

UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA – UNIVERSO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CURSO DE MESTRADO

O IMPACTO DOS VALORES PESSOAIS E
ORGANIZACIONAIS NO COMPROMETIMENTO COM A
ORGANIZAÇÃO

Helenita de Araujo Fernandes

NITERÓI
AGOSTO DE 2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA – UNIVERSO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CURSO DE MESTRADO

O IMPACTO DOS VALORES PESSOAIS E
ORGANIZACIONAIS NO COMPROMETIMENTO COM A
ORGANIZAÇÃO

Helenita de Araujo Fernandes

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia

Orientadora: Profa Dra. Maria Cristina Ferreira

NITERÓI
AGOSTO DE 2008

UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA - UNIVERSO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CURSO DE MESTRADO

O IMPACTO DOS VALORES PESSOAIS E
ORGANIZACIONAIS NO COMPROMETIMENTO COM A
ORGANIZAÇÃO

Helenita de Araujo Fernandes

DISSERTAÇÃO defendida e aprovada pela Banca Examinadora composta pelos (as)
seguintes professores(as):

Prof^a Dr^a Maria Cristina Ferreira- UNIVERSO (ORIENTADORA)

Prof^a Dr^a Helenides Mendonça – Universidade Católica de Goiás

Prof^a Dr^a Luciana Mourão Cerqueira e Silva - UNIVERSO

Dissertação aprovada no dia 28/08/2008, no Curso de Mestrado em Psicologia da
UNIVERSO

Ao meu marido, Helio Torres, pelo companheirismo em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Dra. Maria Cristina Ferreira, pela dedicação e compartilhamento de conhecimento, sem os quais este trabalho não seria possível.

Aos meus colegas e amigos de orientação, Ana Paula Corrêa e Stanley Pacheco, pelos risos e lágrimas, por dividirem comigo os prazeres e as dores de se fazer um Mestrado.

Aos professores, em especial à professora Luciana Mourão que acompanhou meu trabalho nas bancas de qualificação e defesa.

Aos colegas de turma, em especial os colegas de linha de pesquisa, Arquiléia (Léia) Gonçalves, Giselle Braga, Jesiane Marins e Shirley Bernardino, por tudo que pudemos trocar e aprender nestes dois anos intensos.

Ao secretário do Mestrado, Marcelo Almeida, que sempre esteve disposto a ajudar no que fosse preciso.

Aos meus amigos da área (sem citar nomes para não correr o risco de ser injusta), que muito me ajudaram com informações relevantes.

Aos meus pais, Dilson Paes Fernandes e Edelmita de Araújo Fernandes, por acreditarem sempre e à minha irmã, Helen de Fátima de Araújo Fernandes, pela paciência.

À minha sócia, Angela Bocchett, que com seu estímulo e palavras de incentivo me fez ver que era possível.

Aos meus clientes, que apoiaram a minha inevitável e complexa divisão de carga horária entre horas de consultoria e horas de Mestrado.

Aos participantes da pesquisa, organizações e funcionários, que solidariamente cederam seu tempo para que este trabalho pudesse chegar a um resultado final.

A Deus por me permitir chegar até aqui.

[...] “Mais do que máquinas precisamos de humanidade; mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura! Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo estará perdido.”

(Charles Chaplin – trecho do discurso proferido no final do filme O grande ditador).

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 A tipologia de valores de Rokeach	6
Tabela 2 Tipos Motivacionais de Valores (TMV)	7
Tabela 3 Dimensões e valores da tipologia de Tamayo e Gondim	18
Tabela 4 Definições de comprometimento	22
Tabela 5 Dados descritivos da amostra	45
Tabela 6 Médias, desvios-padrão e coeficientes de precisão das escalas do estudo	49
Tabela 7 Coeficientes de correlação entre as variáveis estudadas	50
Tabela 8 Regressão múltipla dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento afetivo	53
Tabela 9 Regressão múltipla dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento calculativo	55
Tabela 10 Regressão múltipla dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento normativo	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais	8
Figura 2 O Modelo de cultura de Schein	15
Figura 3 O Modelo de cultura organizacional de Hofstede	16
Figura 4 Estrutura teórica dos valores organizacionais	17
Figura 5 Um modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen	28
Figura 6 Modelo de pesquisa	41
Figura 7 Modelo final da relação entre valores e comprometimento afetivo	54
Figura 8 Modelo final da relação entre valores e comprometimento calculativo	56
Figura 9 Modelo final da relação entre valores e comprometimento normativo	57

RESUMO

Fernandes, Helenita de Araújo. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. Rio de Janeiro, 28 de agosto de 2008. Dissertação de Mestrado (101 p.) apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira.

Adotando como referencial teórico para o estudo dos valores pessoais o modelo de Schwartz (2006), para a abordagem dos valores organizacionais, o modelo de Schwartz e Ros (1995) e, no estudo do comprometimento, o modelo multidimensional de Meyer e Allen (1997), a presente dissertação objetivou investigar o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. A pesquisa contou com a participação de 311 funcionários de ambos os sexos e provenientes de 11 organizações pertencentes a segmentos diversos, localizadas no Rio de Janeiro. Para a mensuração dos valores pessoais, foi utilizado o *Schwartz Values Survey – SVS*, na versão validada no Brasil por Tamayo e Schwartz (1993), enquanto os valores organizacionais foram avaliados por meio do Inventário de Valores Organizacionais, desenvolvido por Tamayo e cols. (2000). Na mensuração do comprometimento organizacional foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), na versão validada para amostras brasileiras por Ferreira, Assmar, Souto, Braga e Pacheco (2002). Os resultados das análises das regressões múltiplas lineares hierárquicas evidenciaram que: (1) as pessoas que endossam valores pessoais de conservação e percebem sua organização como conservadora e com hierarquias estabelecidas são as mais propensas a se vincularem afetivamente às mesmas; (2) as pessoas que percebem que sua organização valoriza a autonomia tendem a apresentar maior comprometimento calculativo; (3) as pessoas que dão maior valor pessoal à conservação e à autopromoção tendem a demonstrar maior comprometimento normativo com a organização e (4) as mulheres tendem a ser mais afetivamente comprometidas com a organização, enquanto os homens costumam se mostrar mais comprometidos de forma calculativa e normativa com a organização. Tais resultados são discutidos à luz dos modelos teóricos que deram suporte à pesquisa e, à guisa de conclusão, são apresentadas algumas sugestões de estratégias com base em valores capazes de suscitar maior comprometimento do empregado.

Palavras-chave: valores pessoais; valores organizacionais; comprometimento organizacional.

ABSTRACT

Adopting as theoretical reference for personal values studies the model of Schwartz (2006), for approaching organizational values, Schwartz and Ros (1995) model; adopting for studying commitment the multidimensional model of Meyer and Allen(1997); this thesis aims at investigating the impact of organizational and personal values in the commitment to the organization. The study surveyed 311 employees of both sexes, from 11 companies, belonging to various segments, located in Rio de Janeiro. For the measurement of personal values, was used *Schwartz Values Survey - SVS*, as validated in Brazil by Tamayo and Schwartz (1993), while the organizational values were evaluated using the Inventory of Organizational Values, developed by Tamayo and Cols (2000). In measuring the organizational commitment was used the Organizational Commitment Scale by Meyer and Allen (1997), as validated for Brazilian samples by Ferreira, Assmar, Souto, Braga and Pacheco (2002). The results of hierarchical linear multiple regressions showed that: (1) people who endorse personal values of conservation and understand their organization as conservative and having established hierarchies, are more prone to bind affectively to the organization; (2) people who realize that their organization values the autonomy, tend to show greater calculative commitment; (3) people who give more personal value to conservation and to self-promotion, tend to show greater regulatory commitment to the organization and (4) women tend to be more affectively committed to the organization, while men tend to show more commitment to the organization in a calculative and regulatory way. These results are discussed in the light of the theoretical models that have given support to the research, and by means of conclusion, some suggestions of strategies based on values are presented, that are capable of rousing more commitment from the employee.

Key words: personal values, organizational values, organizational commitment.

SUMÁRIO

Introdução	1
1 Os valores pessoais: Conceituação e tipologias	3
2 Os valores organizacionais	11
2.1 Conceituação	11
2.2 Os valores e a cultura da organização	13
2.3 As tipologias de valores organizacionais	16
3 O Comprometimento organizacional: Conceituação e abordagens	20
3.1 Abordagens unidimensionais ao comprometimento organizacional	23
3.2 Abordagens multidimensionais ao comprometimento organizacional	24
3.3 O modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen	26
4 Os valores pessoais, os valores organizacionais e o comprometimento com a organização: Estudos empíricos	31
5 Síntese da literatura, objetivos, hipóteses e modelo de pesquisa	38
6 Variáveis e definições	43
6.1 Valores pessoais	43
6.2 Valores organizacionais	43
6.3 Comprometimento organizacional	43
7 Método	44
7.1 Participantes	44
7.2 Instrumentos	44
7.3 Procedimentos	46
8 Resultados	48
8.1 Análise preliminar dos dados	48

8.2 Estatísticas descritivas, correlações e coeficientes de precisão das escalas dos estudos	48
8.3 Análise dos pressupostos da regressão múltipla linear hierárquica	51
8.4 Análises de regressão múltipla linear hierárquica	52
9 Discussão	58
10 Conclusões e sugestões	65
Referências bibliográficas	68
Anexos	76

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização existem relatos a respeito dos valores individuais, em virtude de tal fenômeno se constituir em um dos principais componentes de uma determinada cultura. Assim é que, no desenvolvimento da humanidade, o homem foi paulatinamente transformando sua realidade, tomando por base aquilo que ele valorizava. Com isso, seus valores foram sendo integrados à história, à cultura e à tradição, além de serem transmitidos às gerações sucessivas.

