,96            | 0,96            |
|                                | Community              | <b>0,95</b> **    | <b>0,95</b>               | 0,003                        | 0,95            | 0,95            |
| COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL | Base afetiva           | <b>0,95</b> **    | <b>0,95</b>               | 0,003                        | 0,95            | 0,95            |
|                                | Base instrumental      | <b>0,26</b> **    | <b>0,26</b>               | 0,009                        | 0,26            | 0,26            |

\* Teste bicaudal

\*\* Significante a 5%

Fonte: Elaboração do autor da tese

A tabela 31 apresenta a variância explicada ( $R^2$ ) e não explicada ( $1 - R^2$ ) para os construtos do modelo estrutural. O resultado dos cálculos para a verificação dessa condição revela que todas as variáveis latentes apresentam valores superiores a 0,500, que é considerado o ponto de corte, segundo Dias (2004). Assim, essa condição estabelecida por Lohmöller (1984) não foi atendida.

A provável explicação para essa ocorrência pode estar na exclusão de componentes/fatores realizada por ocasião da análise dos componentes principais tratados no capítulo 7, seção secundária 7.2.1, p. 295. De qualquer forma, o não atendimento dessa exigência não invalida o modelo estrutural, considerando que as condições anteriores estabelecidas por Lohmöller (1984) foram atendidas. Em suma, o não atendimento da condição anterior sinaliza para a necessidade de refinamento do instrumento de coleta de dados no sentido de ajustá-lo ao referencial teórico da pesquisa, levando em conta a percepção dos respondentes, a realidade concreta das organizações e os respectivos respondentes que constituíram a amostra deste estudo.

Tabela 31 – Ajuste do Modelo Estrutural

| CONSTRUTO   | VARIÂNCIA EXPLICADA (R <sup>2</sup> ) | VARIÂNCIA NÃO EXPLICADA (1 - R <sup>2</sup> ) | RESULTADO |
|---|---------------------------------------|---|-----------|
| <i>Valores organizacionais (VO)</i>                   | 0,258                                 | 0,742   | > 0,500   |
| <i>Modelos e práticas de gestão de pessoas (MPGP)</i> | 0,307                                 | 0,693   | > 0,500   |
| <i>Comprometimento organizacional (CO)</i>            | 0,335                                 | 0,665   | > 0,500   |

Fonte: Elaboração do autor da tese

A tabela 32 mostra que os valores estimados pelo LVPLS foram confirmados pelo teste Jack-Kinifing. Isso significa que o Modelo Estrutural, com relação aos indicadores, tem consistência e que os resultados representam a amostra dos trabalhadores que participaram da pesquisa. Esta tabela exibe ainda o teste Q<sup>2</sup> para indicador e Q<sup>2</sup> para construto. É importante ressaltar que, se por um lado, os valores positivos do índice Q<sup>2</sup> tanto para o indicador quanto para o construto apontam para o ajuste do modelo, por outro, os valores negativos indicam a necessidade de uma replicação do modelo para verificação da consistência desses indicadores em outros contextos organizacionais.

Nas duas últimas colunas da tabela 32 podem ser observados os resultados do teste de aderência Q<sup>2</sup> (Goodness of fit) feito para avaliar a consistência do modelo teórico. Na penúltima coluna são mostrados os resultados do teste Q<sup>2</sup> para o indicador e na última os resultados do teste para construto. Assim, os resultados obtidos permitem concluir que o modelo apresenta consistência entre os construtos de segunda ordem, isto é, entre *valores organizacionais*, *modelos e práticas de gestão de pessoas* e *comprometimento organizacional*, confirmando os pressupostos teóricos que fundamentam as relações entre eles.

Tabela 32 - Jack-Knifing para indicador

| CONSTRUTO                      | INDICADOR           | PESO NO CONSTRUTO |                           |               | INTERVALO DE CONFIANÇA A 5%* |                 | Q2 PARA INDICADOR | Q2 PARA CONSTRUTO |
|--------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------|---------------|------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
|                                |                     | Estimado pelo PLS | Estimado por Jack-Knifing |               | Limite inferior              | Limite superior |                   |                   |
|                                |                     |                   | Média                     | Desvio-padrão |                              |                 |                   |                   |
| VALORES                        | Realização          | 0,81 **           | 0,81                      | 0,003         | 0,81                         | 0,81            | -0,030            | -0,0068           |
|                                | Conformidade        | 0,86 **           | 0,86                      | 0,002         | 0,86                         | 0,86            | 0,077             |                   |
|                                | Domínio             | 0,82 **           | 0,82                      | 0,003         | 0,82                         | 0,82            | 0,139             |                   |
|                                | Bem-estar empregado | 0,53 **           | 0,53                      | 0,004         | 0,53                         | 0,53            | -0,138            |                   |
|                                | Prestígio           | 0,84 **           | 0,84                      | 0,003         | 0,84                         | 0,84            | -0,024            |                   |
|                                | Autonomia           | 0,81 **           | 0,81                      | 0,003         | 0,81                         | 0,81            | -0,065            |                   |
| PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS  | Agency              | 0,96 **           | 0,96                      | 0,003         | 0,96                         | 0,96            | 0,123             | 0,095             |
|                                | Community           | 0,95 **           | 0,95                      | 0,003         | 0,95                         | 0,95            | 0,068             |                   |
| COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL | Base afetiva        | 0,95 **           | 0,95                      | 0,003         | 0,95                         | 0,95            | 0,131             | 0,069             |
|                                | Base instrumental   | 0,26 **           | 0,26                      | 0,009         | 0,26                         | 0,26            | 0,008             |                   |

\* Teste bicaudal

\*\* Significante a 5%

Fonte: Elaboração do autor da tese

A tabela 33 também ilustra a aplicação do teste Jack-Knifing para a validação dos coeficientes de caminho para os construtos. Esta tabela mostra ainda a significância estatística para os coeficientes de caminho, considerando-se os limites inferior e superior com o intervalo a 5%. A exemplo do que ocorreu com o teste Jack-Knifing para indicador, este teste confirmou os valores estimados pelo PLS, o que significa que o Modelo Estrutural e de Mensuração representa a percepção dos trabalhadores pesquisados, com relação aos coeficientes de caminho que foram devidamente validados.

Tabela 33 – Jack-Knifing para coeficientes de caminhos

| Construtos        |                 | Coeficiente de caminho |                           |               | Intervalo de confiança a 5%* |                 |
|-------------------|-----------------|------------------------|---------------------------|---------------|------------------------------|-----------------|
|                   |                 | Estimado pelo PLS      | Estimado por Jack-Knifing |               | Limite inferior              | Limite superior |
|                   |                 |                        | Média                     | Desvio-padrão |                              |                 |
| VALORES ->        | PRÁTICAS G. P.  | 0,31 **                | 0,31                      | 0,003         | 0,31                         | 0,31            |
| VALORES ->        | COMPROM. ORGAN. | 0,36 **                | 0,36                      | 0,004         | 0,36                         | 0,36            |
| COMPROM. ORGAN -> | VALORES         | 0,51 **                | 0,51                      | 0,002         | 0,51                         | 0,51            |
| COMPROM. ORGAN -> | PRÁTICAS G. P.  | 0,33 **                | 0,33                      | 0,003         | 0,33                         | 0,33            |
| PRÁTICAS G. P. -> | COMPROM. ORGAN. | 0,32 **                | 0,32                      | 0,004         | 0,32                         | 0,32            |

\* Teste bicaudal

\*\* Significante a 5%

Fonte: Elaboração do autor da tese

## 7.7 Avaliação das hipóteses

As hipóteses deste estudo foram formuladas a partir de um referencial teórico específico, visando contribuir também para dar resposta ao problema de pesquisa, que consistiu em explorar as relações entre os construtos *valores organizacionais*, *modelos e práticas de gestão de pessoas* e *comprometimento organizacional*. Sua avaliação levou em conta não só a não-normalidade dos dados da amostra, revelada nos testes realizados, mas também os fundamentos teóricos dos modelos de mensuração e estrutural. Assim, utilizou-se para a avaliação das hipóteses o LVPLS, que é um método de estimação de parâmetros considerado por Chin (1997) adequado para aplicação em amostras não-paramétricas. E, ainda, foi utilizado o teste Jack-Knifing (não paramétrico), para examinar a significância dos parâmetros estimados pelo LVPLS. É importante observar que este teste trabalha com um nível de significância de 5% e  $t = 1,96$ , tendo  $z$  como referência.

Assim, os resultados dos testes das hipóteses são mostrados a seguir:

$H_1$  Existe relação positiva e significativa entre *valores organizacionais* e *modelos e práticas de gestão de pessoas*. Como pode ser observado no modelo nomológico-estrutural, figura 19, p. 319, e ainda na tabela 30, Parâmetros estimados pelo LVPLS, p. 320, esta hipótese foi estimada por este método e confirmada pelo teste Jack-Knifing. Assim, o coeficiente de caminho de *valores organizacionais* para *modelos e práticas de gestão de pessoas* foi de 0,31, revelando uma relação positiva e significativa entre os dois construtos.

H<sub>2</sub> Existe relação positiva e significativa entre *modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional*. Ao observar de novo no modelo nomológico-estrutural, a figura 19, p. 319, e na tabela 30, p. 320, esta hipótese também foi estimada pelo LVPLS e confirmada pelo teste Jack Knifing. Desse modo, o coeficiente de caminho de *modelos e práticas de gestão de pessoas* para *comprometimento organizacional* foi de 0,32, revelando uma relação positiva e significativa entre os dois construtos.

É importante observar que este mesmo procedimento foi utilizado para a avaliação das outras hipóteses, considerando-se os coeficientes de caminho estimados pelo método LVPLS e confirmados pelo teste não-paramétrico Jack-Knifing (tabela 33, p. 323) que revelaram a existência de uma relação positiva e significativa entre os construtos de segunda ordem para as hipóteses H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> e H<sub>5</sub>.

H<sub>3</sub> Existe relação positiva e significativa entre *comprometimento organizacional e valores organizacionais*, e estimada pelo método LVPLS e confirmada pelo teste Jack-Knifing, apresentando um coeficiente de caminho de 0,51.

H<sub>4</sub> Existe relação positiva e significativa entre *valores organizacionais e comprometimento organizacional*, e estimada pelo método LVPLS e confirmada pelo teste Jack-Knifing, apresentando um coeficiente de caminho de 0,36.

H<sub>5</sub> Existe relação positiva e significativa entre *comprometimento organizacional e modelos e práticas de gestão de pessoas*, e estimada pelo método LVPLS e confirmada pelo teste Jack-Knifing, apresentando um coeficiente de caminho de 0,33.

É importante observar que, embora os resultados obtidos pelo LVPLS tenham revelado relações não muito intensas entre os construtos, considerando-se os caminhos de ida e volta entre eles, a comprovação das hipóteses reforçou a fundamentação teórica deste trabalho, uma vez que identificou relações significativas e positivas entre *valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional*.

## 7.8 Limitações do estudo

Adotou-se neste estudo o método quantitativo para o tratamento dos dados em vez do método qualitativo, embora, como já afirmava Martin (1990):

qualquer método tem suas deficiências inerentes e nenhum método é perfeito. Além disso, a força de um método representa as fraquezas de outros [...] de modo que a fraqueza de um método seria compensada pela força de outros.

Em se tratando de construtos tão importantes quanto complexos, há limitações também de ordem cognitiva, que afetam pesquisador e pesquisados, limitações do próprio modelo teórico e dos instrumentos de coleta de dados. O próprio estudo de corte transversal já se constitui num fator limitador da compreensão, interpretação e explicação desses fenômenos. Certamente, haverá dificuldade para generalização dos resultados do estudo.

Foram utilizadas escalas de mensuração dos construtos, preocupando-se mais com a forma do que com o conteúdo. Assim, uma análise mais cuidadosa, sobretudo da escala de valores, poderia tê-la simplificado um pouco mais, facilitando o processo de coleta de dados. Vale lembrar que a análise fatorial excluiu do instrumento de coleta de dados *Inventário de perfis de valores organizacionais* (IPVO) cerca de 28 itens, o que significa uma redução de quase 50%, sinalizando para a necessidade de um maior refinamento deste instrumento para a aplicação em outros contextos organizacionais.

Neste estudo, muitas vezes, o pesquisador teve de tomar algumas decisões relativas à aceitação ou rejeição das medidas resultantes das análises multivariadas sem poder contar com critérios aceitos e consagrados pelos autores para esse fim.

O modelo teórico ajustado mostrou-se incompleto para responder, pelo menos, a um dos objetivos específicos da pesquisa que consistia em examinar a existência de relação entre os construtos *modelos e práticas de gestão de pessoas e valores organizacionais*.

Considerando que o estudo foi feito a partir de uma amostra das empresas siderúrgicas, produtoras de ferro-gusa no estado de Minas Gerais, acredita-se que um diagnóstico prévio desse importante setor da economia mineira, teria ajudado muito na definição das estratégias de coleta de dados e melhorado a qualidade da amostra.

## 8 CONCLUSÃO

Este capítulo resgata o problema de pesquisa – em contextos organizacionais distintos, existe relação entre os construtos *valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional?*; – recupera o objetivo geral – *Investigar as relações entre os construtos valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional*, sob a perspectiva dos trabalhadores de distintas empresas do setor siderúrgico de Minas Gerais – e os objetivos específicos – Caracterizar as práticas de gestão de pessoas das empresas do setor siderúrgico mineiro quanto à presença de elementos do modelo *agency* e *community*, como conceitualizado por Rousseau e Arthur (1999); Identificar e descrever a incidência de diferentes padrões de comprometimento organizacional, considerando as suas bases afetiva e instrumental, conforme modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1997); Examinar a existência ou não de relação entre os construtos *comprometimento organizacional, modelos e práticas de gestão de pessoas e valores organizacionais*; Investigar nos modelos de gestão de pessoas adotados pelas empresas do setor siderúrgico de Minas Gerais os valores característicos do modelo *agency* e *community*, conforme conceitualizado por Rousseau e Arthur (1999); Comparar as relações existentes ou não entre os construtos, considerando-se os caminhos de ida e volta, conforme modelo hipotético proposto para a pesquisa –; retoma as questões de pesquisa – “Em contextos organizacionais distintos qual é o grau de percepção de valores organizacionais entre os trabalhadores?”; “Qual é o grau de importância atribuída pelos trabalhadores às práticas de gestão de pessoas na perspectiva *agency*?” ; “Qual é o grau de importância atribuída pelos trabalhadores às práticas de gestão de pessoas na perspectiva *community*?”; “Qual é o grau de comprometimento dos trabalhadores em contextos organizacionais distintos, considerando-se o peso de sua base afetiva?”; “Qual é o grau de comprometimento dos trabalhadores em contextos organizacionais distintos, levando-se em conta o peso de sua base instrumental?” – ; avalia o grau de percepção de valores organizacionais entre os trabalhadores, o grau de importância das práticas de gestão na perspectiva *agency* e *community* e, ainda, o grau de comprometimento dos trabalhadores, considerando-se o peso de suas bases afetiva e instrumental; recupera as hipóteses formuladas – H<sub>1</sub> Existe *relação positiva e significativa entre valores organizacionais e comprometimento organizacional*; H<sub>2</sub> Existe *relação positiva e significativa entre comprometimento organizacional e valores organizacionais*; H<sub>3</sub> Existe *relação positiva e*

significativa entre *valores organizacionais e modelos e práticas de gestão de pessoas*; H<sub>4</sub> Existe relação positiva e significativa entre modelos e *práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional*; H<sub>5</sub> Existe relação positiva e significativa entre comprometimento organizacional e modelos e práticas de gestão de pessoas – , visando identificar a existência de relação positiva e significativa entre os construtos. À luz dos fundamentos teóricos – especialmente do modelo denominado IPVO, de Oliveira e Tamayo (2004), do modelo *agency e community*, de Rousseau e Arthur (1999) e do modelo de três componentes, de Meyer e Allen (1997) – , foi concebido o modelo hipotético desta pesquisa. Com o apoio de procedimentos metodológicos, como o uso de estatísticas descritivas e de técnicas avançadas de análise multivariada – análise fatorial exploratória (PC) e análise fatorial confirmatória (PAF) – além de técnicas de modelagem por equações estruturais, buscou respostas para o problema sob investigação. Em síntese, este capítulo da conclusão ca explora as questões teórico-empíricas, as questões de ordem metodológica tratadas nesta pesquisa e suas implicações para uma possível agenda de pesquisa.