Os valores consistem em metas desejáveis que atuam como princípios norteadores da vida de uma pessoa (Schwartz, 2006), atuando assim como importantes preditores das atitudes e comportamentos individuais (Ros, 2006). No entanto, as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento de seus integrantes, razão pela qual tal temática desperta a atenção dos estudiosos desde o início do século XX, quando Max Weber (1905) publicou a obra *Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, na qual realizava uma análise dos valores dominantes à época e do modo pelo qual eles impactavam a força de trabalho.

Dentre os diferentes construtos atitudinais que sofrem a influência dos valores, destaca-se o comprometimento organizacional, isto é, o vínculo psicológico que liga o indivíduo à organização, refletindo uma identificação do mesmo com sua cultura, valores e políticas (Meyer & Allen, 1997). O interesse pelo estudo do impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento organizacional tem suscitado o desenvolvimento de vários estudos internacionais sobre o tema.

No Brasil, porém, as investigações com esse foco ainda são incipientes, o que justifica a realização de estudos futuros sobre o assunto, capazes de contribuir para o aprofundamento da compreensão acerca do papel desempenhado pelos valores na predição

do comprometimento, especialmente sobre o peso diferencial que tipos de valores diversos exercem em tal predição. Adicionalmente, estudos dessa natureza revelam-se promissores, no sentido de permitir o desenvolvimento futuro de estratégias de intervenção capazes de suscitar maiores níveis de comprometimento dos empregados.

Em face dessas considerações, a presente dissertação teve como objetivo geral investigar a influência dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização de trabalhadores pertencentes a organizações privadas da cidade do Rio de Janeiro. Para tanto, ela se estrutura em capítulos, conforme exposto a seguir. Um primeiro capítulo que aborda o conceito e as tipologias dos valores pessoais. No segundo capítulo, o foco centra-se nos valores organizacionais, isto é, sua conceituação, seu papel na configuração da cultura da organização e as tipologias que vêm sendo usadas para caracterizá-los. O terceiro capítulo apresenta o comprometimento organizacional e as abordagens teóricas mais frequentes desse construto, com destaque para o modelo teórico adotado como referencial da pesquisa. Na seqüência, o capítulo quatro traz os mais recentes e principais estudos empíricos que versam sobre a questão do impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. A partir de então, os capítulos subseqüentes tratam da investigação aqui realizada, traçando seus objetivos, modelo de pesquisa, hipóteses, variáveis e método adotados. A seguir, são apresentados e discutidos os resultados obtidos e, à guisa de conclusão, são tecidas considerações acerca de algumas possibilidades de pesquisas futuras e de estratégias de intervenção com foco nos valores pessoais e organizacionais, destinadas a contribuir para o aumento do comprometimento dos empregados.

CAPÍTULO UM

OS VALORES PESSOAIS: CONCEITUAÇÃO E TIPOLOGIAS

Os valores pessoais vêm sendo estudados por várias áreas do conhecimento, o que pode ser atribuído, em grande parte, ao fato de eles atuarem como preditores de atitudes e comportamentos, justificando, assim, decisões e ações dos indivíduos. Entre as áreas que mais trouxeram contribuições relevantes ao estudo dos valores humanos, destacam-se a Sociologia e a Psicologia.

Adotando uma abordagem sociológica, Parsons (1961, citado por Ros, 2006) considera que o “valor é uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo sobre o desejável, que influencia a escolha das formas, meios e fins existentes de ação” (p. 27). Utilizando-se também de uma perspectiva sociológica, Thomas e Znanieck (citados por Ros, 2006) definem valor social como “qualquer dado que tenha conteúdo empírico acessível aos membros de um grupo social e significado a respeito do qual se seja ou se possa ser objeto de atitude” (p. 25).

Ainda no campo da Sociologia, e procurando diferenciar os valores sociais dos pessoais, Engel (2000, citado por Marmitt, 2001) assinala que os primeiros sinalizam o comportamento “normal” para uma sociedade ou grupo, enquanto os segundos apontam o comportamento “normal” para o indivíduo. Segundo o autor, os valores sociais (família, religião, nação) influenciam os valores pessoais, ou seja, as metas pessoais por vezes são ditadas pelo grupo ao qual o indivíduo pertence.

No campo da psicologia, Maslow (1954, citado por Gouveia, 2003) conceitua os valores como tipos específicos de necessidades, afirmando que todos nós nascemos com valores pessoais inatos positivos ou negativos. De acordo com ele, as pessoas podem ser atraídas por valores pessoais positivos, como a justiça, a verdade e a honestidade, e repelir

os valores pessoais negativos, como a fraqueza, a falsidade e a injustiça. No entanto, para Maslow, a presença de valores positivos e negativos em um mesmo indivíduo faz com que os negativos predominem sobre os positivos, levando as pessoas que os detêm a serem repudiadas pelas demais, assim, por exemplo, uma pessoa com um valor pessoal positivo como a beleza, e um valor pessoal negativo como a falsidade, tenderia a ser repelida por seus pares, em virtude de a falsidade predominar sobre a beleza. Uma das críticas à teoria de Maslow é a de que a dicotomia entre valores positivos e negativos, bom e mau, ou certo e errado, possui uma conotação político-religiosa que se encontra mais associada ao campo da moral do que ao campo da psicologia (Ros, 2006) e é importante registrar que não existem pessoas que tenham apenas valores positivos.

Orientado também por uma perspectiva psicológica, Kluckhohn (1961, citado por Curwin, 1993) enfatiza que um valor não pode ser considerado uma preferência em que se acredita ou se justifica, raciocínio moral ou juízo estético, ainda que seja composto por alguns destes critérios ou de sua combinação. Já Allport (1961, citado por Colôa, 2003) afirma que um valor consiste em uma crença que dá sustentação às atitudes preferenciais do sujeito.

Outro psicólogo social a se deter no estudo dos valores foi Rokeach (1968, citado por Marmitt, 2001), que define o valor como “uma crença única que guia transcendentemente ações e julgamentos através de objetos ou situações específicas não somente para objetivos imediatos, mas para estados finais de existência” (p. 19). Procurando distinguir os valores das atitudes, Rokeach (1981) afirma que as atitudes constituem “um pacote de crenças, compreendendo afirmações interligadas sobre o efeito de que certas coisas sobre um objeto específico ou uma situação são verdadeiras ou falsas e outras coisas sobre ele são desejáveis ou indesejáveis” (p. 131), enquanto os valores

consistem em um “imperativo para ação, (...) um padrão ou uma medida para guiar as ações, atitudes, comparações, avaliações e justificativas do eu e dos outros” (p. 132).

Avançando em suas considerações, Rokeach (1981) propõe que os valores podem ser classificados em terminais ou instrumentais, sendo que os primeiros referem-se às metas que o indivíduo deseja atingir em sua vida, enquanto os segundos associam-se aos comportamentos ou meios que ele adota para alcançar essas metas. Assim, por exemplo, quando uma pessoa tem como crença fundamental a importância de um mundo pacífico e igualitário, adotará algumas formas de conduta para alcançá-lo, como a coragem e a alegria.

Rokeach (1981) considera também que os valores possuem ordenação própria, estando ligados entre si de forma funcional e cognitiva. Nas palavras do autor, “um sistema de valor de uma pessoa pode ser, assim, admitido como uma organização aprendida de regras para fazer escolhas e resolver conflitos – entre dois ou mais modos de comportamentos ou entre dois ou mais estados finais da existência” (p.133). Embora teoricamente seja possível grande número de variações na ordenação dos valores, na prática, fatores sociais como a cultura, a religião e a educação acabam por impossibilitar muitas dessas variações. Ainda assim, o autor (Rokeach, 1968, citado por Tamayo, 2000) defende que as pessoas se diferenciam entre si pela organização hierárquica que imprimem aos valores.

Apoiando-se em tais pressupostos, Rokeach (1973, citado por Ros, 2006) desenvolveu o *Rokeach Value Survey* (RVS), que tem por objetivo avaliar a importância que as pessoas conferem aos valores instrumentais e terminais (Tabela 1). Posteriormente, estudos com o referido instrumento comprovaram que ele apresenta alta variação de grupo para grupo, mantendo, entretanto, similaridade maior entre indivíduos que pertencem a um mesmo grupo. Segundo Ros (2006), a teoria de Rokeach tem sofrido críticas associadas à

estrutura e à organização dos valores e à distinção entre valores instrumentais (meios) e terminais (fins da existência humana).

Tabela 1:
A tipologia de valores de Rokeach (1973, citado por Robbins, 2002)

Valores Terminais	Valores Instrumentais
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambição (dedicação ao trabalho, vontade).
Uma vida emocionante (ativa, estimulante).	Visão ampla (cabeça aberta)
Um sentido de realização (principal contribuição)	Capacidade (competência, eficácia).
Um mundo em paz (livre de guerras ou conflitos)	Alegria (contentamento, boa disposição de espírito).
Um mundo de beleza (beleza na natureza e nas artes)	Limpeza (asseio, arrumação).
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos).	Coragem (defesa dos seus ideais)
Segurança familiar (cuidar dos seres amados)	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
Liberdade (Independência, liberdade de escolha).	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar dos demais)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro).
Harmonia interior (ausência de conflito interior)	Imaginação (ousadia, criatividade).
Amor maduro (íntimidade espiritual e sexual)	Independência (autoconfiança, auto-suficiência).
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão).
Prazer (uma vida com alegria e lazer)	Lógica (coerência, racionalidade).
Salvação (salvaguarda, vida eterna).	Afetividade (carinho, ternura).
Respeito próprio (auto-estima)	Obediência (ser respeitável, cumpridor dos deveres).
Reconhecimento social (respeito, admiração).	Polidez (cortesia, boas maneiras).
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, ser confiável).
Sabedoria (compreensão madura da vida)	Autocontrole (limites, autodisciplina).