- **Questões teórico-empíricas**

Nesta seção, serão sistematizadas as conclusões desta pesquisa, com base nos objetivos geral e específicos, nas questões de pesquisa formulados no capítulo introdutório deste estudo, p. 29, 30, 32 e 33 e nas hipóteses enunciadas no capítulo 6 que trata da metodologia da pesquisa, seção secundária 6.12 p. 283. Antes, porém, será retomada a fundamentação teórica dos três construtos, com ênfase especial nos modelos utilizados nesta pesquisa.

Como já foi dito, este estudo investigou as relações entre três importantes construtos da área de Comportamento Organizacional: *valores organizacionais* (VO), definidos, segundo Tamayo (2001), como princípios que guiam a vida organizacional; *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP), definido por Fischer (2001) como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para *interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente do trabalho* (MPGP); e *comprometimento organizacional* (CO), definido por Meyer e Allen (1997) em seus três componentes, a saber: a) *affective commitment* (comprometimento afetivo) – grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, permanecendo nela porque sente que quer permanecer; b) *continuance commitment* (comprometimento instrumental) – grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização



devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma, que pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados, e, por isso, o indivíduo sente que tem necessidade de pernamecer na organização; e c) *normative commitment* (comprometimento normativo) – grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização. Assim, o indivíduo sente que deve permanecer na organização porque é obrigado.

Essa investigação foi feita a partir de uma amostra de 520 trabalhadores de 25 empresas do setor siderúrgico do estado de Minas Gerais.

Para viabilizar tal empreendimento, foram cumpridas à risca todas as exigências de um trabalho científico. Assim, na Introdução foi contextualizado o tema objeto desta investigação e colocado o problema de pesquisa, que consistiu em examinar a existência de relações entre os construtos de 2ª ordem: *valores organizacionais* (VO), *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) e *comprometimento organizacional* (CO). Em complementação ao objetivo principal deste estudo, foram também estabelecidos os objetivos específicos, formuladas as questões de pesquisa e enunciadas as hipóteses.

Para o primeiro construto de segunda ordem, *valores organizacionais* (VO), foi feita uma criteriosa revisão da literatura, estabelecendo os fundamentos epistemológicos do estudo, que incluiu considerações sobre a ética, a cultura e os valores organizacionais; discutiu-se o conceito de valor, acentuando sua importância para as pessoas e para as organizações; destacaram-se os enfoques predominantes e as principais abordagens utilizadas nas pesquisas; trouxe ao debate a importante questão da interdisciplinaridade para o estudo dos *valores organizacionais*; descreveu os modelos de Scheler, de Tamayo e Gondim e de Oliveira e Tamayo, este último, utilizado neste estudo; resumiram-se os principais estudos que resultaram em validação de diversas escalas de mensuração dos valores; apresentou o estado da arte dos estudos desenvolvidos no Brasil e no exterior; e, finalmente, associou *valores organizacionais a modelos de gestão de pessoas e a comprometimento organizacional*.

Para o segundo construto de segunda ordem, *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP), fez-se também uma cuidadosa revisão da literatura, visando discutir e compreender os modelos utilizados em administração, destacando-se suas principais funções. Assim, foram investigados os modelos de gestão na perspectiva de diversos autores, como Srour (1987), Leite (1997), Larivière (1994) e Morgan (2000) Chanlat (2002); foram abordados modelos de gestão de pessoas na visão de autores como Motta (2002), Fischer e Fleury

(2001), Albuquerque (1999) e Dutra (2002); e foi descrito, detalhadamente, o modelo Agency e Community, utilizado neste trabalho.

Para o construto de segunda ordem, *comprometimento organizacional* (CO) fez-se também uma revisão da literatura em que se buscou situar o *comprometimento organizacional* no contexto dos estudos organizacionais; discorreu-se sobre a natureza e significado deste construto, destacando suas principais fontes teóricas; descreveram-se os principais enfoques do *comprometimento organizacional* na perspectiva unidimensional; abordaram-se os modelos multidimensionais, com especial ênfase no modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997), utilizado neste estudo; analisaram-se os antecedentes, os correlatos e os conseqüentes do *comprometimento organizacional*; e relataram-se os principais achados da pesquisa internacional sobre o *comprometimento organizacional* nas bases afetiva, instrumental e normativa, destacando os achados das pesquisas internacionais mais recentes.

- **Questões de ordem metodológica**

As propriedades psicométricas das escalas utilizadas neste estudo foram avaliadas por meio da análise fatorial exploratória e confirmatória para cada um dos construtos de segunda ordem. É interessante observar que os três construtos principais que compõem o modelo hipotético foram agrupados sem grande perda de suas características teóricas, mantendo sua integridade nomológica e estrutural. Assim, o construto valores organizacionais ficou com 25 indicadores dos 48 do inventário de perfis de *valores organizacionais* (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004); o construto *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) manteve 16 indicadores dos 20 do modelo agency e community, de Rousseau e Arthur (1999); e, finalmente, o construto *comprometimento organizacional* (CO) manteve 10 dos 11 indicadores do modelo de três componentes, de Meyer e Allen (1997).

É importante ressaltar que a estrutura empírica encontrada para o construto *valores organizacionais* agrupou em um único indicador os construtos de primeira ordem denominados *domínio e ética organizacional*, e eliminou um indicador de primeira ordem denominado *tradição*, conservando seus fundamentos teóricos. A matriz de correlação para o construto VO mostrou-se favorável, com  $KMO = 0,95$  e indicação de até seis fatores (autonomia, bem-estar do empregado, conformidade, prestígio, domínio e ética organizacional e realização), em função da distribuição dos eigenvalues (valores próprios) maiores que 1, que podem ser constatados no scree plot, e utilização do critério de variância explicada mínima de

3% para cada fator extraído. Assim, a variância explicada para o construto *valores organizacionais* foi de 61,65%, sendo assim distribuída: autonomia (40,92%), bem-estar (9,65%), realização (3,19%), conformidade (2,72%), prestígio (2,64%) e domínio e ética (2,53%).

Cabe ressaltar, por um lado, que na extração dos fatores observou-se uma tendência à unidimensionalidade, considerando-se que um único fator representou 40,92% da variância explicada. Por outro lado, observou-se que os seis fatores extraídos apresentaram eigenvalues maiores do que 1, embora a variância explicada em três fatores tenha sido inferior a 3%, que é a variância mínima adotada para esse tipo de análise. Apesar disso, optou-se por manter esses fatores de acordo com a matriz de fatoração, levando em conta os fundamentos teóricos do modelo. Assim, considerando-se os 520 casos válidos, o construto VO apresentou KMO = 0,95; teste de Bartlett = 0,000 e alpha de Cronbach = 0,93.

Na tabela 18, p. 299, pode ser observado o comportamento das médias para o construto valores organizacionais (VO). Nota-se que a variação das médias oscilou dentro do intervalo 3,84 a 5,33 e que os desvios-padrão variaram no intervalo de 1,34 a 1,70, o que evidencia a ausência de variação acentuada.

Já a estrutura empírica para o construto de segunda ordem *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) demonstrou consistência com dois fatores bem delineados para cada construto agency e community. A análise fatorial para este revelou a predominância de dois fatores (agency e community). O primeiro (agency) apresentou uma variância explicada de 40,42%, indicando também nesse caso uma certa tendência à unidimensionalidade; e o segundo (community) apresentou uma variância explicada de 7,45%, perfazendo um total de 47,8%. No campo das ciências sociais, segundo Hair et alii, a porcentagem da variância explicada pode ser até inferior a 60%.

Os eigenvalues dos dois fatores (agency e community) foram de 8,14. Para esse total, o primeiro fator contribuiu com 6,87 e o segundo com 1,27. Também para esse caso foi adotado o critério de Hair *et alii* (1998), que consideram o valor mínimo  $> 1,00$ . Neste caso, a matriz de correlação mostrou-se favorável, com KMO de 0,91 e teste de esfericidade de Bartlett  $< 0,0001$ . A estrutura empírica encontrada demonstrou consistência com dois fatores delineados. Adotou-se também nessa análise o critério da variância explicada mínima de 3%. O alpha de Cronbach para esse construto foi de 0,90, indicando alto grau de consistência interna. Pode-se observar que o intervalo de variação das médias para MPGP foi de 4,67 a 5,41, menor do que o anterior (VO) e que, quanto aos desvios-padrão, a amplitude de variação

também foi menor, situando-se no intervalo de 1,23 a 1,45 o que pode demonstrar uma tendência mais uniforme nas respostas das variáveis deste construto.

Por último, a estrutura empírica para o construto de segunda ordem que compõe o modelo teórico deste trabalho – *comprometimento organizacional* (CO) – foi também submetida à análise fatorial – PAF, utilizando-se o método de rotação deprimida oblínua. De acordo com Hair *et alii* (1998, p.110), a rotação oblínua deve ser utilizada quando o propósito da análise for extrair diversos significados teóricos ou construtos. Essa análise fatorial revelou a predominância de dois fatores claramente delineados: comprometimento afetivo e comprometimento instrumental. Esses fatores, juntos, representam 47,69% da variância explicada, sendo que o primeiro representa 25,25% e o segundo, 22,47%.

A matriz empírica se mostrou favorável, com KMO de 0,77, e eigenvalue de 6,20. O alpha de Cronbach para esse construto foi de 0,65, o mais baixo dos três construtos. O teste de esfericidade de Bartlett também apresentou resultado  $< 0,0001$ .

Como pode ser observado na tabela 22, p. 307, deste trabalho, as médias das variáveis do construto *comprometimento organizacional* variaram no intervalo de 3,17 a 5,11 e os respectivos desvios-padrão no intervalo de 1,38 a 1,86. Isso evidencia que este construto apresentou mais variabilidade que os anteriores, sugerindo uma tendência menos uniforme nas respostas das variáveis que o compõem.

Como pode ser observado na tabela 23, p. 308, os três construtos deste trabalho foram submetidos ao teste de confiabilidade composta. O construto *valores organizacionais* (VO) apresentou um índice de confiabilidade de 0,91. O construto *modelos e práticas de gestão de pessoas* apresentou um índice de confiabilidade de 0,96. É importante ressaltar que esses dois construtos apresentaram resultado do teste de confiabilidade composta acima do ponto de corte de 0,70, conforme afirmam Hair *et alii* (1998). Apenas o construto *comprometimento organizacional* ficou abaixo desse limite (0,58), o que sinaliza para a necessidade de refinamento das escalas de Meyer e Allen (1997) utilizadas neste trabalho.

Como pode ser observado na tabela 32, p. 322, o teste de aderência  $Q^2$  (goodness of fit) para indicador e para construto, permite concluir que o modelo teórico da pesquisa apresenta consistência entre os construtos de segunda ordem, isto é, entre *valores organizacionais*, *modelos e práticas de gestão de pessoas* e *comprometimento organizacional*, confirmando os pressupostos teóricos que fundamentam as relações entre eles.

A tabela 33, p. 323, também ilustra a aplicação do teste Jack-Knifing para a validação dos coeficientes de caminho para os construtos. Esta tabela mostra ainda a significância estatística para os coeficientes de caminho, considerando-se os limites inferior e superior com o intervalo a 5%. A exemplo do que ocorreu com o teste Jack-Knifing para indicador, esse teste confirmou os valores estimados pelo PLS, o que significa que o modelo estrutural e de mensuração representa a percepção dos trabalhadores pesquisados com relação aos coeficientes de caminho que foram devidamente validados.

A figura 19, p. 319, mostra o modelo nomológico-estrutural deste estudo, ajustado depois de submetido às técnicas de análise fatorial exploratória e confirmatória. Este modelo destaca as relações entre os construtos de segunda ordem e seus respectivos indicadores e mostra ainda os coeficientes de caminho estimados pelo LVPLS, depois confirmado pelo teste Jack-Knifing. Grande parte dos achados deste estudo será extraída deste modelo, como a resposta ao problema de pesquisa e aos objetivos geral e específicos.

Assim, os achados deste estudo revelaram que existe relação positiva e significativa entre *valores organizacionais e modelos e práticas de gestão de pessoas* com uma intensidade (0,31). Do mesmo modo, foi constatada que existe também uma relação positiva e significativa entre *modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional*, com uma intensidade de (0,32). Foi constatada ainda uma relação positiva e significativa, porém de maior intensidade (0,51), entre os construtos *comprometimento organizacional e valores organizacionais*. Considerando os caminhos de volta, foi constatado também uma relação positiva e significativa, com intensidade de (0,36), entre *valores organizacionais e comprometimento organizacional*. E, finalmente, foi encontrada ainda uma relação positiva e significativa, com intensidade de (0,33), entre *comprometimento organizacional e modelos e práticas de gestão de pessoas*. Embora as relações encontradas nessa amostra (N = 520) sejam todas positivas e significativas, porém de baixa intensidade, não se pode negar o poder de influência dos valores organizacionais no comportamento dos indivíduos, uma vez que segundo Macedo e Rossi (2001) durante o processo de interação social, os indivíduos necessitam de orientação, sentido e objetivo para que possam atuar de forma adequada nos contextos cultural e social. Por isso, os valores mostram-se como recursos indispensáveis em função de seu poder de orientar o indivíduo na vida cotidiana.