Fonte: Robbins (2002)

Uma das abordagens mais recentes sobre os valores, no âmbito da psicologia, é a de Schwartz (2006), que os considera como “metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância e servem como princípios na vida de uma pessoa ou de uma entidade

social” (p. 57). Na construção de sua teoria, o autor identificou inicialmente três necessidades básicas, postulando que elas são definidas pela cultura do grupo em que o indivíduo encontra-se inserido e transmitidas pelos mecanismos de socialização, além de que devem ser satisfeitas por meio de respostas adequadas, o que as transforma em metas a serem atingidas. São elas:

- 1) necessidades biológicas do organismo;
- 2) necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais;
- 3) necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Dessas três necessidades, são derivados dez tipos motivacionais de valores (Tabela 2), que expressam diferentes metas e servem a interesses individualistas (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação), coletivistas (tradição, conformidade e benevolência) ou mistos (segurança e universalismo). Desse modo, “o conteúdo fundamental que diferencia os valores entre si é o tipo de meta motivacional que expressam” (Schwartz, 1996, p. 2).

Tabela 2:
Tipos motivacionais de valores (TMV).

Tipos	Metas	Serve interesses
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido através de uma 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 dos ideais e 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 (1996)

Além disso, as metas motivacionais guardam uma dinâmica entre si que faz com que alguns tipos motivacionais sejam considerados compatíveis e outros, incompatíveis ou conflitantes (Gouveia, Martínez, Meira & Milfont, 2001), conforme ilustrado na Figura 1, na qual os valores compatíveis encontram-se próximos uns dos outros e, os conflitantes, em extremos opostos. Assim, por exemplo, pares de tipos de valores como poder-realização, hedonismo-estimulação e universalismo-benevolência são compatíveis. Já os pares de valores autodeterminação-conformidade, estimulação-tradição e benevolência-poder, por exemplo, são conflitantes. Os dez tipos motivacionais podem ser ainda classificados em duas dimensões bipolares e opostas, com a primeira opondo a autotranscendência à autopromoção e a segunda, a conservação à abertura à mudança.

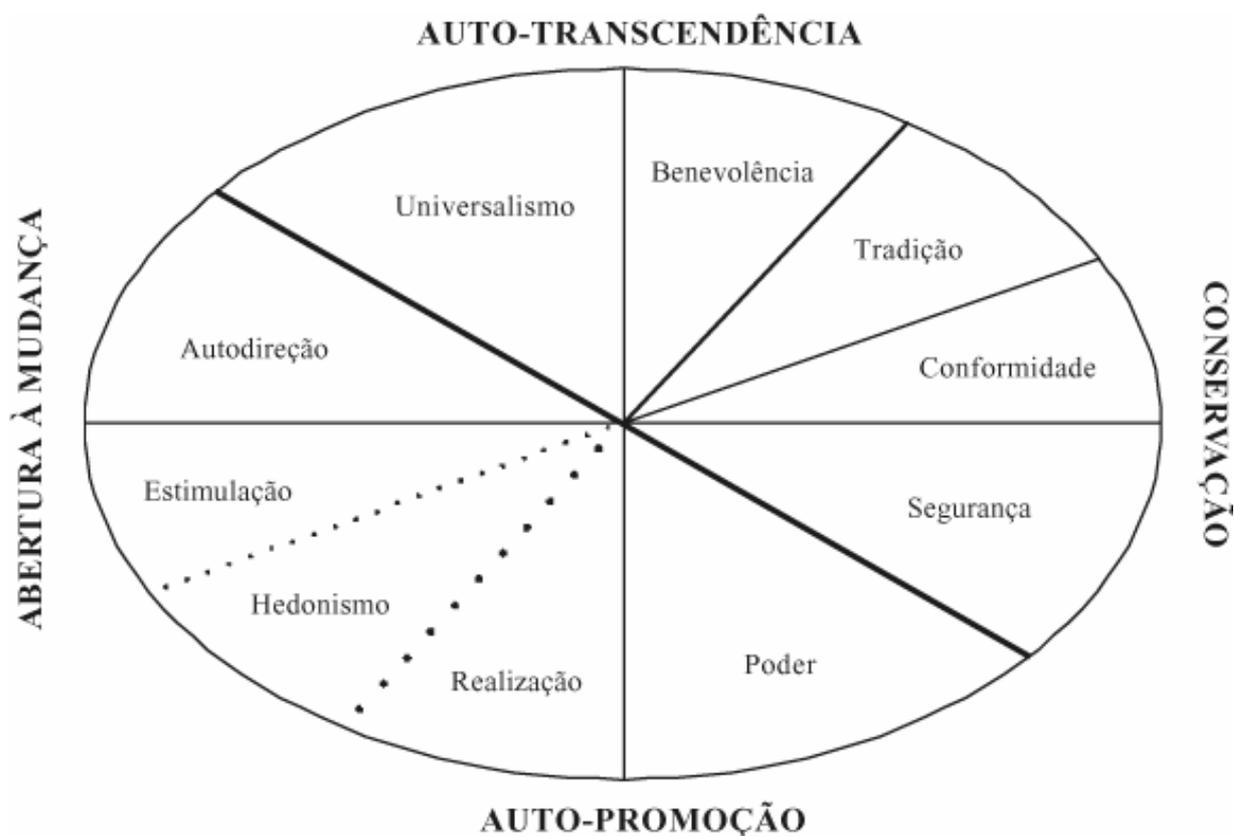


Figura 1: Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais (Smith & Schwartz, 1997).

Para a operacionalização de seus pressupostos, Schwartz (1992) desenvolveu o *Schwartz Value Survey (SVS)*, instrumento composto de 56 itens, com 52 representando os

dez tipos motivacionais, e quatro destinados a captar um possível valor espiritual. Tais itens são apresentados em duas listas, sendo os 30 primeiros redigidos como valores terminais (nomes), e os 26 restantes, como valores instrumentais (adjetivos), embora todos contenham uma frase explicativa que os definem.

No preenchimento do questionário, as pessoas devem escolher inicialmente o valor mais importante e o menos importante para elas. Posteriormente, devem avaliar cada um dos valores restantes como “um princípio-guia em sua vida”, em uma escada de 9 pontos, variando de 7 (extrema importância) a -1 (oposto a meus valores) e tendo os números 6 (muito importante), 3 (importante) e 0 (não importante) como pontos intermediários. O referido questionário foi aplicado em 97 amostras de 44 países de todos os continentes, no período de 1988 e 1993. A análise do espaço mínimo (SSA), utilizada com o objetivo de avaliar o ajuste entre o conteúdo e a estrutura dos valores observados e teorizados, revelou que valores similares emergiram na grande maioria (75%) das amostras consideradas (Schwartz, 2006). No Brasil, o questionário foi validado com o nome de Escala de Valores Humanos de Schwartz, por Tamayo e Schwartz (2003).

De acordo com Gouveia, Martínez, Meira e Milfont (2001), embora a teoria de Schwartz seja uma extensão da teoria proposta por Rokeach, ela possui algumas diferenças importantes em relação a esta, quais sejam a medida com intervalos ancorados em dois valores opostos, a estrutura baseada em motivos e a universalização da estrutura dos tipos motivacionais de valores.

A análise das diferentes conceituações e tipologias que vêm sendo oferecidas para caracterizar os valores pessoais revela que eles se constituem em importante fator para a compreensão das atitudes e comportamentos dos sujeitos. No entanto, é possível perceber, também, que nem sempre os autores demonstram posições consensuais acerca dos vários aspectos que se encontram imbricados no estudo de tal construto, havendo assim algumas

questões a respeito das conseqüências dos valores que ainda necessitam ser aprofundadas. Na tentativa de contribuir para tal questão, o presente trabalho adotou os valores pessoais como uma das variáveis da investigação, apoiando-se, para tal, no modelo proposto por Schwartz (2006) e no *Schwartz Value Survey* (SVS), desenvolvido pelo autor (Schwartz, 1992) e adaptado para o Brasil por Tamayo e Schwartz (2003). A segunda variável incorporada ao estudo foram os valores organizacionais, a serem abordados no capítulo seguinte.

CAPÍTULO DOIS

OS VALORES ORGANIZACIONAIS

Ao contrário dos valores individuais, os valores organizacionais encontram-se inseridos na estrutura social da organização e, conseqüentemente, nem sempre são similares aos valores individuais, podendo até mesmo entrar em conflito com os mesmos. Contudo, são tão importantes para a organização quanto o são os valores pessoais para o indivíduo, na medida em que por meio deles revelam-se a cultura, as experiências e as idéias sobre o que é considerado como adequado ou inadequado naquela organização, conforme será abordado no presente capítulo.

2.1 Conceituação

De acordo com Deal e Kennedy (1992), os valores organizacionais constituem as crenças e conceitos básicos de uma organização, representando, assim, metaforicamente, o coração da cultura, em virtude de definirem concretamente o que a organização espera de seus membros para alcançar o sucesso. Os valores seriam, então, a essência da filosofia da organização, ao darem um norte para que todos que dela fazem parte sigam em uma mesma direção. De modo semelhante, Hofstede (1991) afirma que os valores encontram-se no centro da cultura organizacional, determinando a escolha de comportamentos que convergem para uma certa direção.

Corroborando tais argumentos Schein (1989) afirma que os valores organizacionais representam um conjunto de certezas que, quando reforçadas no dia-a-dia dos membros da organização, levam ao sucesso e consolidam a cultura daquele grupo. Enriquez (1992, citado por Tamayo, 2005), por sua vez, define os valores organizacionais como:

formas culturais socialmente aceitas para expressar as necessidades e interesses da organização enquanto grupo e enquanto instituição de negócios. Assim a organização é um organismo social dotado de motivações, interesses e intenções. Pode-se, portanto, considerar que a medida dos valores de uma organização constitui uma avaliação das suas motivações (p. 176).