A baixa intensidade das interações entre os construtos de segunda ordem, *valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento*

*organizacional*, considerando-se os caminhos de ida e volta, encontra explicação teórica em diversos autores, entre os quais importa destacar:

a) Oliveira e Tamayo (2002), quando afirmam que os valores organizacionais não são os mesmos de seus membros, nem mesmo são os valores que os membros gostariam que existissem na organização;

b) Fischer (2002), quando sustenta que os modelos e práticas de gestão de pessoas são determinados muitas vezes por fatores internos e externos à própria organização. Dessa forma, assim como os valores, diferentes contextos históricos ou setoriais equivalem a distintas modalidades de gestão de pessoas que é a maneira pela qual uma empresa se organiza para orientar o comportamento humano no trabalho;

c) Argyris (1977), quando considera que existe uma diferença entre os valores pregados pela organização e aqueles vivenciados pelos empregados, dificultando um maior grau de comprometimento;

d) Fischer e Fleury (2001), quando assinalam que o conceito de modelo de gestão de pessoas vem passando por uma reformulação bastante abrangente, cuja missão é dar nome e identidade ao resultado de um intenso processo de mudança, que vem se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão, mas que ainda não conseguiu conciliar os interesses da organização com os interesses dos empregados

e) Pettigrew (1989 p. 151-152), quando reafirma que os valores expostos não significam normas cujo cumprimento possa ser exigido dos funcionários, mas orientação de comportamentos e atitudes, que são reforçados pelos exemplos do corpo gerencial e pelas práticas de gestão de pessoas;

f) Zanelli *et alii* (2004), quando afirmam que há pelo menos três aspectos centrais que expressam os valores organizacionais: 1) como a organização trata o empregado; 2) como a organização estrutura os seus processos de trabalho; e 3) como a organização se relaciona com o ambiente externo. Se a organização valoriza o empregado, tenderá a adotar políticas que incentivem o seu crescimento pessoal mais do que aquelas que direcionem ações para a conformidade aos padrões e normas estabelecidos. Se a organização valoriza a estrutura hierárquica, pouco contribuirá para estimular a participação dos empregados nas decisões internas. Se, por último, a organização se preocupa com a preservação do meio ambiente, provavelmente irá fazer uso de procedimentos de trabalho que não sejam poluentes, no sentido de que as expectativas da comunidade onde opera sejam consideradas;

g) Welch (2005) quando propõe a seguinte estratégia para combater a gravidade dos problemas decorrentes das relações trabalhistas e sindicais: em vez de tratar os 70% do meio como massa que segue a corrente, considerá-los o coração e a alma da organização. As empresas bem gerenciadas fazem questão de que os gerentes dediquem a esse grande grupo dos 70% dos empregados pelo menos 50% de seu tempo destinado à gestão de pessoas, avaliando e aprimorando as suas competências, por meio de uma nova forma de gestão: a gestão por competências; e

h) Rousseau e Arthur (1999) quando defendem que o modelo híbrido de gestão *Agency-Community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas e programas adotados pela organização. Segundo esses autores, o modelo híbrido engloba duas noções que possibilitam às firmas e aos trabalhadores responderem de forma flexível às mudanças do mercado enquanto procura estabilidade recrutando, desenvolvendo e retendo pessoas cujos talentos são relevantes para a organização. Para eles, esta dupla pressão – flexibilidade/estabilidade – é a essência do papel da administração de recursos humanos contemporânea. Acredita-se que as posições firmadas por esses autores quanto à adoção de políticas de gestão de pessoas que levem em conta os novos valores emergentes do século XXI possam contribuir para o estreitamento dos vínculos do indivíduo com a organização, com impacto positivo no comprometimento organizacional.

i) Rousseau e Wade-Benzoni (1995), quando fazem interessante leitura das transformações organizacionais, pontuando que se, de um lado, as organizações têm-se tornado cada vez mais enxutas, com uma força de trabalho central de reduzido número e tendo parte de suas atribuições executada por trabalhadores terceirizados, temporários, de tempo parcial, entre outros arranjos, de outro, pode-se constatar que tais alterações vêm ocorrendo em ritmo e intensidade bastante diferenciados entre os segmentos produtivos e que mesmo entre organizações há uma crescente consolidação de novas práticas de gestão de pessoas. Os trabalhadores exigem mudanças nos contratos psicológicos estabelecidos com as organizações, gerando para ambas as partes enorme incerteza quanto às novas formas de ação.

j) Motta (2001) acredita que no trânsito para o futuro o maior desafio estará no reconhecimento de que a tecnologia será insuficiente para lograr êxito. Portanto, robotizar, automatizar ou informatizar serão passos importantes, mas o sucesso dependerá de novos

modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas. As dimensões humanas e sociais serão valorizadas em nível antes desconhecido.

Quanto à caracterização das práticas de gestão de pessoas das empresas pesquisadas, observou-se, com base na análise da tabela 26, p. 314, que o maior valor médio (5,46) foi atribuído à questão que estimula o trabalho em equipe e o intercâmbio de conhecimentos e habilidades, significando que os profissionais pesquisados aprovam esta forma de trabalho, que é típica do modelo *community*.

k) Kanter (1997), ao reconhecer que os paradoxos criados pelas mudanças atuais, aliados à crença na emergência de um novo contrato social no interior das organizações, constituem o cerne do problema. Assim, essa autora enfatiza que as alterações aumentam a importância do comprometimento organizacional e que as mudanças também atuam no sentido de fragilizar o vínculo do trabalhador com a empresa. Ela sustenta que na organização tradicional o compromisso baseava-se no vínculo entre uma pessoa e a empresa (esperava-se que os funcionários fossem leais a seus patrões), ao passo que a nova organização caracteriza-se por laços mais frágeis com a empresa e ligações mais fortes com a própria profissão ou equipe de projeto. No entanto, Kanter (1997) ainda acredita na possibilidade de um contrato social no qual as organizações se comprometam com um conjunto de políticas de gestão de pessoas que dê suporte ao crescimento profissional, ao aprendizado contínuo, à criatividade e à inovação. Tal suporte representaria trocas mais justas com os empregados, mesmo não tendo em vista a sua retenção no longo prazo. Políticas como essa podem renovar a lealdade, o comprometimento organizacional e a produtividade de todos os funcionários em grandes e pequenas organizações.

Com relação aos padrões de comprometimento, verificou-se entre os respondentes uma tendência maior para o comprometimento afetivo do que para o instrumental, conforme escore médio mostrado na tabela 28, p. 316.

Com referência aos valores adotados pelas empresas do setor siderúrgico de Minas Gerais que são característicos do modelo *agency* e *community*, os respondentes priorizaram, entre outros, cooperação, a justiça, identidade e comprometimento do indivíduo com a organização, crescimento pessoal e profissional, remuneração e benefícios, bem estar pessoal e familiar e liberdade, valores esses que coincidem, em sua maioria, com a teoria dos valores pessoais de Schwartz e Bilsky (1987), Rokeach (1973), Schwartz (1999) e Tamayo (1996,1998) e com a teoria dos valores organizacionais de Deal e Kennedy (1982), Schwartz



(1992), Schein (1992), Fleury (1996), Santos (1999), Tamayo (2001) e Oliveira e Tamayo (2004).

As questões de pesquisa serão respondidas com base nas análises fatoriais realizadas e com o suporte das tabelas 25, p. 312 (grau de percepção dos valores organizacionais), tabela 27, p. 315 (grau de importância dos modelos e práticas de gestão de pessoas) e na tabela 29, p. 317 (grau de comprometimento).

E, finalmente, as hipóteses serão avaliadas com base nos fundamentos teóricos do modelo estrutural e de mensuração, cujos valores, estimados pelo método LVPLS, considerado por Chin (1997) adequado para aplicação em amostras não-paramétricas, foram confirmados pelo teste Jack-Knifing para indicador e para coeficientes de caminho.

Com relação à primeira questão de pesquisa relacionada ao grau de percepção dos valores organizacionais pelos trabalhadores, pode-se afirmar, pela análise dos dados empíricos, que esse grau foi moderado (40 escores) e alto (8 escores), o que significa, de modo geral, que a percepção dos valores organizacionais na amostra de trabalhadores pesquisados sinaliza para a internalização desses valores, com maior compartilhamento dos valores pessoais com os organizacionais, conforme teoria proposta por Schein (1992) e Tamayo (1996).

A segunda questão de pesquisa está relacionada ao grau de importância dos modelos e práticas de gestão de pessoas. Para a maioria dos respondentes, esse grau foi também moderado (10 escores médios) e alto (8 escores).

Esse resultado revela uma tendência de adoção pelas empresas pesquisadas de um modelo híbrido de gestão agency-community, que traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais agency ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais community, a depender das políticas e programas adotados pela organização. De acordo com Rousseau e Arthur (1999), esse modelo híbrido engloba duas noções que possibilitam às empresas e aos trabalhadores responderem de forma flexível às mudanças do mercado enquanto procuram estabilidade, recrutando, desenvolvendo e retendo pessoas cujos talentos são críticos para a organização. Para esses autores, essa dupla pressão – flexibilidade/estabilidade – é a essência do papel da gestão de pessoas no mundo contemporâneo.

A terceira e última questão de pesquisa está relacionada ao grau de comprometimento dos trabalhadores com a organização. A maioria dos trabalhadores revelou um grau de comprometimento moderado (10 escores) e apenas um escore alto. Isso significa que o

vínculo do empregado com a organização na amostra pesquisada não é tão forte assim, o que pode ser interpretado como uma outra contradição própria das relações de trabalho na sociedade contemporânea, marcada por múltiplos comprometimentos.

A avaliação das hipóteses realizada por meio do método LVPLS e confirmada pelo teste Jack-Kifing revelou também a existência de uma relação positiva e significativa, ainda que de baixa intensidade, entre os construtos *valores organizacionais* (VO), *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) e *comprometimento organizacional* (CO), considerando-se os caminhos de ida e volta, exceto de *modelos e práticas de gestão de pessoas* (MPGP) para *comprometimento organizacional* (CO).

Com a avaliação das hipóteses, este trabalho chega ao fim, respondendo ao problema científico desta pesquisa. Embora os achados não tenham revelado relações de grande intensidade entre os construtos de segunda ordem, considerando os caminhos de ida e volta entre as variáveis, essas relações são positivas e significativas, merecendo, portanto, mais investigação em outros contextos, porque – como afirmam Deal e Kennedy (1982) – os valores constituem o núcleo da cultura organizacional e determinam a estrutura e a personalidade da empresa. E, enquanto essência da filosofia da organização para obter o sucesso, os valores fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Assim, as formas de pensar, de refletir, de avaliar e de dar significado à direção, de avaliar e julgar programas e orientar decisões, de estabelecer o sentido do vínculo entre visão e tomada de decisão, de guiar as ações das pessoas nas organizações, de solucionar problemas, de comunicar-se com os colegas e com os gerentes e de analisar as expectativas próprias e as dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados em uma organização. Os valores mais os outros componentes da cultura organizacional são determinantes do comportamento organizacional, muitas vezes, direcionado por modelos e práticas de gestão isoladas que dificultam o comprometimento organizacional dos trabalhadores.

- **Sugestões para uma possível agenda de pesquisa**

Este estudo não se esgota aqui. Pelo contrário, em função de outras possibilidades de pesquisa que não foram tratadas neste trabalho, continuar é preciso. Por isso, são apresentadas, a seguir, algumas sugestões para pesquisas futuras.

- a) Verificar se existe alguma relação entre *modelos e práticas de gestão de pessoas* e *valores organizacionais*, relação essa que não foi possível verificar nesse modelo nomológico-estrutural;
- b) Examinar a possibilidade de promover um maior refinamento no instrumento de coleta de dados de *valores organizacionais*, de Oliveira e Tamayo (2004), que teve 48% de seus indicadores excluídos pela análise fatorial na amostra deste estudo, e testá-lo em outros contextos organizacionais;
- c) Testar o modelo nomológico-estrutural em outros contextos organizacionais, introduzindo a base normativa do *comprometimento organizacional* do modelo de Meyer e Allen (1997);
- d) Desenvolver estudo comparativo do grau de percepção dos *valores organizacionais*, do grau de importância dos *modelos e práticas de gestão de pessoas* e do grau de *comprometimento organizacional* nas bases afetiva, instrumental e normativa entre gerentes e trabalhadores sem cargo de chefia;
- e) Promover um refinamento nas escalas de *comprometimento organizacional*, de Meyer e Allen, que vêm apresentando baixo índice de consistência interna (alpha de Cronback);
- f) Investigar até que ponto a relação positiva e significativa entre os construtos *valores organizacionais* e *modelos e práticas de gestão de pessoas* contribui para o aumento dos padrões de comprometimento entre os trabalhadores; e
- g) Testar o modelo nomológico-estrutural utilizando outros softwares e outras técnicas de análise estatística em distintos contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ADKINS, C. L. Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, v. 38, p. 839- 862, 1995.

AGARWALA, Tanuja. Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 2, p. 175-197, 2003.

AHMAD, Kamarul Zaman.; BAKAR, Raida Abu. The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, v. 7, nº 3, p. 166-185, 2003.

AJZEN, I.; Fishbein, M. Relevance and availability in the attribution process. In: J.Jaspers, F. Fincham e M. Hewstone (eds.). *Attribution Theory and research: conceptual, developmental and social dimensions*. New York: *Academic Press*, p. 63-90, 1983.

AKTOUF, Omar. Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward Critical Radical Humanism. *The Academy of Management Review*, v. 17, n.3, july, 1993.

ALBERT, E. M. In: *Dicionário de ciências sociais*. Rio de Janeiro: FGV, p. 1291, 1986.

ALBUQUERQUE, L. G. *Estratégia de recursos humanos e competitividade*. In: Vieira, M. M. F. ; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs): *Perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, n. 33, p. 847- 858, 1990a.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, n. 64, p. 1-18, 1990b.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Organizational commitment: Evidence of career stage effects *Journal of Business Research*, n. 36, p. 49-61, 1993.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, n. 49, p. 252-276, 1996.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: R. D. Goffin e E. Helmes (Eds.). *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. Norwell, MA: Kluwer Academic publishers p. 285-314, 2000.

ALLUTO, J.; HERBINIAK, L. G.; ALONSO, R. *On operationalizing the concepts of commitment*. *Social Forces*, v. 20 p. 448-454, 1973.

- ANGLE, H. L.; PERRY, J. L. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, n. 27, p. 1-14, 1981.
- ARGYRIS, C. Can we not discuss this? Why flawed advice persists, *Training*, v. 37, n. 1, p. 48-9, 2000.
- ARGYRIS, C. Understanding organizational behavior. Belmont, CA: Dorsey, 1960.
- ARGYRIS, C. Integrating the individual and the organization. New York: John Willy, 1990.
- ARGYRIS, C. Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, v. 37, p. 670-687, 1994.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The Boundareless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford, 1994.
- ARYEE, S.; HENG, L. J. *A note on the applicability of an organizational commitment model*. Work and occupation, v. 17, n. 2, p. 229-29, 1990.
- ASHFORD, S. J.; LEE, C.; BOBCO, P. Content, causes and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, n. 32, p. 803-829, 1989.
- ASHFORTH, B. E.; SAKS, A. M. Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, n. 39, p. 149-178, 1996.
- ASTIVERA, Armando. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo, Pioneira, 1989.
- AUBERT, N.; GAULEJAC, V. *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil, 1991.
- AVEN, F. F. Jr.; PARKER, B.; McEVOY, G. M. Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, n. 26, p. 63- 73, 1993.
- AZJEN, I.; FISHBEIN, N. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc. , 1980.
- BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisas de Survey*. Cap. 4 – Tipos de Desenhos de Pesquisa, p. 99 – 111. Belo Horizonte, Editora UFMG, 1999.
- BAIRD'Onlineissn, Marian. Comparing cases: studies of commitment systems in Austrália and the United States. Austrália: Routledge. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 15, n. 3, p. 433-440, may 2004.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, *Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1999.

BANDURA, A. ; WALTERS, R. H. *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Holt, Rinehart y Winston, Inc., Nueva York, 1963.

BANSAL, Pratima. From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organizations Science*, v. 14, nº 5, p. 510-527, 2003.

BARLEY, S.; KUNDA, G. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. New York: *Administrative Science Quarterly*, n. 37, p. 463 - 499, 1992.

BARNARD, Chester. *As funções do executivo*. São Paulo: Editora Atlas, 1971.

BARNETT, V. *Sample survey: principles and methods*. London: Arnold, 1991.

BASTOS, A. V. B. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. *Anais do XIII encontro anual da ANPAD*, Canelas, RS, Setembro, 1992.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. Trabalho apresentado no XXIII Simpósio "Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional no Brasil - o estado da arte", na Reunião Anual da *Sociedade Brasileira de Psicologia*, Ribeirão Preto, 1993.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M.G.A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENANPAD 93, *Anais do 17º Encontro da ANPAD*, 1993.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. São Paulo: *Revista de Administração de Empresa*, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai-jun, 1994.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. 298 f. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. In: ENANPAD 95, João Pessoa, *Anais do 19º Encontro da ANPAD*, 1995.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. In: ENANPAD 96, Rio de Janeiro, *Anais do 20 Encontro da ANPAD – CD-Rom*, 1996.

BASTOS, A. V .B.; PEREIRA, A. M. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. In: ENANPAD 97, Rio de Janeiro, *Anais do 21º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1997.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, *Anais do 22º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1998.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, *Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1999.

BASTOS, A.V.B. Teoria Implícita de Organização em Empresas com distintos Padrões de Inovação em seus Processos de Gestão. Trabalho apresentado no 3º ENEO – *Encontro de Estudos Organizacionais*. São Paulo, 06 a 08 de junho de 2004.

BATEMAN, T.S.; STRASSER, S. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 95-112, 1984.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BECKER *et alii*. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, n. 39, p. 464-482, 1996.

BEER, M.; EISENSTADT, R. A.; BIGGADIKE, E. R. Strategic change: a new dimension of human resource management, in: G. R. Ferris, S. D. Rosen and D.T. Barnum (eds) *Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Blackwell, p. 115-38, 1995.

BÉLANGER, LÉVESQUE et PLAMONDON. Flexibilité du travail et demande sociale dans les CLSC. Commission d'enquête sur la santé et les services sociaux, *rapport de recherché* 13, 1987.

BERGER, P.; LUCKMAN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985.

BEST, M. R.; FORRANT, R. *Community - Based Careers and Economic Virtue: Arming, Disarming e Rearming the Springfield*. Massachusetts Metalworking Region. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The Boundareless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford, 1994.

BLAKE, Robert.; MOUTON, Jane. *The managerial grid*. Houston, Guff publishing, 1978.

BLAU, G. J. Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, n. 30, p. 240-257, 1987.

BLAU, Gary. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of occupational and organizational psychology*, n. 76, p. 469-488, 2003.

BONILLA, J. A. *Métodos quantitativos para a qualidade total na agricultura*. Contagem: Littera Maciel, 1995.

BORGES *et alii*. A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 15, n. 1, p. 189-200, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. Programa de XIX Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP: *Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto*, p. 236, 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; SILVA, M. S. Comprometimento Organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. São Paulo: *Revista de Administração*, v. 25, n. 4, p. 29-43, 1990.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na Administração pública e em seus segmentos meio e fim. In: Simpósio "Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional no Brasil - o estudo da arte". In: XXIII Reunião Anual da *Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto*, 1993.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional: o estado da arte no exterior e no Brasil. Universidade de Brasília: *Temas em Psicologia*, n. 1, 1994.

BORGES-ANDRADE, J.E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagens nas organizações. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, *Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1999.

BORGES L.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*. Florianópolis, SC: v.2, n. 1, p. 11-44, 2001.

BOYD, C. *Individual Commitment and Organizational Change*. New York: Quorum Books, 1992.

BOWIE, N. E. Business ethics as a discipline: The search for legitimacy. In: R.E. Freeman (ed.), *Business ethics: The state of the art*, p.17-41. New York: Oxford University Press, 1991.

BRAITHWAITE, V. A. The structure of social values: Validation of Rokeach's two value model. *British Journal of Social Psychology*, n. 21, p. 203-211, 1982.

BRAITHWAITE, V. A.; LAW, H. G. Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, n.49, p. 250-265, 1985.

BRANDÃO, M. G. A. *Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária*. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, UFBA, Salvador, 1991.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. São Paulo: *Revista de Administração*, v.28, n. 3, p. 50- 61, 1993.

BRIDGES, Sheri.; HARRSON, J. Kline. Employee Perceptions of Stakeholder Focus and Commitment to the Organization. *Journal of Management Issues*, v. 15, nº 4, p. 498-509, 2003.



BROCKNER, J. *et alii*. Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, n° 19, p. 76-100, 2004.

BROOKE, P. P.; RUSSEL, D. W.; PRICE, J. L. Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, v. 73, n.2, p. 139-145., 1988.

BROOKS, J. L.; SEERS, A. Predictors of organizational commitment - variations across career stages. *Journal of Vocational Psychology*, v. 38, n. 1, p. 53 - 64., 1991.

BRUNO, L.; SACCARDO, C. (Coord.). *Organização , trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986.

BRUYNE, Paul de *et alii*. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUCHANAN, B. Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations. New York: *Administrative Science Quarterly*, n.19, p. 533-546, 1974.

BUITENDACH, J. H. Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. *S. Afr. J. Bus. Management*, v. 36, n. 2, 2005.

BURAWOY, Michael. Between the Labor Process and the State: The Changing Face of Factory Regimes under Advanced Capitalism. *American Sociological Review*, v. 48, n.5, p. 587-605, 1983.

BUREN, H. Van. Boundaryless careers, Respect for Persons and the obligations of making employees employable. *Journal of Management Inquiry*, 2000.

BURKE, Ronald J. Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, v. 20, n° 4, p. 346-353, 2001.

BURKE, Ronald J.; OBERKLAIID, Fay.; BURGESS, Zena. Organizational values, job experiences and satisfactions among female and male psychologists. *Community, Work & Family*, v. 8, Issue 1, p. 53- 89, 2005.

BURNS, Tom.; STALKER, George. *The management of innovation*. 3<sup>rd</sup> ed., UK: Oxford University Press, 1996.

BURREL, Gibson.; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann Books, 1979.

BYCIO, P.; HACKETT, R.D.; ALLEN, J. S. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 80, p.468-478, 1995.

BYRNE, B. M.; GAVIN, D. A. W. The shavelson model revisited: testing for the structure of academic self-concept across pre-early and late adolescents. *Journal of Educational Psychology*, v. 88, n. 2, p.215-228, 1996.

BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with AMOS*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2001.  
BYRNE, D.; CLORE, G. L. A reinforcement model of evaluative responses. *Personality*, n. 1, p. 103-127, 1970.

CALDWELL, D.F.; CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Building organizational commitment: a multi-firm study. *Journal of occupational psychology*, n.63, p. 245-261, 1990.

CAMPBELL, Constance R. A longitudinal study of one organization's culture: do values endure? *Mid-American Journal of Business*, v. 19, n. 2, 2004.

CARDOSO, C. C. (2000). *Ética e políticas éticas em contexto empresarial*. In: S. B. Rodrigues e M. P. Cunha (Orgs) Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira p. 306-334, São Paulo: Iglu, 2000.

CARON, Aleece *et alii*. Measuring Performance Improvement: Total Organizational Commitment or Clinical Specialization. *Quality Management in Health Care*, v. 13, n. 4, p. 210-215, october-december 2004.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 1998.

CASCIO, W. F. *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Boston: Kent, 1982.

CASTELLS, M. A. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e terra, 1999.

CHAN, Andy W., SNAPE, Ed.; REDMAN, Tom. Union commitment and participation among Hong Kong firefighters: a development of an integrative model. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 15, nº 3, p. 533-548, may 2004.

CHANG, J. Jr. *Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo*. FEA/USP. Tese de Doutorado 2001.

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

CHANLAT, Jean François. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João. *Recursos Humanos e Subjetividade*. 3ª edição, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2000.

CHANLAT, J. F. *Ciências Sociais e Management*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. São Paulo: Editora Ática, 2003.

CHELTE, A. F.; TAUSKY, C. A note in organizational commitment: antecedents and consequences among managers, professional and blue-collar workers. *Work and Occupation*, n. 13, p. 553 - 561, 1987.

CHEN, Li Yueh. Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. Cambridge: *The Journal of American Academy of Business*, september 2004.

CHILD, John. What determines organization performance? The it-all-depends. *Organizational Dynamics*, v. 3., n. 1, p. 2 -18, Summer, 1974.

CHILD, John. Managerial and organizational factors associated with company performance. A contingency analysis. *The Journal of Management Studies*, v. 12, n. 1, p. 12-27, february 1975.

CHILD, J. Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. *Research in Organizational Behavior*, v. 3, p. 303-356, 1981.

CHILD, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. In: *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CHIN, Wynne W. Overview of the PLS method, 1997. Disponível em < <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.htm>, acesso em 30.11.2004.

CLEGG, Stewart R. Review of Burrell and Morgan. *Organization Studies*. v.3, n.4, 1982.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. *Handbook of organizations studies*. London: SAGE Publications, Thousand Oaks, 1996.

CNBB. *Promoção dos valores éticos*. São Paulo, 2001.

COHEN, A. Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, n. 64, 153-268, 1991.

COHEN, A. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, v.13, n.6, p. 539 - 558, 1992.

COHEN, A. Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, n.14, p. 143-159, 1993.

COHEN, A.; LOWENBERG, G. A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, v.43, n.10, p. 1015-1050, 1990.

COLARELLI, S. M; DEAN, R. A; KONSTANS, C. Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, v.72, p.558- 566, 1987.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar*. 8ª edição. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995.

CRANE, A. Are you ethical? Please tick yes or no. On researching ethics in business organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 20, n.3, p. 237 – 248, 1999.

CRESWELL, John W. *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. UK: Sage Publications, Inc., 1994.

CRONBACH, L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v.16, n.3, p. 297-334, 1951.

CRONBACH, L. J. *Toward reform of program evaluation: aims, methods and institutional arrangements*. San Francisco: Jossey - Bass, 1980.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Cidade do México: Alianza Editorial Mexicana, 1990.

CUNNINGHAM, George B.; MAHUNEY, Kimberly. Self-efficacy or part-time employees in University Athletics: The influence of organizational commitment, valence of training, and training motivation. Ohio: *Journal of Sport Management*, n. 15, p. 59-73, 2004.

CUNNINGHAM, J. Barton. *Researching organizational values and belief: The echo approach*. Westport, CT: Quorum Books, 2001.

DARDEN, W. R.; HAMPTON, R; HOWELL, R. D. Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail sales peoples commitment. *Journal of Retailing*, v. 65, p.80-106, 1989.

DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison- Wesley, 1982.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. In R. M. Steers & L. W. Porter (eds), *Motivation and work behavior*, p. 44-57. New York: McGraw-Hill, 1991.

DECOTIS, T. A.; SUMMERS, T. P. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, n. 40, p. 445-470, 1987.

DE FINANCE, Joseph. *Essai sur l'agir humain*. Paris: Paperback, 1996.

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

DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2000.

DESSLER, Gary. *Organization and Management: a contingency approach*. New Jersey, Practice Hall, 1976.

DESSLER, G. *Conquistando comprometimento: como construir uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1996.

DEUTCH, Karl W. *The Evaluation of Models in Shuchman, Ase*. Scientific Decision Making in Business, Holt Rinehart e Winston, Inc., 1973.

DEWEY, John. *Democracy and Education*. New York: Simon e Schuster, 1997.

DIAS, Alexandre Teixeira. *Competição, orientação estratégica e desempenho de empresas em ambiente turbulento: uma abordagem empírica – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004 (Dissertação de Mestrado)*.

DIAS, J. M. G. *Preditores do Comportamento Organizacional na EMATER/MG*. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 1993. Dissertação de Mestrado em Administração.

*Dicionário de ciências sociais*. Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação; Benedicto Silva, coordenação geral; Antonio Garcia de Miranda Netto *et alii*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

DIXON, M. A. *et alii*. Challenge is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Undergraduate Interns. *Journal of Education for Business*, January/February, 2005.

DONALDSON, Thomaz. *Ties that Bind: A Social Contract Approach to Business Ethics*. Cambridge, MA: Harvard University Business School Press, 1999.

DORNSTEIN, M.; MATALON, Y. A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: a study of voluntary army personnel in Israel. *Journal of Vocational Psychology*, n. 34, p. 192 - 203, 1989.

DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A.; CASTANEDA, M. B. Organization commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, n. 79, p. 370-380, 1994.

DURKHEIM, Émile. *Selected writings*. UK: Cambridge University Press, 1972.

DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Nacional, 1971.

DUTRA, José de Sousa *et alii*. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

DUTRA, Joel S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

EASTERBY-SMITH, Mark *et alii*. *Applied qualitative research*. London: Sage Publications, 1991.

ÉBOLI, Marisa. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Ed Gente, 2002.

EDWARDS, Richard. *Terreno Contestado: a transformação do workplace em América, york novo, livros básicos*, 1979.

EDWARDS, D.; POTTER, J. Language and causation: a discursive action model of description and attribution. *Psychological Review*, v.100, n.1, p.23-41, 1993.

EDWARDS, J. R.; COOPER, C. L. The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, n.11, p. 293-308, 1990.

EDWARDS, J. R. Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial an organizational psychology*, v. 6, p.285-357. New York: John Wiley, 1991.

EDWARDS, J. R. Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, n. 46, p. 641-665, 1993.

EDWARDS, J. R. The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n.58, p.51-100, 1994.

EISENBERGER, R; FASOLO, P.; DAVIS La-Mastro, V. Perceived Organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, n.75, p. 51-59, 1990.

EISENBERGER, R. *et alii*. Perceived Organizational support. *Journal of Applied Psychology*, n.71, p. 500 - 507,1986.

ENS, Cathy A. *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor, Michigan: Uni Research Press, 1986.

ETZIONI, Amitai. *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press, 1975.

FABELO, J. R.: *Práctica, conocimiento y valoración. La naturaleza del reflejo valorativo de la realidad*, Ed. Ciências Sociales, La Habana, 1996.

FAULKENER, David.; PITKETHLY, Robert.; CHILD, John. International mergers and acquisitions in the UK 1985-94: a comparison of national HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 13, n. 1, p. 106-122, February 2002.

FEATHER, N.T. Values, valences and choice: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 68, p. 1135 – 1151, 1995.

FEATHER, N. T. *Values in education and society*. New York: Free Press, 1975.

FEATHER, N. T.; RAUTER, Katrin A. Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. nº 77, p. 81-94, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3ªed. totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

FERREIRA, A. B. *et alii*. *O Novo Trabalhador e a Nova Gestão de Recursos Humanos*. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.) *Recursos Humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, p. 105-123, 1999.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, p. 38, 2001.

FERRIS, K. R.; ARANYA, N. A Comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, n.36, p. 87-98, 1983.

FESTINGER, L. *Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford Ca: Stanford University, 1957.

FINEGAN, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, v. 73, n. 2, p. 149-169, 2000.

FINK, Arlene. *How to ample in surveys*. Thousand Oaks, [The Survey Kit, v.6], 1995.

FINK, A.; KOSECOFF, J. *How to conduct surveys: a step-by-step guide*. Beverly Hills (CA): Sage, 1985.

FIOL, C. M. Corporate communications: comparing executives' private and public statements', *Academy of Management Journal*, v.38, n.2, p. 522-36, 1995.

FISCHER, A.; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, André. *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. FEA/USP, 1998. (Tese de Doutorado).

FISCHER, André. *Gestão de Pessoas*. São Paulo. Atlas, 2001.

FISCHER, André. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas e as organizações*. Fleury, M. T. L. (Coord) – Editora Gente 2002.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, v. 51, n. 4, p. 327-358, 1954.

FLETCHER, G. J. O.; SIMPSON, J. A.; THOMAS, G. The measurement of perceived relationship quality components: a confirmatory factor analytic approach. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 26, n. 3, p. 340-354, 2000.

FLEURY, Afonso.; FLEURY, Maria Tereza L. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L. ; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. *O desvendar da cultura de uma organização*. In: *Cultura e poder nas organizações*. FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. São Paulo: Atlas, 1996.

FLORKOWSKI, G. W.; SCHUSTER, M. H. Support for profit sharing organizational commitment: A path analysis. *Human Relations*, n. 45, p. 507- 523, 1992.

FOLGER, R.; KONOVISKY, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, n. 32, p.115–130, 1989.