Segundo Tamayo (2006), os valores organizacionais podem ser concebidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da organização e encontram-se a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. O autor enfatiza, assim, o aspecto cognitivo dos valores, ao assinalar que eles representam um parâmetro de julgamento e formas de justificativa para os comportamentos individuais e organizacionais. No entanto, ele considera que os valores organizacionais possuem, também, importante componente motivacional, na medida em que representam os interesses e metas fundamentais da organização. Tamayo destaca, ainda, que as organizações se diferenciam não pelo fato de possuírem valores distintos, mas sim em função de apresentarem organizações hierárquicas específicas de valores, o que irá implicar a preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias organizacionais.

Avançando em suas considerações, Tamayo (2006) faz distinção entre os conceitos de papéis, normas e valores organizacionais, afirmando que o papel associa-se à definição do cargo e às funções que os funcionários exercem, enquanto as normas sinalizam aos mesmos as condutas que devem ser adotadas nas mais diversas situações concretas, tendo, portanto, função unificadora. Já os valores expressam as opções da organização por estratégias, condutas e metas, constituindo-se, assim, em componentes fundamentais da cultura organizacional, ao exercerem a função de integrar a organização. A importância dos valores para a cultura da organização tem sido enfatizada não apenas por Tamayo, mas

também por outros autores da área organizacional (Deal & Kennedy, 1992; Hofstede, 1991; Schein, 1989), e será tratada mais detalhadamente na próxima seção, em função de sua relevância para o presente trabalho.

2.2 Os valores e a cultura da organização

A cultura consiste em um processo social que leva os membros da organização a compartilhar elementos, suposições, generalizações e valores que passam a ter, assim, um significado em comum que se transforma na marca da organização (Rousseau, 1990), representando, dessa forma, um guia para as atitudes e comportamentos de todos que dela fazem parte (Robbins, 2002). Nas palavras de Rivera (1994), a cultura associa-se, portanto, a “um conjunto de valores implícitos que ajudam as pessoas na organização a entender quais as ações são consideradas aceitáveis e quais são consideradas inaceitáveis” (p.38).

Já para Torquato (1991), a cultura organizacional representa "o somatório dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, intergrupais e informais" (p. 03).

Schein (1989) defende que a cultura reflete a aprendizagem de um grupo para a solução dos problemas enfrentados em sua história. Segundo o autor,

Quando um grupo enfrenta uma nova tarefa, situação ou problema, a primeira solução que se proponha terá a hierarquia de um valor só porque ainda não existe um princípio aceito para determinar o que é factual e real. Alguém no grupo, geralmente o fundador, tem convicções sobre a natureza da realidade e sobre a maneira de lidar com ela, e proporá uma solução com base nessas convicções. Esse indivíduo pode avaliar a solução proposta como uma crença ou um princípio

baseado em fatos, mas o grupo não pode sentir a mesma convicção enquanto não a admitir coletivamente como uma solução válida para o problema (p. 420).

Fleury e Fischer (1990), por sua vez, consideram que *a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional tanto age como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (p. 22).*

A importância dos valores para a configuração da cultura organizacional pode ser observada nos diferentes modelos desenvolvidos para caracterizar as dimensões por meio das quais ela se manifesta, já que em todos eles o referido construto desempenha papel central. Assim é que Schein (1989), em seu modelo (Figura 2), propõe três níveis de elementos para caracterizar cultura: os artefatos, os valores e os pressupostos básicos. Os artefatos constituem os elementos mais superficiais e observáveis da cultura, como sua estrutura física, rituais e símbolos, enquanto os valores representam a característica mais peculiar da organização, estando presentes na forma de conduzir a organização em suas estratégias, metas e objetivos. Os pressupostos básicos, por outro lado, associam-se às crenças inconscientes que levam à escolha de uma maneira de agir diante dos problemas, em detrimento de outras possibilidades. Os valores, porém, poderão vir a se tornar um pressuposto básico se, depois de testados e avaliados pelo grupo, passarem a ser vistos como eficazes em determinadas situações.

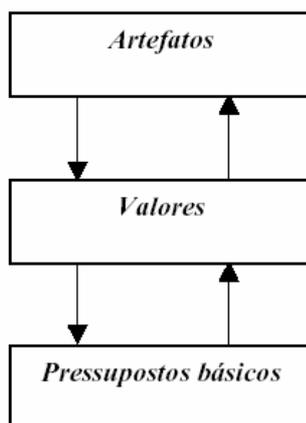


Figura 2: O Modelo de cultura organizacional de Schein (1989).

Outro modelo para análise da cultura organizacional foi o proposto por Hofstede (1991), para quem tal fenômeno pode ser descrito em camadas (Figura 3) definidas pelos símbolos, heróis, rituais, valores e práticas. Os símbolos constituem uma manifestação superficial da cultura, expressa por palavras, gestos ou objetos com significado particular, reconhecido apenas pelos membros daquela organização. Já os heróis associam-se a pessoas que podem estar vivas ou não e serem reais ou imaginárias, mas que ditam um exemplo de comportamento para aquela organização. Os rituais consistem em atividades que os membros da organização consideram importantes para seus objetivos, mas que podem ser vistas como supérfluas pelos de fora. Segundo o autor, símbolos, heróis e rituais caracterizam as práticas organizacionais. Os valores, por sua vez, encontram-se no cerne da cultura organizacional, sendo muitas vezes inconscientes, muito embora possam ser identificados por meio da forma com que os membros da organização atuam nas diversas circunstâncias.

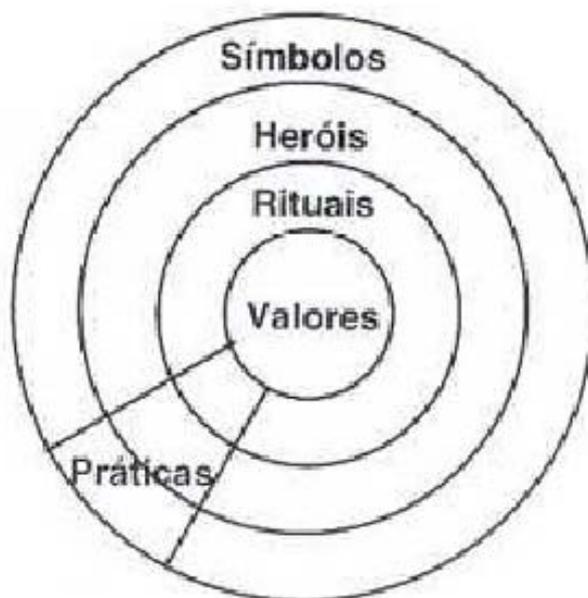


Figura 3: O Modelo de cultura organizacional de Hofstede (1991).

Em síntese, os dois modelos descritos concebem os valores como parte da cultura organizacional, de sua identidade, constituindo-se, assim, em fenômenos que, mesmo quando não explícitos, são percebidos e incorporados pelos membros organizacionais como uma característica básica da organização. Eles funcionam, portanto, como instrumento para o entendimento da cultura organizacional (Tamayo, 2001), além de possuírem o papel de atender aos objetivos organizacionais e às necessidades individuais, servindo, desta forma, à própria sobrevivência organizacional. Logo, os valores organizacionais encontram-se no cerne das respostas às soluções dos problemas da organização e às mudanças culturais (Tamayo, 2006).

2.3 As tipologias de valores organizacionais

De modo similar ao que ocorre com os valores individuais, alguns autores também têm desenvolvido tipologias para descrever os valores organizacionais. Dentre elas,

merecem destaque as propostas por Schwartz e Ros (1995) e por Tamayo e Gondim (1996).

De acordo com Schwartz e Ros (1995), os valores organizacionais distribuem-se em três dimensões bipolares (Figura 4), definidas pela autonomia x conservadorismo, hierarquia x igualitarismo e domínio x harmonia. As organizações que se encontram mais do lado da autonomia são mais inovadoras e criativas, além de valorizarem mais a iniciativa, enquanto as que se encontram no lado do conservadorismo buscam preservar seu *status quo*. O pólo hierarquia caracteriza-se pela valorização da autoridade e influência, enquanto o de igualitarismo define-se por valores voltados para a equidade e responsabilidade. Na dimensão harmonia situam-se os valores de proteção à natureza, tolerância e integração e, do outro lado – domínio -, encontram-se os valores como o domínio da tecnologia, do conhecimento e da própria área de atuação, não considerando possíveis conseqüências ambientais.

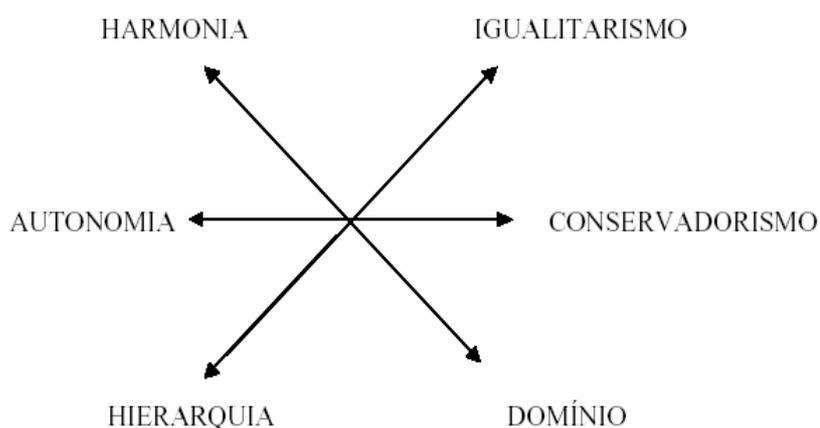


Figura 4: Estrutura teórica dos valores organizacionais (Schwartz & Ros, 1995).

Tamayo e Gondim (1996), apoiados em procedimentos empíricos, procuraram identificar a estrutura dos valores organizacionais por meio de seus interesses básicos, tendo concluído pela existência de cinco dimensões relacionadas à eficácia e à eficiência visando à qualidade do produto, à interação no trabalho, à gestão hierárquica tradicional, à

inovação e ao respeito ao servidor, com as mesmas associando-se a 38 valores, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3:
Dimensões e valores da tipologia de Tamayo e Gondim.