FONDAS, N. *The Feminization of Work*. In: ARTHUR, M. B. ; ROUSSEAU, D. M. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford, 1994.

FOOTE *et alii*. Employee commitment and organizational policies. *Management decision*, v. 43, issue 2, p. 203-219, 2005.

FRANK, R. H.; COOK, P. J. *The Winner-Take- All Society: How More and More Americans Compete for Ever Fewer and Bigger Prizes, Encouraging Economic Waste, Income Inequality and Impoverished Cultural Life*. Free Press, 1995.

FREITAG, B. *Escola, Estado e Sociedade*. São Paulo: Editora Moraes, 1986.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo: McGRAW- Hill, 1991.

FREUD, S. *Esquema de Psicoanálisis*, Obras Escogidas, tomo I, Ed. Ciência y Técnica, La Habana, 1971.

FUKAMI, C. V.; LARSON, E. N. Commitment to company and union: parallel models. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 3, p. 367 - 371, 1984.

FULLER, Bryan J.; BARNETT, Tim.. A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, v. 14, n. 6, p. 789-791, 2003.

GAMA, P. R. V. *Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso Fundação João Pinheiro*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1993.

GARSON, G. David. Quantitative research in public administration: structural equation modeling. Disponível em: <<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.Htm>>. Acesso em 14 / 10 / 2004.

GEERTZ, C. *The interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.



- GELLATLY, I. R. Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a casual model. *Journal of Organizational Behavior*, n. 16, p.469 - 485, 1995.
- GIDDENS, Anthony. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GIDDENS, Anthony. *Capitalism and modern social theory; an analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber*. UK: University Press, Cambridge, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas , 1999.
- GILLEY, J.W.; MAYCUNICH, A. *Strategically Integrated HRD: Partnering to Maximize Organizational Performance*, Reading, MA: addison-Wesley, 1998.
- GLEITMAN, H. *Psychology*. New York, Norton, 1981.
- GLISSON, C.; DURICK, M. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, n.33, p.61-81, 1988.
- GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. de Moraes. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- GONDIM, M. G. C. *Valores Organizacionais: Hierarquia dos valores do CNPQ Segundo a percepção dos seus servidores*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, 1996.
- GOTLIEG, M. R.; CONCLING, L. *Managing the workplace survivors; organizational downsizing and the commitment gap*. Westport, Connecticut: Quorum Books, 1995.
- GOULDNER, A.W. The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, n.25, p.165-167, 1960.
- GREENBERG, J. Using socially fair treatment to promote acceptance of a worksite smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, n.79, p.288-297, 1994.
- GREENWOOD, E. *Metodos Principales de investigacion social empirica*: In: Metodologia de la investigacion social. Buenos Aires: Paidos, cap. 6, p. 106-126, 1973.
- GUEST, D. E. *Employee commitment and control*. In: J. F. Hartley e G. M. Stephenson (eds). *Employment Relations: the Psychology of Influence and Control at Work*. Oxford, England: Blackwell Publishers Inc., p. 111-135, 1992.
- GUZZO, R. A.; NOONAN, K. A.; ELRON, E. Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, n.79, p. 617-626, 1994.
- HACKETT, R. D.; BYCIO, P.; HAUSDORF, P. A . Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, n.79, p.15-23, 1994.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n.2, p.159-170, 1975.

- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
- HAIR, Joseph F. *et alii. Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*. n. 51, p. 634-649, 1986.
- HALABY, C.N.; WEAKLIEM, D. L. Worker control and attachment to the firm. *American journal of sociology*, v. 95 n. 3. p. 549-591, 1989.
- HALL, Brian P. *Values development and learning organizations*, v. 5, nº 1, p. 19-32, 2001.
- HALL, D.T.; SCHNEIDER, B.; NYGREN, H.T. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, n.15, p. 176-190, 1970.
- HANDY, C. *The Age of Unreason*. Harvard Business School Press, 1989.
- HARE, R.M. *A linguagem moral*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- HARMAN, H.H. *Modern factor analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, 1960.
- HARSHMAN, E. F.; HARSHMAN, C. L. Communicating with employees: building on an ethical foundation', *Journal of Business Ethics*, v. 91, n.1, p.3-19,1999.
- HARZEM, P. *The language trap and the study of pattern in human action*. In; T. Thompson e M. D. Zeiler (Eds.) *Analysis and integration of behavioral units*. Hillsdade, NJ:Erlbaum, 1986.
- HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. New York: Paperback, 1993.
- HESSEN, Johannes. *Filosofia dos valores*. 3ª ed. Coimbra: Coleção studium, 1967.
- HILLIARD, A. L. *The forms of value*. New York: Columbia University Press, 1950.
- HIRATA, Helena. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES, R. (Org). *Gestão da qualidade, tecnologia e participação*. Brasília: *Cadernos Codeplan*, n. 1, 1992.
- HIRATA, Helena; DOARÉ, hélène. *Les paradoxes de la mondialisation*. Cahiers du Gldisst, 1998.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. Newbury Park: Sage Publications, 1980.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. Londres: MGrav-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G. *Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales*, Les éditions d'organization, 1994.

HOFSTEDE, G. apud PUGH e HICKSON (1996) In: *Writers on organizations: Fifth Edition*, UK: Sage Publications, 1996.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, n. 35, p. 286-316, 1990.

HOUAISS, Antonio. *Dicionário Inglês-Português*. 14ª edição atualizada. Rio de Janeiro: Record, 2003.

HOUAISS, Antonio. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

HOX, K. J.; BECHGER, T. M. An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, v. 11, p. 534-73, 1998.

HOYLE, R. H. The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues. In: Hoyle, R. H. *Structural equation modeling*. London: Sage publications, 1995.

HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, n.17, p.555-573, 1972.

HU, L.; BENTLER, P. M. *Evaluating model fit*. In: HOYLE, R. H. *Structural equation modeling*. London: Sage Publications, 1995.

HUI, Chung.; LAW, Kenneth K.S. Instrumental values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi- Experiment. Hong Kong: *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n.5, p. 8222 – 7, Oct, 2000.

HULIN, C. *Adaptation, persistence, and commitment in organizations*. In: M. D. Dunnette e L. M. Hough (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologist Press, Inc., 2ª ed., vol. 2, p. 445-505, 1991.

INFANTE, V. S.; SOUZA, R. L. Sobre os valores humanos: uma hierarquização empírica. *Revista Espaço Acadêmico*, v.2, n.21, fev. 2003.

IRVING, P. G.; MEYER, J. P. Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, n.79, p. 937-949, 1994.

JAMAL, M. Relationship of job stress and Type. A behavior to employees job satisfaction organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, v.43, p.727 – 738, 1990.

JAMES, L. R.; JAMES, L. A.; ASHE, D. K. *The meaning of organizations: the role of cognitions and values*. In: B. Schneider (ed). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 41-84, 1990.

JANSSEN, ONNE. The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, v. 18, nº 1, p. 56-65, january-march, 2004.

JAPIASSU, Hilton. *Interdisciplinaridade e patologias do saber*. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1997.

JAROS, S. T. *et alii*. Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, n. 36, p. 951-995, 1993.

JAYNE, M. *Family role identification as a source of gender differences in the relationship between parenthood and organizational commitment*. Unpublished doctoral dissertation, Tulane University, New Orleans, LA, 1994.

JERMIER, J. M.; BERKES, L. J. Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, n. 24, p. 1-23, 1979.

JOHNSTON, M. W. *et alii*. A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeoples' organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, v.27, p. 333-334, 1990.

JOINER, Therese A.; BARTRAM, Timothy.; GARREFFA, Terese. The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions. *The Journal of Academy of Business*, September 2004.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, v.29, n. 2, p. 262-279, 1986.

JORESKOG, K.G.; SORBORN, D. *LISREL 8.03*, Morresville, IN: Scientific Software.

JUDGE, T.; BRETÃ, R. D. Effects of work on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, n. 77, p. 261-271, 1992.

JURAN, Joseph M. *A qualidade desde o projeto*. São Paulo, Pioneira, 1992.

KABANOFF, Boris.; DALY, Joseph. Espoused values of organizations. *Australian Journal of Management*, v. 27, Special Issue, 2002.

KABANOFF, B.; DALY, J. P. Values espoused by Australian and US organizations. *Applied Psychology: an international Review*, v. 49, n. 2, p. 284-314, 2000.

KABANOFF, B.; WALDERSEE, R.; COHEN, M. Espoused organizational values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, n. 38, p. 1074-1105, 1995.

KACHINGAN, Sam Kash. *Multivariate statistical analysis: a conceptual introduction*. 2. Ed. New York, Radius Press, 1991.

KAHN, W. A. Toward an agenda for business ethics research. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 311-328, 1990.

KAHLE, L. R. Social values and consumer behavior: Research from the List of Values. In: C.Seligman, J. M.; Olson, M. P. Zanna (Eds), *The Psychology of values: The Ontario Symposium* vol. 8, p. 135-151. Mahwah, N. J.: Laurence Erlbaum Associates, 1996.

KALLENBERG, A. Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, n. 42, p. 124-143, 1977.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.

KANTER, R. M. *Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro*. In: F. Hesselbein.; M. Gosldsmith.; R. Beckarrd. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas do futuro*. São Paulo: Futura, 1997.

KARABATI, Serdar.; SAY, Arzu Iseri. Relating work values to societal values: evidence from the Turkish business context. *Cross Cultural Management*, v. 12, n. 2, p. 85-107, 2005.

KATZ, Daniel.; KAHN, Robert. *The social psychology of organizations*. 2<sup>a</sup> ed. New York: John Wiley, 1978.

KELMAN, H. C. Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, n. 2, p. 51-60, 1958.

KERLINGER, F. N. *Metodologia de Pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KEY, S. Organizational ethical culture: real or imagined? *Journal of Business Ethics*, v. 20, n. 3, p. 217-225, 1999.

KIDRON, A. Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, v. 21, n 2, p. 239-247, 1978.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, n.3, p. 349-353, 1966.

KIESLER, C. A. *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief*. San Diego, CA: Academic Press, 1971.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. A. Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, n. 36, p. 502-528, 1993.

KLINGE, C. J.; PETERS, L. H. Behavioral commitment and tenure of new employees: a replication and extension. *Academy of Management Journal*, n. 34, p. 194-204, 1991.

KLUCKHOHN, C. *Values and Value Orientations in the Theory of Action: an Exploration in Definition and Classification*. In: *Toward a General Theory of Action*, eds. Talcott Parsons and Edward Shils, Cambridge: Harvard University Press, p. 388-433, 1951.

KLUCKHOHN, F. R.; STRODTBECK, F. L. *Variations in values*. Illinois: Row, Petterson and Co, 1961.

KOHLBERG, L. *El enfoque cognitivo-evolutivo de la educación moral*. En: J.A.Jordan; F.Santalares (comps): *La educación moral hoy. Cuestiones y perspectivas*, p.85-114, P.P.U., Barcelona, 1987.

KOSLOWSKY, M.; CASPY, T.; LAZAR, M. An empirical comparison of commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, v. 20, n.13, p. 1063-1075, 1990.

KONOVSKY, M. A.; CROPANZANO, R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, n.76, p. 698-707, 1991.

KOYS, D. J. Human resource management and a culture of respect: Effects on employees' organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, n.1, p.57-68, 1988.

KOYS, D. J. Fairness, legal compliance, and organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, n. 4, p. 283-291, 1991.

KOVÁCS, Ilona; CASTILHO, Juan José. *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oieras: Celta Editora, 1998.

KWON, Up.; BEATTY, Sharon E.; LUEG, E. Organizational values, work norms, and relational role behaviours: an empirical retail assessment. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 10, n. 4, p. 401-416, 2000.

LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1991.

LALANDE, André. *Dicionário técnico e crítico de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LARIVIÈRE, Claude. *Styles de gestion, satisfaction au travail et efficacité organisationnelle dans 11 CLSC*. Thèse de doctorat. Département de sociologie. Faculté des Arts et des sciences de la Université de Montreal, 1994.

LAVELLE, Louis. *Traité des Valeurs*. Paris: Presses Universitaires de France – PUF, 1991.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

LAWRENCE, P.; LORSH, J. *Organization and Environment*. Boston: Harvard University press, 1996.

LEBORGNE, D.; LIPIEZ, A. Idéias falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo. *Revista Trabajo*, n. 8, 1992.

LEE, K. B. *A study of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Unpublished master's thesis, Sung Kyun Kwan University, Seoul, Korea, 1992.

LEE, T. W. *et alii*. Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, n. 18, p. 15-32, 1992.

LEITE, Márcia P. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos: uma tendência à democratização das relações de trabalho. *Educação e Sociedade*, n. 45, p. 190-210, ago, 1993.

LEITE, M. Modernização tecnológica e relações industriais no Brasil: o quadro atual. *Lecturas de Educacion y Trabajo*, Unicamp, n. 3, 1997.

LEON, J. L.; OLABÁRRIA, E. *Conducta Del Consumidor y Marketing*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1992.

LEONTIEV, A. N. *Actividad, conciencia y personalidad*. La Habana, Ed. Pueblo y Educación, 1981.

LEWIN, Kurt. *Resolving Social Conflicts: And Field Theory in Social Science*. New York: Paperback, 1947.

LIETHWOOD, K. *Effective school district leadership: Transforming politics into education*. Albany, New York: State University of New York Press, 1995.

LIKERT, Rensis. *The human organization: its Management and Value*. New York: McGraw-Hill, 1967.

LIKERT, Rensis. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

LINCOLN, J. R. Employee work attitudes and management practice in the U. S. and Japan: Evidence from a large comparative survey. *California Management Review*, n. 32, p. 89-106, 1989.

LIND, E. A.; TYLER, T. R. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum, 1988.

LOCKE, E. A. *The nature and causes of job satisfaction*. In: M. D. Dunnett (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Skokie, IL: Rand McNally, p. 1297-1350, 1976.

LOHMÖLLER, J. B. *LVPLS Program Manual: Latent Variables Path Analysis with Partial Least-Squares Estimation*. Köln: Zentralarchiv für empirische Sozialforschung, 1984.

LONG, J. Scott. *Confirmatory factor analysis : a preface to LISREL*. Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, p. 7-33. Beverly Hills and London: Sage Publications, 1987.

LOVEJOY, A. Terminal and adjectival values. *Journal of Philosophy*, n. 47, p. 593-608, 1950.

LOWE, R. H.; VODANOVICH, S. J. A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, n.10, p. 99-114, 1995.

LUTHANS, F. *Organization culture*. New York: McGraw-Hill, 1995.

LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, v. 40, n 4, p. 219-236, 1987.

MACEDO, K. B.; ROSSI, E. Z. Os valores e suas implicações nas organizações. *Estudos*, v.28, n. 4, p. 693-716, 2001.

MACNEIL, I. R. Relational contracts: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, p. 483-525, 1985.

MACKAY, H. *Reinventing Australia: The mind and mood of Australia in the 90s*. Sydney: Angus and Robertson, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. *Marketing Research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. Nova York: John Willey, 1958.

MARCH, James G.; SIMON, H. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MARKUS, H.; KITAYAMA, S. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, n. 98, p. 224-253, 1991.

MARSDEN, P. V.; KALLEBERG, A. L.; COOK, C. R. Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, n. 20, p. 368-390, 1993.

MARSH, R. M.; MANNARI, H. Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly*, n. 22, p. 57-75, 1977.

MARTIN, Joanne. *Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis*. In: HASSARO, John; PYM, Denis. *The theory and philosophy of organizations; critical issues and new perspectives*. London: Routledge, p. 30-43, 1990.

MARX, Karl . *The Capital Volume 1*. UK: Penguin Classics, 1976.

MARX, Karl. *O Capital Livro 2*. São Paulo: Civilização Brasileira, 2000.

MASLOW, A. *Motivation and Personality*. New Iork: Harper and How, 1954.

MATHIEU, J. E. A causal model of organizational commitment in a military training environment. *Journal of Vocational Psychology*, n. 32, p. 321-335, 1988.



MATHIEU, J. E.; HAMEL, K. A causal model of antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Psychology*, n. 34, p. 299-317, 1989.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, v. 108, n. 2, p.171-194, 1990.

MATHIEU, J. E. A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v.76, n.5, p. 607-618, 1991.

MATHIEU, J. E.; FARR, J. L. Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v.76, n. 1, p. 127-133., 1991.

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de Marketing - edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.

MATURANA, Humberto. *Cognição, Ciência e Vida Cotidiana*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

McCUNE, J. That elusive thing called trust, *Management Review*, v. 87, n.7, p. 11-16, 1998.

McGEE, G. W.; FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, n.72 , p. 638-641, 1987.

McGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise: 25<sup>th</sup> Anniversary Printing*. New York: Hardcover, 1992.

McGREGOR, D. *Leadership and motivation*. Boston: Mit Press, 1966.

McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

McLAGAN, P. A.; NEL, C. The dawning of a new age in the workforce, *Journal for Quality and Participation*, v. 18, n.2, p. 10-15, 1995.

MEDEIROS *et alii*. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENAPAD 2002, Salvador, *Anais do 26º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENANPAD 97, Rio de Janeiro, *Anais do 21º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W.T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, *Anais do 22º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. et alii. Três (ou quatro) componentes do comprometimento organizacional. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, *Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1999.

MEGLINO, Bruce M. Individual values in organizations: concepts, controversies and research. *Journal of Management*. Disponível em <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em 05 de abril de 2004.

MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C.; Individual values in organizations: concepts, controversies, and research, *Journal of Management*, v.24, n.3, p. 351-89, 1998.

MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C.; ADKINS, C. L. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, n. 74, p. 424-432, 1989.

MENDES, A. M. *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

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

MENGER, Carl. *Princípios de economia política*. São Paulo: Nova Cultural, 1983

MEYER et alii. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, n. 74, p. 152-156, 1989.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, n. 69, p. 372-378, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, n. 6, p. 710-720, New York, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; BOBOCEL, D. R.; ALLEN, N. J. Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, n. 17, p. 717-733, 1991.

MEYER, J. P.; IRVING, G. P.; ALLEN, N. J. Test of the moderating effect of work values on the relations between early work experiences and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 1990.

- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Work characteristic and work attitude relations: Moderating effect of attributions. Paper presented at the *annual meeting of the Society of Industrial of Organizational Psychology*, Orlando, FL. 1995.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousands Oaks, Sage, 1997.
- MEYER, J. P.; SMITH, C. A. HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 17, n. 4, p. 538-551, 2000.
- MEYER, J. P. et alii. Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, n. 61, p. 20-52, 2002.
- MEYER, R. C.; SCHOORMAN, F. D. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, n. 35, p. 671-684, 1992.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row, 1982.
- MIRABILE, R. J. Translating company values into performance outcomes, *Human Resource Professional*, v. 9, n. 4, p. 25-8, 1996.
- MITCHELL, A. et alii. Ethical statements as smokescreens for sectional interests: The case of the UK accountancy profession. *Journal of Business Ethics*, v.13, n. 1, p. 39-51, 1994.
- MITCHELL, T. R. *Organizational behavior annual review of psychology*, n. 30, p. 243-281, 1979.
- MITRANY, Victoria Ojalvo et alii. *La educación de valores en el contexto universitario*, 2ª ed. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.
- MOORMAN, R. H.; NIEHOFF, B.P.; ORGAN, D. W. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, n. 6, p. 209-225, 1993.
- MORAES, L. F. R. et alii. Comprometimento no trabalho: limites e contribuições para as estratégias de modernização organizacional. São Paulo: *Tendências do Trabalho*, outubro de 1996.
- MORAES, L. F .R. et alii. Comprometimento Organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: ENANPAD 97, Rio de Janeiro, *Anais do 21 Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1997.
- MORAES, Lúcio Flávio Renault de. *Comprometimento das Universidades Federais Mineiras: um exercício preliminar de análise*. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1997.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREA, L. F. Comprometimento Organizacional: uma contribuição ao construto. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, *Anais do XXII Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1998.

MORENO, Ciriaco Izquierdo. *Educar em valores*. 2ª Ed. São Paulo: Paulinas, 2002.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 2000

MORRIS, J.H.; STEERS, R.M. Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, n. 17, p. 50-57, 1980.

MORRIS, J. H.; SHERMAM, J. D. Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, v. 24, n. 3, p. 512-526, 1981.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MORROW, P.C.; WIRTH, R E. Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Psychology*, n. 34, p. 40-56, 1989.

MORROW, P. C.; EASTMAN, K.; McELROY, J. C. Concept redundancy and rater naivety in organizational research. *Journal of Applied Psychology*, v.21, n. 3, p. 219-232, 1990.

MOTOMURA, Oscar. Valores Universais. 23º Congresso Nacional de Recursos Humanos – CONAR. Realizado no Anhembi, em São Paulo, de 27 a 29 de agosto de 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTAZ, C. J. An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups. *Journal of Vocational Psychology*, n. 28, p. 214-228, 1986.

MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, n. 41, p. 467-482, 1988.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. *Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, RICHARD T *et alii*. *Employee-organization linkages. the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York etc. (academic press) 1982.

MOWDAY, R. STEERS, R. PORTER, L. the measurement of organizational commitment, in: *journal of vocational behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- NACHTIGALL *et alii*. Should we use SEM? Pros e cons of structural equation modeling. *Methods of Psychological Research Online*, v. 8, n. 2, p. 1-22, 2003.
- NEAL, C.; A conscious change in the workplace, *Journal for Quality and Participation*, v. 22, n. 2, p. 27-30, 1999.
- NICHOLSON, N. Ethics in organizations: A framework for theory and research. *Journal of Business Ethics*, v.13, n.8, p. 581-596, 1994.
- NILES, F.S. Individualism-collectivism revisited. *Cross-cultural research*, v. 32, n. 4, p. 315-341, 1998.
- NOE, R. A.; WILK, S. L. Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, n.78, p. 291-302, 1993.
- NORUSIS, M. J. SPSS Professional Statistics 6.1 Chicago: SPSS inc.1994.
- OLIVEIRA, A. F. *Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.
- OLIVEIRA, Áurea de Fátima; *Confiança do empregado na Organização: Impacto dos Valores Pessoais, Organizacionais e da Justiça Organizacional*. Brasília: [s.n.], Tese (doutorado) Universidade de Brasília, 2004.
- OLIVEIRA, Claudia ; TAMAYO, A. Os valores como preditores de atitudes e comportamentos: Contribuições para um debate. *Linhas Críticas*, v.8, n.14, p. 103-117, 2002.
- OLIVEIRA, Áurea de Fátima, TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração (USP)*. São Paulo: v.39, n.2, p.129 – 140, 2004.
- O'REILLY, C. A., Organizational behavior: where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, n. 42, p. 427-458, 1990.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and Psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, v.71, n.3, p. 429-499, 1986.
- O'EILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, n. 34, p. 487-516, 1991.

O'REILLY, C. A.; CALDWELL, D. F. The commitment and job tenure of new employees: some evidences of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, n.26, p. 597-616, 1981.

OTT, J. S. *Organizational culture perspective*. Pacific Grove: Books/Cole Publishing Company, 1989.

PARSONS, T. *The social system*. Nova York: Free Press, 1951.

PASCALE, R. Fitting new employees into the company culture. *Fortune*. n.28, may,1984.

PASQUALI, Luiz. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LABPAM; IBAPP, 1999.

PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

PAYNE, S. C.; HUFFMAN, A. H. A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *Academy of Management Journal*. v. 48, p. 158-168, 2005

PEARSON, Christine M.; PORATH, Christine L. On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice". Think again. *Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, 2005.

PENA, R. P. M. Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as face's. In: ENANPAD 95, *Anais do 19º Encontro da ANPAD*,1995.

PENLEY, L. E.; GOULD, S. Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, n. 9, p. 43-59, 1988.

PEREIRA, Júlio César R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: EDUSP, 1999.

PEREIRA, M. *La categoria valores. Algunos elementos em torno a su estudio*. Centro de Información CIPS. La Habana, 1991.

PEREIRA, Maria José L. Bretas. *Mudanças nas Instituições*. São Paulo: Nobel, 1988.

PERRIEN, J.; CHÉRON, E. J. ; ZINS, M. *Recherche en marketing: méthodes et decisions*. Montreal, Gaetan Morin Editeur, 1984, 615 p.

PERROW, C. *The Bounded Career and the Demise of the Civil Society*. In:ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The Boundareless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford, 1994.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR.; Robert H. *Na busca da excelência*. São Paulo: Harbra, 1998.

PETERS, T.J.; WATERMAN, R. H. *In search of excellence*. New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. On study organizational culture. *Administrative Science Quarterly*. v. 24, December, 1989.

PIAGET, J. *El juicio moral en el niño*, París, 1932.

PIERCE, J. L.; DUNHAM, R. B. Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, n. 13, p. 163-178, 1987.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems; an assessment. *Journal of Management Information System*, 1993.

POPPER, K. *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix/EDUSP, 1978.

PORTER, M. E.; What is strategy, *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p. 61-78, 1996.

POSNER, B. Z.; KOUZES, J. M.; SCHMIDT, W. H. Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture, *Human Resource Management*, v.24, n.3, p. 293-309, 1985.

POUPAK, M. O. *Identificação dos valores organizacionais do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN: Uma contribuição para a gestão organizacional baseada em valores*. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, S.P. 2003

POUPARD, R; SIMARD, J. J; OUELLET, J. P. *La création d'une culture organizationnelle: le cas de CLSC, Fédération de CLSC du Québec*: Montréal, 1986.

PUGH e HICKISON. *Writers on organizations*. Fifth Edition, UK: Sage Publications, 1996.

PUTTI, J. M.; ARYEE, S.; LIANG, T. K. Work values and organizational commitment: a study in the Asian context. *Human Relations*, v. 42, n.3, p. 275-288, 1989.

RAMALHO, Newton Corrêa. *O fator humano na empresa*. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1977.

RANDALL, D. M. The consequences of organizational commitment methodologica investigation. *Journal of Organizational Behavior*. v. 11, n.5, p. 361-378, 1990.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v.25, n.1, p.1-15, 1980.

RAVLIN, E.C.; MEGLINO, B. M. The transitivity of work values hierarchical preferences ordering of socially desirable *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 44, p. 494-508, 1989.

REDDIN, W. *Managerial effectiveness*. NY: McGraw Hill, 1970.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento Organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Anais do XXVI Encontro da ANPAD*, Salvador, Brasil, 22 a 25 setembro, 2002. (CD-ROM).

REGO, A.; SOUTO, Solange. A percepção da justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, p. 151-157, 2004.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*. v. 10, n.3 p. 508-514, 1985.

REICHERS, A. E. Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, n.71, p. 508-514, 1986.

RHODES, S. R.; STEERS, R. M. Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, n. 12, p. 1013-1035, 1981.

RICARDO, David. *On the Principles of Political Economy, and Taxation*. 1st edition, 1817. Harmondsworth: Penguin reprint [R. M. Hartwell, editor], 1971.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, n.47, p. 475-479, 1969.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 8. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBERTS, C. *Lista de verificação de valores pessoais*. In: Senge, P. et alii. A quinta disciplina: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Quallitymark, 1995.

ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S.; ROUSSEAU, D. M. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, n. 37, p. 137-152, 1994.

RODRIGUEZ, C. M. *Metodologías de investigación: nueva generación de métodos estadísticos avanzados para investigación en el campo de las ciencias sociales aplicadas*. Columbia: Johns Hopkins University, 1998.

RODRIGUEZ, Z. *Filosofia, Ciência y Valor*. La Habana, Ed. Ciências Sociales, 1985.

ROESCH, Silvia M. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROETHLISBERGER, Fritz.; DICKSON, William. *Management and worker*. New York, John Willy, 1939.

ROHAN, M. J. A rose by name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

ROKEACH, M. A theory of organization and change within value-attitude systems. *Journal of Social Issues* v. 24, n. 1, p. 13-33, 1968.



- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- ROKEACH, M. *Understanding human values*. New York: Free Press, 1979.
- ROKEACH, M. *Crenças, atitudes e valores*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- ROS, M. *et alii*. Basic values, work values and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, v. 48. n. 1, p. 49-71, 1999.
- ROUSSEAU, D. M. Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, n.2, p. 121-139, 1989.
- ROUSSEAU, D. M.; WADE-BENZONI, K. Strategic Human Resource Management. Human Resource Management, 1994.
- ROUSSEAU, D. M.; WADE-BENZONI, K. A. *Changing individual-organization attachments*. In: A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*, p.290-322. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- ROUSSEAU, D. M. *Promises in action: Psychological contracts in organizations*. Newbury Park, CA: Sage. 1995.
- ROUSSEAU, D. M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage, 1995.
- ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, MICHAEL B. The Boundaryless Human Resource Function: building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, New York, v. 27, n. 4, p. 19 - 32, Spring, 1999.
- RYLE, G. *The concept of mind*. London: Hutchinson & Company Ltd., 1949.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, *Anais do 22º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1998.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, *Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1999.
- SALANCIK, G. *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In: B. Staw G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*, p. 1-54. Chicago: St. Clair, 1977.
- SALANCIK, G. R. *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In: B. M. Staw Psychological dimensions of organizational behavior. New York: Macmillan Publishing Company, p. 306-312, 1991.
- SANCHES, R. N. Comprometimento organizacional: um estudo de caso. In: ENANPAD 97, Rio de Janeiro, *Anais do 21º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1997.

SANCHEZ, I.; KORBIN, W.P.; VISCARRA, D. M. Corporate support in the aftermath of a natural disaster: Effects on employee strains. *Academy of Management Journal*, n.38, p. 504-521, 1995.

SANTOS, Fernando César Almada. *Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SARAIVA, F. R. dos Santos. *Novíssimo Dicionário Latino e Português*. 9ª edição. Rio de Janeiro: Livraria Gunier, 2000.

SCHAUBROECK, J.; MAY, D.R.; BROWN, F. W. Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, v. 79, p. 455-460, 1994.

SCHEIN, E. H. *Organizational psychology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. *American Psychologist*. February, v. 45, n.2. p. 109-119, 1990.

SCHEIN, E. D. *Defining organizational culture*. In: J. M. Shafritz & J. S. (Orgs.), *Classics of organizational theory*. Pacific Grove: Books/Cole Publishing Company, p. 490-502, 1991.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. São Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHEIN, E. Culture: the missing concept in organization sciences. *Administrative Science Quarterly*, p. 41, 1996.

SCHELER, Max. *Ética*. In: *Revista de Ocidente*, Madrid, 1941.

SCHELER, Max. *Le formalisme en éthique et l'éthique matérielle des valeurs: essai nouveau pour fonder un personalisme éthique*. Paris, Gallimard, 1955.

SCHOLL, R. W. Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, n.6, p. 589-599, 1981.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for words. *Applied Psychology: An International Review*, v.48, n.1, p.23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H. Are there Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of social Issues*, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. *Beyond individualism and collectivism: new cultural dimensions of values*. In U. Kim, H.C., Triandis, C., Kagitcibasi, S. C. Choi & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, p.85-122. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

SCHWARTZ, S. H. *et alii*. *Validation of a theory of basic human values with a new instrument in new populations*. (Trabalho não publicado).