DIMENSÕES	DISTRIBUIÇÃO DOS VALORES	QUANTIDADE DE VALORES
Eficácia e Eficiência	Competência, Comprometimento, Dedicção, Eficácia, Eficiência, Planejamento, Pontualidade, Produtividade, Qualidade.	9 valores
Integração no trabalho	Abertura, Amizade, Benefícios, Coleguismo, Cooperação, Competitividade, Criatividade, Democracia, Flexibilidade, Sociabilidade.	10 valores
Gestão	Supervisão, Hierarquia, Obediência, Organização, Postura Profissional, Fiscalização, Tradição.	7 valores
Inovação	Incentivo à Pesquisa, Integração inter-organizacional, Modernização dos recursos materiais, Probidade.	4 valores
Respeito ao servidor	Harmonia, Honestidade, Justiça, Plano de Carreiras, Polidez, Qualificação de RH, Reconhecimento, Respeito.	8 valores

Fonte: Tamayo e Gondim (1996).

Posteriormente, Tamayo, Mendes e Paz (2000) desenvolveram o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), apoiado não apenas em pressupostos empíricos, mas também nos pressupostos teóricos preconizados por Schwartz (2006). O referido instrumento é composto de 6 dimensões – autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia, - associadas a 36 valores, avaliados em escalas do tipo Likert de 7 pontos.

As tipologias de valores organizacionais podem ser de grande utilidade na apreensão da cultura da organização, visto que, por meio delas, a organização poderá tomar consciência de suas ações e decidir entre mudar ou continuar com as decisões estratégicas em relação ao próprio negócio. Em outras palavras, elas se revelam como importante instrumento de diagnóstico da cultura organizacional, além de contribuírem sobremaneira para a tomada de decisões voltadas à implementação de mudanças culturais. Por essa

razão, os valores organizacionais foram uma das variáveis estudadas na presente pesquisa, com o apoio do modelo de Schwartz e Ros (1995) e da escala desenvolvida por Tamayo e cols. (2000). A terceira variável do estudo foi o comprometimento organizacional, a ser aprofundado no próximo capítulo.

CAPÍTULO TRÊS

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CONCEITUAÇÃO E ABORDAGENS

O comprometimento organizacional é um construto que vem chamando a atenção de muitos pesquisadores nas últimas décadas, muito embora ainda não se tenha definição clara do mesmo, em virtude de ele se constituir em fenômeno complexo e de muitas facetas. Na linguagem cotidiana, ele é usado no sentido de um compromisso que leva a atenção ou esforço para alguém ou para algo, resultando em lealdade (Moraes & Marques, 1996).

Nos dicionários Oxford (1996) e Webster (1998), a palavra *commitment* significa encarregar, comissionar, envolver, julgar, engajar. De modo semelhante, nos dicionários Aurélio (2004) e Caldas Aulete (2005) da língua portuguesa, a palavra comprometimento quer dizer engajamento, agregamento, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma idéia ou coisa, bem como ações que impedem ou dificultam a realização de determinado objetivo. Já no dicionário virtual Priberan (2007), a palavra comprometimento associa-se a compromisso, responsabilidade, exposição, obrigar-se por palavra ou por escrito, revelar-se.

Para Bastos (1993), o comprometimento caracteriza-se pelo vínculo a algo e pelo desejo de se manter este vínculo. Já para Senge (1998), ele é capaz de transformar metas e objetivos em realidade, porque o indivíduo se imbuí de um sentimento de responsabilidade por seus atos.

No âmbito da organização, o comprometimento representa um vínculo que faz com que o funcionário permaneça na organização nos bons e maus momentos, vá além do solicitado em sua descrição de cargo se for necessário para a organização e seja seu

“defensor” perante o público interno e externo (Meyer & Allen, 1997). O comprometimento organizacional pode ser assim considerado como uma “devoção, um apego afetivo” do indivíduo para com a organização, que o leva a compactuar com seus objetivos e valores (Buchanan, 1974, citado por Silva 1998, p. 23), como uma identificação com a organização, uma ligação psicológica, que o leva a um envolvimento com a mesma (Rego & Souto, 2002).

De acordo com Siqueira (2004), o comprometimento organizacional representa um contrato psicológico que acontece entre a organização e os funcionários. Esse contrato não formal e implícito engloba tudo o que não é escrito, mas sentido como direitos e obrigações de ambas as partes. É o vínculo que a pessoa tem com a organização em que trabalha, é o que faz com que ela deseje ficar. De modo semelhante, Rousseau (1990) considera o comprometimento como via de mão dupla, em que a reciprocidade necessita se fazer presente para que o vínculo se mantenha.

Na tentativa de sintetizar as diversas conceituações já oferecidas na literatura para o construto comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1997) construíram uma categorização das mesmas (Tabela 4), na qual procuraram incluir, em três categorias, a ampla gama de definições que, ao longo do tempo, foram dadas ao referido construto. Tais categorias associam-se a uma orientação afetiva, a uma orientação com base nos custos e a uma orientação com base na obrigação ou responsabilidade moral, representando, assim, as diferentes abordagens unidimensionais desenvolvidas para caracterizar o comprometimento, as quais serão discutidas na próxima seção.

Tabela 4:
Definições de comprometimento (Allen & Meyer, 1997)

Orientação Afetiva
- A fixação do vínculo afetivo e a emoção de um indivíduo para o grupo (Kanter, 1968, p. 507).
- Uma atitude ou uma orientação em relação à organização que vincula a identidade da pessoa à organização (Sheldon, 1971, p. 143).
- Os processos usados para atingir os objetivos da organização e os do indivíduo tornam-se cada vez mais integrados e congruentes (Hall, Shneider & Nygren, 1970, pp. 176-177)
- Quando se sente parte da organização, possuindo vínculo afetivo com os objetivos e valores desta, irá definir seu papel em relação a estas metas e valores e se voltará integralmente para o seu atingimento, não havendo preocupação com o valor monetário instrumental (Buchanan, 1974, p. 533).
- A força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular (Mowday, Porter & Steers, 1982, p. 27).
Orientação com base no custo – Cost-Based
- Ganho associado à contínua participação e um prejuízo associado à mudança (Kanter, 1968, p.504).
- Comprometimento existe quando uma pessoa forma um <i>side bet</i> , ligando interesses externos a uma linha consistente de atividade (Becker, 1960, p. 32).
- Um fenômeno estrutural que ocorre em decorrência do resultado de uma transação indivíduo-organizacional e da alteração nos investimentos com o passar do tempo (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556).
Obrigaç�o ou Responsabilidade Moral – Obligation or Moral Responsibility
- Comportamentos de comprometimento aceitos s�o aqueles que excedem as expectativas formais ou normativas relevantes para o objeto do comprometimento (Wiener & Gechman, 1977, p. 48).
- A totalidade da internaliza�o das press�es normativas para agir de um jeito que atenda aos objetivos e interesses da organiza�o (Wiener, 1982 p. 421).
- O indiv�duo considera como moralmente correto permanecer na organiza�o, independentemente de quanto de reconhecimento ou satisfa�o a organiza�o lhe d� ao longo dos anos (Marsh & Mannari, 1997, p. 59).

3.1 Abordagens unidimensionais ao comprometimento organizacional

As principais abordagens unidimensionais ao estudo do comprometimento organizacional são a afetiva ou atitudinal, a calculativa e a normativa. A abordagem atitudinal ou afetiva iniciou-se com as pesquisas de Porter e sua equipe (Mowday, Steers & Porter, 1979) e dominou por muito tempo a literatura da área. Tal abordagem enfatiza a identificação do indivíduo com os valores, a missão e o esforço da organização, em prol do alcance de seus objetivos. Ela tem como foco, portanto, o modo pelo qual as pessoas vêem sua relação com a organização, isto é, o grau em que seus próprios valores e objetivos se mostram congruentes com os da organização.

Os estudos de Becker (1960) lançaram as bases da abordagem calculativa, também denominada, na literatura corrente, de *side-bet*, instrumental, *continuance* ou de continuidade. Para o autor, seriam as trocas de lado a lado que levariam o indivíduo a se comprometer em atividades por ele consideradas consistentes, as quais garantiriam, assim, sua manutenção no emprego. Nesta abordagem, então, o comprometimento organizacional é visto como uma tendência de o indivíduo apresentar comportamentos de longo prazo, decorrentes de seus investimentos com a organização. Tais investimentos associam-se a algo percebido pelo funcionário como sendo de valor (como por exemplo, o tempo, esforço ou dinheiro previamente investido), que o impede, portanto, de sair da organização.

A perspectiva normativa tem em Wiener (1990) seu principal representante e vincula o comprometimento organizacional a um sentimento de obrigação do indivíduo com a organização, e não necessariamente a um apego afetivo. Neste sentido, ao invés de o indivíduo se identificar com os valores, objetivos e missão da organização, em virtude de eles se mostrarem congruentes aos seus, como no caso do comprometimento afetivo, ele os aceita por acreditar que isto seja o “certo”, o que “deve” ser feito. Logo, os indivíduos que têm esse tipo de comprometimento não são capazes de criticar a organização e nela

permanecem porque se sentem “em dívida” com a mesma, apresentando, por essa razão, comportamentos de lealdade “cega” à organização estando até mesmo dispostos a se sacrificarem por ela. O autor sugere, ainda, que este comprometimento é fruto da pressão que os controles normativos, típicos da cultura da organização, exercem sobre o indivíduo.

Em síntese, as abordagens unidimensionais possuem em comum a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização. Contudo, elas se diferenciam em relação à natureza desse estado psicológico. Tais enfoques, após algum tempo, não satisfizeram totalmente os estudiosos da área, razão pela qual as abordagens multidimensionais começaram progressivamente a dar o tom das pesquisas mais recentes sobre essa temática, conforme abordado na próxima seção.

3.2 Abordagens multidimensionais ao comprometimento organizacional

Os modelos multidimensionais sobre o comprometimento vieram à tona a partir do momento em que os pesquisadores verificaram que as abordagens unidimensionais eram mais do que tipos de comprometimento, constituindo-se, na realidade, em componentes do construto. Conseqüentemente, eles poderiam estar presentes, ao mesmo tempo, para caracterizar o vínculo psicológico existente entre o indivíduo e a organização (Meyer & Allen, 1991).

O precursor dos estudos sobre o comprometimento, na perspectiva multidimensional, foi Kelman (1958, citado por Medeiros, Albuquerque, Marques & Siqueira, 2003), para quem o comprometimento possuía três componentes: a submissão, que tem como antecedente as recompensas externas; a identificação, que é estimulada por uma necessidade de pertencimento, e a internalização, que diz respeito à compatibilidade entre os valores individuais e organizacionais. Já Gouldner (1960), em seus estudos, identificou duas dimensões para o comprometimento: a integração, que representa a

intensidade com que o trabalhador se sente parte ativa da organização, independentemente do nível hierárquico, e a introjeção, na qual o trabalhador incorpora as características e os valores organizacionais em função de os aprovar.

Etzioni (1961, citado por Mowday, 1982) propôs três dimensões para o comprometimento do trabalhador com a organização: o envolvimento moral, no qual o indivíduo encontra-se totalmente integrado aos objetos e valores da organização, de forma positiva; o envolvimento calculativo, no qual a relação é menos intensa, porque depende de fatores como recompensas; e o envolvimento alienativo, que é negativo e regido por repressões e punições. Kanter (1968, citado por Mowday, 1982), por sua vez, enfatiza que as três dimensões do comprometimento são o comprometimento de coesão, no qual o simbolismo dos cerimoniais e rituais sociais torna o indivíduo vinculado à organização; o comprometimento de continuação, que representa a dificuldade de sair da organização em virtude dos investimentos pessoais que nela são feitos e o comprometimento de controle, associado aos vínculos dos membros com as normas da organização, os quais os direcionam para objetivos comuns.

O'Reilly e Chatman (1986), tomando por base as idéias de Kelman (1958), defendem que a natureza da “cola psicológica” que prende o empregado à organização, isto é, do comprometimento, pode variar em três formas distintas: cumplicidade, quando as atitudes e comportamentos são adotados simplesmente para o recebimento de recompensas específicas e não devido à existência de crenças compartilhadas com a organização; identificação, que ocorre quando o indivíduo sente-se orgulhoso em ser parte do grupo e respeita seus valores e conquistas, embora não os adote como seus; e internalização, quando os valores do indivíduo e da organização se assemelham. A principal crítica feita a essa abordagem diz respeito à dificuldade em se distinguir a identificação da internalização (Meyer & Allen, 1997).

Thévenet (1992, citado por Medeiros, Albuquerque, Marques & Siqueira, 2003) propõe dois componentes para o comprometimento organizacional: a adesão, que representa a internalização dos valores organizacionais coerentes com os individuais e a oportunidade, quando as expectativas individuais são atendidas pela organização, sendo esta última a que diferencia a abordagem do autor das demais. Adotando também uma posição um pouco distinta das anteriores, Becker e Billings (1996) assinalam que diferentes perfis de comprometimento podem se originar do vínculo com a organização, sendo quatro os dominantes: 1) localmente comprometidos (empregados vinculados a seu supervisor e grupo de trabalho); 2) globalmente comprometidos (empregados vinculados ao alto gerente e à organização); 3) comprometidos (empregados local e globalmente comprometidos) e 4) não-comprometidos (empregados sem nenhum tipo de vínculo). Em que pese o fato de diferentes abordagens multidimensionais terem pontuado na literatura organizacional nas últimas décadas, a mais citada e referenciada é a de Meyer e Allen, a ser discutida a seguir.

3.3 O modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1997) propuseram um modelo multidimensional que procurou integrar as três abordagens unidimensionais já citadas, quais sejam o comprometimento afetivo, calculativo e normativo. Segundo os autores, o comprometimento afetivo ou atitudinal caracteriza-se pela vinculação à organização por desejo, isto é, pela identificação com os valores e missão da mesma, enquanto o comprometimento calculativo, instrumental, de *side-bets* ou de continuidade, associa-se à necessidade de permanecer na organização por questões financeiras e/ou benefícios complementares. Já o comprometimento normativo define-se pelo sentimento de dívida com a organização, que leva o indivíduo a se ver obrigado a nela permanecer. Ainda segundo os autores, os três

tipos de comprometimento ocorrem freqüentemente em conjunto, embora consistam em modalidades distintas de vínculos com a organização.

Avançando em suas formulações, Meyer e Allen (1997) advertem ainda que diferentes fatores interferem no desenvolvimento de cada um dos tipos de comprometimento (Figura 5). No que diz respeito ao comprometimento afetivo, enfatizam que as características da estrutura organizacional suscitam experiências de conforto e sentimentos de competência nos membros organizacionais, colaborando, assim, para o desenvolvimento do comprometimento afetivo. Assim, por exemplo, ambientes de trabalho em que os funcionários recebem apoio e são tratados de maneira justa, levam-nos a acreditar na importância da sua colaboração e despertam maior comprometimento afetivo. Em outras palavras, o preenchimento de necessidades individuais por parte da organização, como, por exemplo, o suporte e o reconhecimento devidamente comunicado, contribuem sobremaneira para o desenvolvimento do comprometimento afetivo, por levarem o indivíduo a se sentir bem consigo mesmo. No entanto, características pessoais, como por exemplo, a personalidade e os valores individuais, assim como a atribuição causal, isto é, a atribuição de responsabilidade à organização pelas experiências consideradas recompensadoras, podem moderar a força da relação entre as experiências de trabalho e o comprometimento afetivo, fazendo com que tais efeitos sejam ainda maiores.

Já os investimentos, isto é, o fato de o funcionário perceber que sua saída da organização implicará a perda de algo de valor (por exemplo, tempo, benefícios, salário, etc), bem como a percepção de que as alternativas relacionadas ao mercado de trabalho são poucas, são os principais antecedentes do comprometimento calculativo. O comprometimento normativo, por fim, vincula-se às experiências de socialização cultural/familiar e organizacional, ou seja, às pressões que o indivíduo recebe durante sua socialização na família e na organização (que podem vir a estimular processos internos

como a crença de que é apropriado ser leal a ela), bem como aos investimentos que a organização faz nos empregados, os quais, por vezes, levam-nos a se sentirem na obrigação de retribuir. A norma de reciprocidade, isto é, o sentimento de dever de retribuir um favor ou benefício, atua, no entanto, como variável moderadora das relações entre os investimentos organizacionais e o comprometimento normativo.

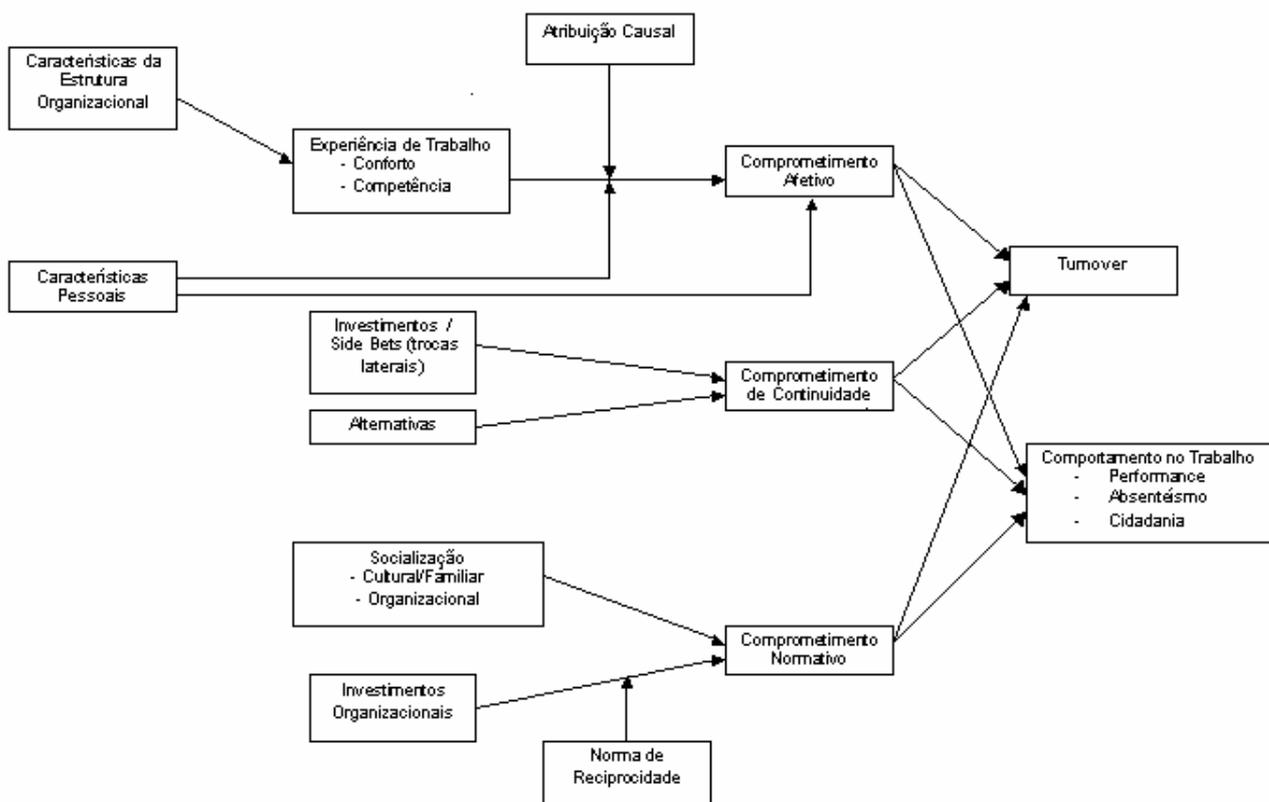


Figura 5: O modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).