SCHWARTZ, S. H. Individualism-collectivism. Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-cultural Psychology*, n.21, p.139-157, 1990.

SCHWARTZ, S. H.; *New dimensions of culture: East is not East, West is not West*. Manuscrito apresentado no XXVI International Congress of Psychology. Montreal, 1996.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advance and empirical tests in 20 countries. In: M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, v. 25, p. 1-65, Orlando, FL: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H. *Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated Value systems*. In C. Selligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds), *The Psychology of values: The Ontario Psymposium*, v.8, p.1-24. Ontario: Mahwah, New Jersey,1996.

SCHWARTZ, S. H. *Value self-confrontation to increase behavior showing interpersonal respect*. Unpublished manuscript, Hebrew University, Jerusalem, Israel, 1982.

SCHWARTZ, S.H.; BARDI, A. Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, n. 2, p. 268–290, 2001.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality & Social Psychology*, v.53, n° 3, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality & Social Psychology*, v.58, n.5, p.878-891, 1990.

SCHWARTZ, S. H.; INBAR-SABAN, N. Value self-confrontation as a method to aid in weight loss. *Journal of Personality and Social Psychology*, n.54, p.396-404, 1988.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. *Value priorities in West European nations: A cross-cultural perspective*. In: G. Bem Shakhar y A.Lieblich(Eds.), *Studies in honor of Sol Kulgemas*, Magnes Press, Jerusalem, 1993.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism– collectivism cultural dimension. *World psychology*, v.1, n.2, p. 91-22, 1995.

SCHWARTZ, S. H.; SAGIE, G. Value Consensus and importance: a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v.31, n.4, p.465-497, July 2000.

SCHWARTZ, S. H.; SAGIV, L. Identifying culture specifics in the content and structure of values. *Journal of cross-cultural psychology*, n. 26, p. 92-116, 1995.

SCHWARTZ, S. H.; VERKASALO, M. *Value Priorities and Social Desirability: much substance, some style*, 1992.

SEAN, Valentine.; TIM, Barnett. Ethics code awareness, perceived ethical values and organizational commitment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 23, issue 4, p. 359-368, Fall 2003.

SEGO, D. J.; HUI, C.; LAW, K. S. *Operationalizing cultural values as the mean of individual values. Problems and suggestions for research.* In: P. C. Earley & M. Erez (Orgs.), *New perspectives on international industrial organizational psychology*, p. 148-159. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

SELLTIZ, C. *et alli. Métodos de pesquisa das relações sociais.* São Paulo: EPU, 1987.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina.* São Paulo: Best Seller, 1995.

SHELDON, M. E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150, 1971.

SHIRK, Evelyn. *New Dimensions in Ethics: Ethics and the Environment in Ethics and the Environment* (Hart, ed.). New York, NY: University Press of America, p.1-11, 1992.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, n.76, p.637-643, 1991.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. The psychological contract as an exploratory framework in the employment relationship. In: C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, n.1, p. 91-109. New York: John Wiley, 1994.

SHORE, L. M.; WAYNE, S. J. Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, n. 78, p. 774-780, 1993.

SHORE, T.H.; THORTON, G.; SHORE, L. M. Distinctiveness of three work attitudes., job involvement, organizational commitment and career salience. *Psychological Reports*, v. 67 n. 3, p. 851-858, 1990.

SHOSKLEY, E.; MORLEY, D. Adhering to organizational culture. What is mean? Why does it matter? *Group e Organizational Studies*, v. 14, n. 4, p.483-500, 1989.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n.3, 1985.

SIMON, Herbert Alexander. *Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations.* 4<sup>th</sup>. Ed. New York: Paperback, 1997.

SIMON, H. A.; MARCH, J. *Teoria das organizações.* Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SINGER, P. *Ética Prática.* (J. L. Camargo, Trad.) São Paulo: Martins Fontes, 1993.

SINGH, R. Redefining psychological contracts within the U.S. workforce: a critical task for strategic human resource planners in the 1990's, *HR Management* , v. 37, n.1 p. 61-9, 1998.

SIQUEIRA, M. M. M. *Relações de trabalho em hospital público e privado de Belo Horizonte.* (Tese, Professor Titular em Administração). Belo Horizonte: FACE/UFMG, 1991.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. Manuscrito apresentado no Simpósio: Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional no Brasil - o estado da arte - XXIII Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto/SP: *Sociedade Brasileira de Psicologia*, p. 1-18, 1993.

SIQUEIRA, M. M. M. *Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional: um estudo de caso. In: ENANPAD 2001, Campinas, *Anais do 25º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 2001.

SIU, Oi-Ling. Job stress and job performance among employees in Hong-kong: The roll of chinese work values and organizational commitment. *International Journal or psychology*, v. 38, n. 6, p. 337-347, 2003.

SMIRCICH, L.. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, n. 28, 1983.

SMITH, Adam. *The Wealth of Nations*. New York: Hardcover, 1994.

SNAPE, Ed.; REDMAN, Tom. An evaluation of a three-component Model of Occupational Commitment: Dimensionality and consequences among United Kingelom Human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology*, v.88, n.1, p. 152-159, 2003.

SOUZA, E. L. P. *Clima e cultura organizacional como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SROUR, Robert Henry. *Classes, regimes, ideologias*. São Paulo: Editora Ática, 1987.

SROUR, Robert Henry. Formas de Gestão: o desafio da mudança. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31- 45, jul/ago, 1994.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial: a gestão da reputação*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STAW, B. M. Attitudinal and behavioral consequences of changing a major organizational reward: A natural field experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, n.6, p.742-751, 1974.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. New York: *Administrative Science Quarterly*, n. 22, p.46-56, 1977.

STEVENS, B. Communicating ethical values: a study of employee perceptions. *Journal of Business Ethics*, v. 20, n. 2, p. 113-20, 1999.

STEVENS, J.; BEYER, J.; TRICE, H. Organizational commitment. *Academy of Management Journal*, v.2, n.3, p. 380-396, 1978.

STEWART, T. A. *Taking on the Last Burocracy*. Fortune, n. 15, june, 1996.

STOREY J; SISSON, K. *Looking the future*. In: SOREY (Ed.) New perspectives in human resource management. Londres: Routledge, p.167-183, 1989.

STRUCH, N; SCHWARTZ, S. H; KLOOT, W. A. Van der. Meanings of basic values for women and men: a cross-cultural analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 28, n. 1, p. 16-28, 2002.

SULIVAN, Wendy; SULIVAN, Robert; BUFFON, Barbara. Aligning individual and organizational values to support change. *Journal of change management*, v. 2, n. 3 p. 247-254, 2002.

SWEENEY, P. D.; MCFARLIN, D. B. Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n. 55, p. 23-40, 1993.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row, 2001.

TAJFEL, H. *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1982.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 10, p. 269-285, 1994.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: Tamayo, A; Borges- Andrade, J; Codo, W. (Orgs). Trabalho, Organizações e Cultura. ANPEPP. São Paulo: *Cooperativa de Autores Associados*, v. 1, n. 11, 1996.

TAMAYO, A. Os valores do brasileiro: uma década de pesquisa. *Cadernos de Psicologia Sbp*. Ribeirão Preto, n.1, p.115- 134, 1997.

TAMAYO, A. Gênero Y Prioridades Axiológicas Del Adolescente. *Acta Psiquiátrica y Psicológica América Latina*. Buenos Aires, v. 44, n.2, p.153-160, 1998.

TAMAYO, Alvaro. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração de Empresa (USP)*. São Paulo, v. 33, n.3, p.56-63, julho-setembro 1998.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração de Empresa (USP)*. São Paulo, v.35, n.2, p. 35 - 47, abr/ jun, 2000.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*. Curitiba, v.5, n.3, p.127 -147, 2001.

TAMAYO, A. Exaustão emocional no trabalho. *Revista de Administração (USP)*. São Paulo, v.37, n.2, p.26 - 37, 2002.

TAMAYO *et alii*. Diferenças nas Prioridades Axiológicas de Músicos e Advogados. *Psicologia, Reflexão e Crítica*. Porto Alegre, v.11, n.2, p.281- 293, 1998.

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

TAMAYO, A. LIMA, A.; MARQUES, J.; MARTINS, L. Prioridades axiológicas e uso de preservativo. *Psicologia Reflexão e Crítica*. Porto Alegre, RS, v.14, n.1, p.151-159, 2001.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. *Revista Estudos de Psicologia*. Natal, RN, v. 5, n. 2, p. 289-317, 2000a.

TAMAYO, A.; MENDONÇA, Helenides. Prioridades axiológicas e escolhas acadêmico-profissionais: dados empíricos e perspectivas. *Estudos Vida e Saúde*. Goiânia, v.28, n.4, p.625 -638, 2001.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: Paz, M. G. T. e Tamayo, A. (Orgs.), *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*, p. 261-289. Brasília, DF: Editora da UnB, 1999.

TAMAYO, A. *et alii*. Prioridades Axiológicas, Tempo de Serviço e Cidadania Organizacional. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*. Brasília, v.14, n.1, p.35-40, 1998.

TAMAYO, A. *et alii*. Prioridades Axiológicas e Orientação Política. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, v.12, n.3, p.188-195, 1996.

TAMAYO, R. M. *Relação entre a síndrome do burnout e os valores organizacionais*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, 1997.

TAMAYO, A. *et alii*. Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional afetivo. In: ENANPAD 2000, Florianópolis, *Anais do 24º Encontro ANPAD – CD-ROM*, 2000b.

TAMAYO, A. *et alii*. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília, v.17, n.1, p.27-35, 2001.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S.H. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 10, p. 269-285, 1993.

TAMAYO, *et alii*. *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativas de Autores Associados, 1998.

THÉVENET, M. A cultura de empresa de hoje em dia. *Revista de Administração de Empresas*, v. 26, n. 2, p.32-39, abril/junho, 1991.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1988.

TORRES, A. R. Valores e psicologia social: modelos de análise. *Estudos*, v. 28, n.4, p.539-559, 2001.

TRIADIS, H. C. *Individualism & Collectivism*. San Francisco: Westview Press, 1995.

TRICE, M. H.; BEYER, M. J. The culture of organizational work. Ney Jersey: Prentice – Hall, 1993.

TRIPODI, Tony *et alii*. *A análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TUGENDHAT, E. *Lições sobre ética*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1996.

TURNER, Brian A.; CHELLADURAI, P. Organizational and Occupational Commitment, Intention to leave, and Perceived Performance of Intercollegiate Coaches. *Journal of Sport Management*, v. 19, p. 193-211, 2005.

TYLER, T. R.; BIES, R. J. *Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice*. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1990.

VALENTINE, Sean.; BARNETT, Tim. Ethics code awareness, perceived ethical values and organizational commitment. *Journal of personal selling sales management*, v. 23, n. 4, p. 359-367, fall 2003.

VANCOUVER, J. B.; MILLSAP, R. E.; PETERS, P. A. Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, n.79, p. 666-679, 1994.

VANCOUVER, J. B.; SCHMITT, N. W. An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, n. 44, p. 333-352, 1991.

VANDENBERGHE, Christian.; PEIRÓ, José Maria. Organizational and individual values: their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European journal of work and organizational psychology*, v. 8, nº 4, p. 569-581, 1999.

VARDI, Y.; WIENER, Y.; POPPER, M. The value content of organizational mission as a factor in the commitment of members. *Psychological Reports*, n. 65, p. 27-34, 1989.

VÁSQUEZ, A. S. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

VASTI, S. Arzu. The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: an individual-level analysis. *Applied Psychology: An International Review*, v. 52, n. 4, p. 533-554, 2003.

VAZ, Henrique C. de Lima. *Escritos de Filosofia III. Filosofia e Cultura*. São Paulo: Edições Loyola, 1997.



VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6ª Edição, São Paulo: Atlas, 2005.

VICTOR, B.; CULLEN, J. B. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, v.33, n.1, p. 101-125, 1988.

VIGOTSKY, L. S: *História de las funciones psíquicas superiores*, Ed. Científico-Técnica, La Habana, 1987.

VOSS, Glenn B.; CABLE, Daniel M.; VOSS, Zannie Giraud. Linking organizational values to relationships with external constituents: A study of nonprofit professional theatres. *Organization Science: A Journal of the institute of management sciences*, v. 11, issue 3, p. 330, mai/jun 2000.

WANDENBERG, R. J.; SELF, R. M. ; SEO, J. H. A critical examination of the internalization, identification and compliance commitment measures. *Journal of management*, n. 20, p. 123-140, 1994.

WANOUS, J. P. *Organizational entry. Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

WANOUS, J. P. *et alii*. The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, n.77, p. 288-297, 1992.

WARR, P. B. *Introduction to models in psychological research*, 1988.

WATZLAWICK, P.; WEAKLAND, J.; FISCH, R. *Changements: Paradoxes et Psychothérapie* [ Change Principles of Problem Formation and Problem Resolution ] Paris: Editions du Seuil, 1975.

WEBER, M. *Le savant et le politique*. Paris: Union Générale, d'Editions, p. 166-185, 1959.

WEBER, Max. *The theory of social and economic organization*. Tr. by A. M. Henderson and T. Parsons. New York: The Free Press, 1947.

WEBER, Max. *The theory of social and economic organizations*. New York: Oxford, 1951.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WECKLER, D. A.; LAWRENCE, A. T. Creating high commitment organizations through recruitment and selection. *The Human Resources Professional*, p. 37-43, Spring 1991.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Tousand Oaks California: Sage Publications Inc., 1995.

WEICK, K. H. Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In: ROUSSEAU, M. D. e ARTHUR, M. B. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford, 1994.

- WELCH, Jack. *Paixão por vencer*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- WEIL, Pierre. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 1993.
- WEIL, Pierre. *A nova ética*. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 1993.
- WEIL, Pierre. A mudança de sentido. *O sentido da mudança*. Rio de Janeiro: Eds. Record/Rosa dos Tempos, 1998.
- WEINER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. *Psychological Reports*, n. 67, p. 295-306, 1990.
- WHITENER, E. M.; WALZ, P. M. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, n. 42, p. 265-281, 1993.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, n.7, p. 418-428, 1982.
- WIENER, Y. Forms of values systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 4, p. 534 -545, 1988.
- WIENER, Y.; GECHMAN, A. S. Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*. n. 10, p. 47-52, 1977.
- WILKINSON, B. *Regimenes justo a tiempo, control de calidad y relaciones industriales en Gran Bretana*. In: DOMBOIS e PRIES (EDS) *Modernizacion empresarial: tendentes en America Latina y Europa*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad, 1993.
- WILLIAMS, R. In: *Dicionário de ciências sociais*. Rio de Janeiro: FGV, 1986.
- WILLIAMS, R. M. Values. In: E. Sills (ed.), *International Encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillan, p. 283-287. 1968.
- WITHEY, M. Antecedents of value based and economic organizational commitment. Proceedings of the annual meeting of the administrative sciences association of Canada. *Organizational Behavior Division*, n. 9, p.124-133, 1988.
- WITTGENSTEIN, Ludwig. *Tractatus Logico-Philosophicus*, ed. pour D. F. Pera: Routledge, 1981.
- WONNACOTT, T. H.; WONNACOTT, R. J. *Estatística aplicada à economia e à administração*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1981.
- WOOD, S. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 1, n. 1, 1991.
- WOOD, Jack Denfeld *et alii*. *Comportamento Organizacional*. In: *Dominando a Administração*. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage, 1994.