Atendo-se às conseqüências do comprometimento organizacional (Figura 5), Meyer e Allen (1997) afirmam que as mais estudadas são o *turnover* (ou retenção do trabalhador) e os comportamentos associados à performance, ao absenteísmo (ou freqüência no

trabalho) e à cidadania organizacional. Neste sentido, funcionários com maior comprometimento afetivo trabalham mais arduamente, têm maior complacência com as decisões organizacionais estratégicas e aderem mais às políticas da organização. Já as evidências de relações positivas entre o comprometimento calculativo e a performance no trabalho ainda são poucas. No que tange ao comprometimento normativo, porém, têm sido observadas relações bem próximas às encontradas com o comprometimento afetivo, ainda que um pouco mais fracas.

O comprometimento afetivo tem se mostrado também positivamente relacionado ao absenteísmo sobre o qual os empregados têm controle, o mesmo ocorrendo com o comprometimento normativo. Já a relação de tal variável com o comprometimento calculativo não tem se mostrado significativa. Os funcionários com forte comprometimento afetivo tendem a apresentar, ainda, comportamentos de cidadania organizacional mais freqüentemente, havendo também relações positivas entre o comprometimento normativo e tais comportamentos, embora elas sejam um pouco mais fracas. O comprometimento calculativo, contudo, não tem apresentado relações com os comportamentos de cidadania. Desse modo, comentários do tipo “Esta não é minha função” ou “Isto não é comigo” são menos prováveis de serem ouvidos de um empregado com forte comprometimento afetivo e normativo do que de um empregado com níveis baixos nessas modalidades de comprometimento.

Para avaliar o comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) desenvolveram uma escala com 18 itens, positivos e negativos, subdividida igualmente em três dimensões (afetiva, calculativa e normativa), a qual vem sendo largamente utilizada pelos pesquisadores estrangeiros e nacionais da área. Em uma das primeiras adaptações da escala a amostras brasileiras, Medeiros e Enders (1998) confirmaram a estrutura tri-

dimensional do construto, com todas as dimensões apresentando índices de consistência interna.

Mais recentemente, o instrumento sofreu nova adaptação brasileira (Ferreira & cols., 2002), na qual todos os itens foram fraseados na direção positiva. As análises fatoriais realizadas mantiveram a estrutura original da escala, com índices adequados de precisão. Tal versão foi a utilizada para a avaliação do comprometimento organizacional na presente pesquisa, em função de o modelo de Meyer e Allen (1991) ter sido o adotado como estrutura de referência teórica na abordagem do comprometimento organizacional.

CAPÍTULO QUATRO

OS VALORES PESSOAIS, OS VALORES ORGANIZACIONAIS E O COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO: ESTUDOS EMPÍRICOS

Este capítulo apresenta uma síntese de alguns estudos que trataram das relações entre os valores pessoais e/ou organizacionais com o comprometimento com a organização. Na seleção de tais estudos, optou-se por incluir os nacionais e internacionais recuperados em bases de dados (Psychinfo e Scielo) e publicados nas duas últimas décadas.

Com o objetivo de investigar a relação existente entre os valores pessoais e o comprometimento afetivo organizacional, Kadishi-Faissler (1995) trabalhou com uma amostra de 554 empregados de um grande banco suíço. A orientação de valores pessoais foi operacionalizada por meio do índice de Inglehart (1977, citado por Kadishi-Faissler, 1995), que classifica os valores em materialistas, e pós-materialistas e pela escala de Klages (1988, citado por Kadishi-Faissler, 1995), que dá origem a quatro perfis de indivíduos - convencionais, idealistas, realistas e resignados –, segundo seu maior ou menor endosso a dois tipos de valores: aceitação do dever e autodesenvolvimento. O comprometimento afetivo com a organização foi mensurado pela escala de comprometimento de Mowday, Porter e Steers (1982, citado por Kadishi-Faissler, 1995). A análise dos resultados demonstrou que as pessoas que endossavam em maior grau valores pós-materialistas mostraram-se menos comprometidas com a organização do que as pessoas que demonstravam maior endosso por valores materialistas. Adicionalmente, foi verificado que os convencionais e realistas tinham maior comprometimento com a organização que os idealistas e resignados.

Dubinsky, Kotabe, Lim e Wagner (1997) também procuraram analisar o impacto dos valores individuais no comprometimento afetivo com a organização de vendedores da indústria eletroeletrônica dos EUA e do Japão. Os valores foram mensurados pelo *Rokeach Value Survey* (RVS) (Rokeach, 1973, citado por Dubinsky, Kotabe, Lim & Wagner, 1997), que avalia sete domínios de valores (diversão, segurança, realização, auto-direção, conformidade, altruísmo, maturidade) e o comprometimento organizacional pela escala de Mowday e cols. (1979, citado por Dubinsky, Kotabe, Lim & Wagner, 1997). A análise de regressão múltipla evidenciou que, na amostra americana, nenhum dos domínios de valores mostrou-se associados ao comprometimento. Na amostra japonesa, porém, verificou-se que os valores ancorados na segurança associaram-se positivamente ao comprometimento organizacional, o que foi atribuído ao fato de os japoneses serem tradicionalmente mais preocupados em proteger a sua integridade pessoal e a integridade da organização. Já os valores referentes à maturidade, contrariamente ao esperado, associaram-se negativamente à variável critério, sendo tal resultado explicado pela tendência de os vendedores darem maior ênfase às suas próprias metas pessoais, em detrimento do grupo.

Prosseguindo nessa linha de investigação, e utilizando uma amostra de 350 gerentes de vários bancos indianos, Gunde e Havalappanavar (2001) também analisaram a relação entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional. Na avaliação dos valores pessoais foi adotado o Questionário de Valores Pessoais (PVQ), desenvolvido por Sherry e Verma (1998, citado por Gunde & Havalappanavar, 2001), que mede dez valores (religioso, social, democrático, estético, econômico, conhecimento, hedonístico, poder, prestígio familiar e saúde). Já o comprometimento foi operacionalizado pelo instrumento desenvolvido por Cook e Wall (1980, citado por Gunde & Havalappanavar, 2001), o qual é composto de três dimensões: identificação, envolvimento e lealdade. Os resultados dos coeficientes de correlação indicaram que os valores poder, religião e hedonismo

apresentaram-se negativamente relacionados ao comprometimento organizacional, enquanto os valores sociedade, democracia e estética mostraram-se positivamente relacionados ao mesmo.

Em estudo brasileiro sobre o assunto, Tamayo, Vilar, Ramos, Albernaz e Ferreira (2001) detiveram-se no estudo das influências das prioridades axiológicas do empregado e do tempo de serviço no comprometimento afetivo com a organização. A amostra foi composta por 200 empregados de duas organizações públicas, da área de energia elétrica, sendo uma de distribuição de energia e outra de planejamento e normatização. Para a avaliação do comprometimento foi utilizada a escala de Mowday e cols. (1979, citado por Tamayo & cols, 2001), traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989, citado por Tamayo & cols, 2001). Para a medida dos valores, adotou-se o Inventário de Valores de Schwartz (1992), traduzido e validado por Tamayo e Schwartz (1993, citado por Tamayo & cols, 2001). No que se refere aos efeitos do tempo de serviço, observou-se que os escores em comprometimento foram maiores entre os sujeitos de maior tempo de organização. Já no que diz respeito ao poder preditivo dos dez tipos motivacionais de valores, os resultados da análise de regressão múltipla revelaram que tradição, poder e universalismo contribuíram positiva e significativamente para a explicação do comprometimento, enquanto a estimulação atuou como preditor negativo de tal variável critério. Foi verificado ainda que, no que tange ao poder preditivo dos quatro fatores de ordem superior, somente a conservação atuou como antecedente positivo do comprometimento organizacional.

Ampliando o leque de investigações dessa natureza, Glazer, Daniel e Short (2004) analisaram a relação entre os valores humanos e o comprometimento afetivo e calculativo para com a organização, em uma amostra de 1.259 enfermeiros de quatro países: Hungria, Itália, Reino Unido e EUA. Para a mensuração dos valores, o instrumento utilizado foi

o Inventário de Valores de Schwartz (1992), e, para medir o comprometimento, foi utilizada a escala desenvolvida por Meyer e Allen (1990). A análise de regressão múltipla dos valores de ordem superior (autotranscendência, conservação, autopromoção e abertura à mudança), realizada separadamente em cada país, demonstrou que a abertura à mudança atuou como preditor negativo da variável critério apenas nos EUA, Hungria e Itália. No que tange ao comprometimento calculativo, não se verificou efeitos significativos em nenhum dos países investigados.

Em estudo brasileiro também destinado a averiguar a relação entre a percepção dos valores de uma organização e o comprometimento organizacional afetivo, Tamayo (1998) utilizou uma amostra de 490 indivíduos de 10 organizações diferentes, que responderam à Escala de Valores Organizacionais desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996) e à Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo de Siqueira (1995). A análise dos resultados evidenciou a presença de correlações positivas e significativas do comprometimento com todos os fatores da escala de valores, quais sejam: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor. Tais resultados levaram à conclusão de que a percepção das prioridades axiológicas da organização dá origem a uma imagem mental da mesma que irá influenciar a maior ou menor identificação do empregado com a organização.