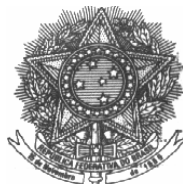
YOUSEF, Darwish A. Validating the dimensionality of Porter et alii's measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 6, p. 1067-1079, September 2003.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B.(Orgs). *Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZILBOVICIS, M. Cultura organizacional e mudança tecnológica: estudo de caso de uma montadora de automóveis no Brasil. *Anais: Padrões tecnológicos e política de gestão de processo de trabalho na indústria brasileira*. Departamento de Sociologia. São Paulo, USP, 1988.

ZILBOVICIUS, M. *Modelos para a produção, produção de modelos, contribuição à análise do gênese, lógica e difusão do modelo japonês*. Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, p.29, 1997.

## APÊNDICE A



Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - CAD  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD  
Curso de Doutorado em Administração

Belo Horizonte, 24 de junho de 2005.

Prezado Senhor,

Temos a satisfação de nos dirigir a V. Sa para apresentar o Sr. Devanir Vieira Dias, Prof. do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Pesquisador do Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional – NEACO e aluno do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD, onde vem cumprindo programa de Doutorado em Administração.

Como parte complementar das exigências do Curso, ele vem desenvolvendo um estudo sobre Valores organizacionais, Modelos e práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento organizacional em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. Em termos gerais, seu estudo visa analisar as relações entre essas três variáveis, por meio de tratamento quantitativo e qualitativo de dados.

Como V. Sa. pode observar, trata-se de uma pesquisa inédita, pelo menos com esse recorte, no campo dos estudos organizacionais. Assim, gostaríamos de contar com a valiosa colaboração de V.Sa., a fim de que seja viabilizada a obtenção de informações, bem como o acesso à coleta de dados, junto ao corpo administrativo e operacional dessa Empresa. A coleta de dados poderá ser feita via Internet pelo Site [www.dataanalysis.com.br/ferrogusa](http://www.dataanalysis.com.br/ferrogusa) ou através de preenchimento manual do questionário. A amostra a ser coletada nessa empresa é de 10% do total de empregados efetivos.

Gostaríamos de deixar bem claro para V. Sa. que não é objetivo desta pesquisa analisar a sua empresa isoladamente, mas o conjunto das empresas componentes da amostra. Gostaríamos também de assegurar a V. Sa. que, por se tratar de pesquisa acadêmica, os dados levantados serão tratados de forma sigilosa e que os resultados alcançados serão compartilhados entre a UFMG e sua Empresa, que poderá fazer uso deles da maneira que melhor lhe convier.

Contamos com a participação dessa empresa, considerando-se sua expressiva representatividade e importância no contexto siderúrgico mineiro, e colocamo-nos à disposição de V. Sa. para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

A assinatura manuscrita do Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes é fluida e elegante, com o nome 'Lúcio' sendo o elemento mais proeminente.

Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes – PHD  
Orientador da Pesquisa

## APÊNDICE B



Universidade Federal de Minas Gerais

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - CAD

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD

Curso de Doutorado em Administração

Prezado Respondente:

Este questionário consta de quatro partes bem distintas. Cada parte vem precedida de instrução específica sobre como deverá ser respondida. Em termos gerais, esta pesquisa visa fazer um levantamento de dados junto às empresas do setor siderúrgico mineiro, para fins de estudos acadêmicos, na área de administração de empresas.

É muito importante que você responda individualmente e com sinceridade a todas as perguntas do questionário, o que permitirá retratar a realidade da forma mais fiel possível. Portanto, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Não é objetivo desta pesquisa analisar cada empresa isoladamente, mas o conjunto das empresas participantes da amostra. Vale lembrar que sua participação nesse processo de coleta de dados é indispensável para a consolidação da pesquisa.

Agradecemos sua valiosa colaboração e nos colocamos à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários pelo E-mail [devias@ig.com.br](mailto:devias@ig.com.br) ou através do telefone (31) 33448394.

Devanir Vieira Dias

Doutorando

Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes - PhD

Orientador

## APÊNDICE C

# Valores Organizacionais, Modelos de Gestão de pessoas e Comprometimento: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer o que as pessoas pensam sobre as relações entre valores pessoais e organizacionais, gestão de pessoas e comprometimento nas empresas para as quais trabalham. Favor responder o questionário conforme instrução específica de cada parte, não deixando nenhuma questão sem resposta. A UFMG agradece sua colaboração.

Realização:

UFMG

Apoio:





## QUESTIONÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS, MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

### PARTE I – SUA PERCEPÇÃO DE VALORES QUE EXPRESSAM OS PRINCÍPIOS ORIENTADORES DE SUA ORGANIZAÇÃO.

Instrução: Os itens de 1 a 48 descrevem algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto a organização se parece ou não com a organização em que você trabalha. Use a seguinte escala:

|                          |                            |                           |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1 – Nada parecida        |                            | 5 – Parecida              |
| 2 – Muito pouco parecida | 4 – Moderadamente parecida | 6 – Muito parecida        |
| 3 – Pouco parecida       |                            | 7 – Extremamente parecida |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 01 | Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.                                   |  |
| 02 | Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com os outros é muito importante.  |  |
| 03 | Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais.                                      |  |
| 04 | Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.                                 |  |
| 05 | Considera muito importante ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles.   |  |
| 06 | É marcada pela tradição. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.  |  |
| 07 | Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.   |  |
| 08 | Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz.  |  |
| 09 | Oferece oportunidades de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.  |  |
| 10 | Considera importante ser bem sucedida. Quer ter lucros nos negócios.   |  |
| 11 | Acha importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Acredita que as boas maneiras devem ser praticadas. |  |
| 12 | Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição.   |  |
| 13 | Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente.  |  |
| 14 | Premia os empregados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.  |  |
| 15 | Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.                              |  |
| 16 | Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.                                |  |
| 17 | Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.           |  |
| 18 | Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.  |  |
| 19 | Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar.   |  |
| 20 | Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.                                    |  |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 21 | Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.   |  |
| 22 | Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. |  |
| 23 | Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.                                       |  |
| 24 | Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.                                   |  |
| 25 | Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.  |  |
| 26 | Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.                |  |
| 27 | Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.  |  |
| 28 | Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.                             |  |
| 29 | Valoriza empregados que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.                      |  |
| 30 | Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.   |  |
| 31 | Procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.   |  |
| 32 | Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.                      |  |
| 33 | Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.   |  |
| 34 | Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.               |  |
| 35 | Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos.   |  |
| 36 | Considera que planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.                                 |  |
| 37 | Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados.   |  |
| 38 | Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.                 |  |
| 39 | Tem como meta principal a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.                             |  |
| 40 | Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.          |  |
| 41 | Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.                     |  |
| 42 | Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.  |  |
| 43 | Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações.                        |  |
| 44 | Considera a lealdade importante. É leal às pessoas e organizações próximas dela.   |  |
| 45 | Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.                         |  |
| 46 | Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.   |  |
| 47 | Considera que o comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.                           |  |
| 48 | Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.                              |  |



PARTE II – SUA PERCEPÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

Instrução: Os itens de 49 a 68 descrevem alguns fatores que podem contribuir para a melhoria contínua das relações de trabalho e para o bom desempenho de uma organização no contexto atual. Avalie cada fator usando a seguinte escala:

|                            |                              |                             |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1 – Nada importante        |                              | 5 – Importante              |
| 2 – Muito pouco importante | 4 – Moderadamente importante | 6 – Muito importante        |
| 3 – Pouco importante       |                              | 7 – Extremamente importante |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 49 | O estímulo à interdependência, cooperação e suporte mútuo devem ser valores centrais em uma organização.                                      |  |
| 50 | Orientar a carreira para a empregabilidade é uma responsabilidade do trabalhador.   |  |
| 51 | Deve haver justiça nos procedimentos de desligamento e oferta pela organização de suporte para nova colocação do trabalhador.                 |  |
| 52 | O trabalhador desejável é aquele que se identifica e se compromete com os objetivos, valores e missão da organização.                         |  |
| 53 | O contrato indivíduo-organização deve ser visto como algo flexível ou provisório para ambas as partes.  |  |
| 54 | Devem ser oferecidas oportunidades de crescimento e carreira no interior da organização.  |  |
| 55 | O indivíduo deve desenvolver seu repertório de competências e suas redes pessoais para novas oportunidades no mercado de trabalho.            |  |
| 56 | Devem-se estimular o trabalho em equipe e o intercâmbio de conhecimentos e habilidades.   |  |
| 57 | As recompensas (remuneração e benefícios) devem ser determinadas pelo desempenho individual.  |  |
| 58 | A organização deve aprimorar a capacidade de a pessoa responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças em seu ciclo de vida.            |  |
| 59 | Indivíduos e organizações devem agir em defesa de seus próprios interesses (auto-afirmação e autoproteção).                                   |  |
| 60 | O trabalhador ideal é aquele que empreende, toma decisões e gerencia seu emprego como um negócio próprio.                                     |  |
| 61 | A organização deve agir de forma a tornar o trabalhador menos vulnerável à dinâmica do mercado de trabalho.                                   |  |
| 62 | O desempenho do trabalhador deve ser avaliado a partir do sucesso do grupo e da organização.  |  |
| 63 | A gestão de pessoas deve se preocupar fortemente com o recrutamento, em face da transitoriedade das relações entre indivíduos e organizações. |  |
| 64 | A organização deve prover recursos para o bem-estar pessoal e familiar do trabalhador.  |  |
| 65 | A organização deve assegurar que indivíduos desenvolvam opções futuras de carreira fora dela.   |  |
| 66 | A gestão de pessoas deve se preocupar com a socialização e a retenção dos trabalhadores.  |  |
| 67 | No fim do vínculo trabalhador-organização, deve-se atender exclusivamente às questões legais.   |  |
| 68 | O indivíduo deve possuir um elevado grau de liberdade pessoal na forma como desempenha seu trabalho.  |  |

PARTE III – SUA RELAÇÃO COM DETERMINADOS ASPECTOS DO TRABALHO.

Instrução: Os itens de 69 a 79 descrevem o significado de vários aspectos das relações de trabalho. Avalie cada item usando a seguinte escala:

|                         |                               |                         |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| 1 – Discordo plenamente |                               | 5 – Concordo levemente  |
| 2 – Discordo muito      | 4 – Não concordo nem discordo | 6 – Concordo muito      |
| 3 – Discordo levemente  |                               | 7 – Concordo plenamente |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 69 | Eu seria muito feliz se pudesse dedicar o resto de minha carreira a esta organização.                         |  |
| 70 | Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.  |  |
| 71 | Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.   |  |
| 72 | Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.  |  |
| 73 | Esta organização tem um imenso significado para mim.  |  |
| 74 | Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.            |  |
| 75 | Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.                            |  |
| 76 | Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                    |  |
| 77 | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.   |  |
| 78 | Se eu não tivesse dado tanto de mim para esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.     |  |
| 79 | Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. |  |

## PARTE IV – DADOS COMPLEMENTARES DA PESQUISA

Instrução: Esta parte do questionário visa traçar o perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Assinale com um “X”, dentro dos parênteses, a alternativa mais adequada ao seu caso.

- 01 Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- 02 Faixa etária: ( ) Abaixo de 30 anos; ( ) De 31 a 35 anos; ( ) De 36 a 40 anos; ( ) de 41 a 50 anos; ( ) Acima de 50 anos.
- 03 Estado civil: ( ) Solteiro; ( ) Casado; ( ) Separado / Divorciado; ( ) Viúvo.
- 04 Tem filhos? ( ) Não ( ) Sim. Quantos?: \_\_\_\_\_
- 05 Grau de escolaridade: ( ) até 2º grau incompleto; ( ) 2º grau completo; ( ) Superior incompleto; ( ) Superior completo; ( ) Pós-graduação.
- 06 Área de atuação: \_\_\_\_\_
- 07 Cargo atual: \_\_\_\_\_
- 08 Há quanto tempo você exerce a função atual ? ( ) Menos de 02 anos; ( ) De 02 a 05 anos; ( ) De 06 a 10 anos; ( ) De 11 a 20 anos; ( ) De 21 a 25 anos; ( ) Mais de 25 anos.
- 09 Tempo de serviço na empresa: ( ) Menos de 05 anos; ( ) De 05 a 10 anos; ( ) De 11 a 15 anos; ( ) De 16 a 20 anos; ( ) De 21 a 25 anos; ( ) Mais de 25 anos.
- 10 Nível de renda: ( ) Até 5 salários mínimos (até R\$1.300,00); ( ) De 5 a 10 salários mínimos (de R\$1.300,00 a R\$2.600,00); ( ) De 10 a 15 salários mínimos (de R\$2.600,00 a R\$3.900,00); ( ) De 15 a 20 salários mínimos (de R\$3.900,00 a R\$5.200,00); ( ) De 20 a 30 salários mínimos (de R\$5.200,00 a R\$7.800,00); ( ) Acima de 30 salários mínimos (acima de R\$7.800,00).
- 11 Você é associado a algum sindicato de classe ?  
( ) Sim ( ) Não
- 12 Suas expectativas profissionais em relação à empresa têm sido atendidas?  
( ) Pouco (25%); ( ) Razoavelmente (50%); ( ) Bastante (75%); ( ) Totalmente (100%).
- 13 Considerando as expectativas que você tinha antes de ocupar seu cargo, como se sente quanto à sua situação atual ? ( ) Extremamente insatisfeito; ( ) Insatisfeito; ( ) Nem insatisfeito, nem satisfeito; ( ) Satisfeito; ( ) Extremamente satisfeito.
- 14 Nome da empresa em que você trabalha: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE D

CRIVO DE CORREÇÃO DO QUESTIONÁRIO  
(FINAL APÓS ANÁLISE FATORIAL)

$$VO = \left( \frac{\frac{23+24+29+40}{4} + \frac{09+22+32+48}{4} + \frac{16+17+27+41}{4} + \frac{07+25+33+35}{4} + \frac{10+15+21+37+38+39+42}{7} + \frac{4+20}{2}}{6} \right)$$

$$MPGP = \left( \frac{\frac{49+51+57+58+61+62+64+66}{8} + \frac{50+52+54+55+60+63+65+68}{8}}{2} \right)$$

$$CO = \left( \frac{\frac{69+70+71+72+73}{5} + \frac{75+76+77+78+79}{5}}{2} \right)$$

Itens correspondentes a cada um dos fatores de valores organizacionais – VO

| FATORES                | ITENS                      | ALPHA DE CRONBACH |
|------------------------|----------------------------|-------------------|
| Autonomia              | 23, 24, 29, 40             | 81,54             |
| Bem-estar do empregado | 09, 22, 32, 48             | 84,11             |
| Conformidade           | 16, 17, 27, 41             | 80,36             |
| Prestígio              | 07, 25, 33, 35             | 78,41             |
| Domínio e ética        | 10, 15, 21, 37, 38, 39, 42 | 87,19             |
| Realização             | 04, 20                     | 70,19             |

Fonte: Elaboração do autor da tese

Itens correspondentes a cada um dos fatores de  
*modelos e práticas de gestão de pessoas - MPPG*

| FATORES   | ITENS                   | ALPHA DE CRONBACH |
|-----------|-------------------------|-------------------|
| Agency    | 49,51,57,58,61, 64,66   | 81,30             |
| Community | 50,52,54,55,60,63,65,68 | 80,36             |

Fonte: Elaboração do autor da tese

Itens correspondentes a cada um dos fatores de  
*comprometimento organizacional – CO*

| FATORES                      | ITENS              | ALPHA DE CRONBACH |
|------------------------------|--------------------|-------------------|
| Comprometimento afetivo      | 69, 70, 71, 72, 73 | 66,33             |
| Comprometimento Instrumental | 75, 76, 77, 78, 79 | 80,74             |

Fonte: Elaboração do autor da tese

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)