Buscando avaliar o impacto da congruência entre os valores pessoais de lealdade e dever e os valores organizacionais de lealdade e dever sobre o comprometimento organizacional afetivo, Ugboro (1993) trabalhou com uma amostra composta por 100 empregados pertencentes a quatro companhias norte-americanas, que trabalhavam em período integral. O autor utilizou uma medida direta de congruência entre valores individuais e organizacionais e o questionário de comprometimento de Mowday, Steers e Porter (1979). Os dados obtidos revelaram que 75% dos coeficientes de correlação entre os

itens das medidas de congruência e o comprometimento foram significativos, comprovando assim a hipótese de que o comprometimento é uma função da congruência de valores entre o empregado e a organização, e não de valores generalizados de lealdade e dever.

Hunt, Wood e Chonko (1989) exploraram as relações entre os valores organizacionais associados à ética e o comprometimento organizacional em uma amostra composta por 1.246 profissionais norte-americanos da área de *marketing*. Para medir os valores éticos corporativos, os autores desenvolveram um instrumento de medida destinado a avaliar o grau em que os empregados percebiam que os gerentes estavam agindo eticamente nas suas organizações, o grau em que se preocupavam com as questões éticas em suas organizações e em que os comportamentos éticos ou antiéticos eram recompensados ou punidos na organização. Para a medida do comprometimento organizacional foi elaborada uma outra escala que buscava avaliar a força da intenção de permanecer na organização e os laços psicológicos com a mesma. A análise de regressão demonstrou que os valores corporativos associados à ética constituíam-se em fortes preditores do comprometimento organizacional em marketing.

Os efeitos dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento organizacional afetivo foram investigados por Kalliath, Bluedorn e Strube (1999) em uma amostra de 1.358 empregados de uma rede norte-americana de hospitais, que responderam a um questionário de valores pessoais e organizacionais composto de quatro dimensões - processos internos, sistemas abertos, alcance de metas e relações humanas – e à escala de comprometimento de Mowday, Steers e Porter (1979). Os achados derivados das análises de regressão evidenciaram que o valor que a organização dá às relações humanas e a preferência pessoal por processos internos associavam-se positivamente ao comprometimento.

Em pesquisa destinada a examinar os efeitos principais e interativos dos valores organizacionais e individuais no comprometimento organizacional afetivo, normativo e calculativo, entre outros construtos, Vandenberghe e Peiró (1999) utilizaram uma amostra de empregados de várias indústrias, totalizando 999 participantes. Para a avaliação dos valores pessoais e organizacionais, adotaram um instrumento que abrangia três dimensões (suporte organizacional, aderência a regras e alcance de metas), enquanto o comprometimento organizacional foi avaliado pelo instrumento de Meyer e Allen (1997). As análises de regressão múltipla evidenciaram que os valores organizacionais de suporte e de alcance de metas associavam-se positivamente ao comprometimento afetivo, enquanto a aderência organizacional a regras apresentou relação negativa com tal variável critério. Já o comprometimento calculativo associou-se negativamente ao valor de suporte organizacional, enquanto o comprometimento normativo obteve associações positivas com o suporte. No que tange aos valores pessoais, todas as três modalidades de comprometimento apresentaram correlações positivas e significativas com as preferências pessoais por regras.

Finegan (2000) realizou um estudo sobre o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento organizacional dos empregados de uma organização petroquímica, que foram solicitados a ordenar 24 valores, em relação à importância que estes tinham para eles e, em seguida, para a organização, além de terem também completado a escala de comprometimento de Meyer e Allen (1997). Os resultados das análises de regressões múltiplas revelaram que os comprometimentos afetivo, normativo e calculativo eram influenciados por diferentes grupos de valores individuais e organizacionais. No que tange ao comprometimento afetivo e normativo, verificou-se que tais variáveis critério não foram afetadas pelos valores pessoais, mas foram positiva e significativamente preditas pelas dimensões de valores organizacionais associadas à

humanidade (cortesia, consideração, etc) e à visão (desenvolvimento, iniciativa, etc). O comprometimento calculativo, por outro lado, mostrou-se positiva e significativamente associado às dimensões de valores organizacionais caracterizadas pela aderência às convenções (obediência, formalidade, etc) e pela produtividade (lógica, economia, etc).

Procurando replicar os resultados do estudo de Finegan (2000), já citado, em outros tipos de amostras, Abbott, White e Charles (2005) trabalharam com 281 empregados provenientes de duas organizações governamentais australianas: uma agência de comunicação e uma organização de assistência social. Os instrumentos adotados foram os mesmos usados por Finegan e as análises de regressão múltipla permitiram a conclusão de que os valores organizacionais de humanidade e de visão associaram-se positivamente ao comprometimento afetivo e ao normativo, enquanto o comprometimento calculativo não se relacionou a nenhuma dimensão de valores organizacionais. Os valores pessoais também não se associaram a nenhuma das modalidades de comprometimento.

A revisão dos estudos empíricos acima citados indica a importância do aprofundamento do tema, principalmente pelo fato de a maioria dessas pesquisas ter sido conduzida no exterior, sendo poucas as encontradas no Brasil. Uma síntese de tais análises será feita no capítulo seguinte, como forma de contextualizar as hipóteses que orientaram a presente investigação.

CAPÍTULO CINCO
SÍNTESE DA LITERATURA, OBJETIVOS,
MODELO DE PESQUISA E HIPÓTESES

O comprometimento organizacional é um construto que tem recebido cada vez mais destaque na literatura da área organizacional, constituindo-se em fenômeno de reconhecida importância para as organizações. De acordo com Meyer e Allen (1991), tal fenômeno consiste em um vínculo psicológico existente entre o indivíduo e a organização, manifestando-se sob a forma de comprometimento afetivo (identificação com os valores e missão da organização), calculativo (os custos e benefícios de sair da organização) e normativo (sentimento de dívida com a organização), os quais podem ocorrer separadamente ou em conjunto, ainda que consistam em modalidades distintas.

Os referidos autores desenvolveram também um modelo para a explicação do comprometimento que prevê a existência de diferentes antecedentes para cada modalidade do construto. Nesse sentido, são considerados como antecedentes do comprometimento organizacional afetivo, determinadas características da estrutura da organização e certas características pessoais, tais como as experiências de trabalho e os valores pessoais. Os antecedentes do comprometimento calculativo associam-se aos investimentos colocados na organização e à falta de alternativas fora da mesma. Já o comprometimento normativo possui como antecedentes as experiências de socialização cultural/familiar e organizacional, assim como os investimentos da organização com foco em seus membros, o que os leva a se sentirem na obrigação de retribuí-los.

Apoiando-se em tal referencial teórico, a presente pesquisa avaliou o impacto de um antecedente organizacional - valores organizacionais - e um antecedente pessoal - valores pessoais - sobre as três dimensões do comprometimento. Os valores pessoais

consistem em metas desejáveis que atuam como princípios norteadores da vida de uma pessoa (Schwartz, 2006), funcionando assim como importantes preditores das atitudes e comportamentos individuais (Ros, 2006). Uma das abordagens mais recentes sobre os valores, no âmbito da psicologia, é a de Schwartz (2006), que classifica os valores pessoais em quatro tipos motivacionais, quais sejam autotranscendência (universalismo, benevolência e tradição), autopromoção (poder, realização e hedonismo), conservação (tradição, conformidade e segurança) e abertura à mudança (autodireção e estimulação).

Já os valores organizacionais foram conceituados por Tamayo (2006) como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente e relacionados à razão de existir da organização ou a comportamentos desejáveis que a orientam. Um recente modelo para o estudo deste construto é o de Schwartz e Ros (1995), que aloca os valores organizacionais em três dimensões bipolares - autonomia x conservadorismo, hierarquia x igualitarismo e domínio x harmonia, capazes de explicar ações e objetivos organizacionais, segundo o grau de valorização a elas conferido.

Tanto os valores pessoais quanto os organizacionais têm se mostrado como importantes preditores do comprometimento organizacional. Nesse sentido, os diferentes estudos voltados à análise do impacto dos valores pessoais no comprometimento afetivo têm demonstrado que os valores pós-materialistas (Kadishi-Faissler, 1995), bem como os valores de domínio (Dubinsky, Kotabe, Lim & Wagner, 1997), poder, religião, hedonismo (Gunde & Havalappanavar, 2001) e abertura à mudança (Glazer, Daniel & Short, 2004; Tamayo & cols, 2001) relacionam-se negativamente ao comprometimento. Por outro lado, os valores de convencionalismo, realismo (Kadishi-Faissler, 1995), segurança (Dubinsky, Kotabe, Lim & Wagner, 1997), sociedade, democracia, estética (Gunde & Havalappanavar, 2001), conservação (Tamayo & cols., 2001) e de preferências por regras (Vandenberghe & Peiró, 1999) relacionam-se positivamente a esse construto. Já no que

tange às relações entre os valores pessoais e o comprometimento calculativo e normativo foi localizada uma única investigação (Vandenberghe & Peiró, 1999) em que se constatou uma associação positiva entre tais dimensões do comprometimento e a preferência por regras, não tendo sido encontrado nenhum estudo sobre valores pessoais e comprometimento normativo.

Atendo-se às pesquisas acerca das influências dos valores organizacionais no comprometimento, é possível verificar que as dimensões de eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação, respeito ao servidor (Tamayo, 1998), lealdade, dever (Ugboro, 1993), ética (Hunt, Wood & Chonko, 1989), relações humanas, preferência pessoal por processos internos (Kalliath, Bluedorn & Strube, 1999), suporte e alcance de metas (Vandenberghe & Peiró, 1999) têm apresentado relações positivas com o comprometimento, enquanto a aderência organizacional a regras obteve relação negativa com o mesmo (Vandenberghe & Peiró, 1999). No que se refere ao comprometimento calculativo, há evidências de que o valor de suporte organizacional (Vandenberghe & Peiró, 1999) associa-se negativamente ao mesmo, enquanto associações positivas foram obtidas com os valores de preferência por regras (Vandenberghe & Peiró, 1999), aderência às convenções (obediência, formalidade, etc) e produtividade (lógica, economia, etc) (Finegan, 2000). Quanto ao comprometimento normativo, por fim, têm sido constatadas associações positivas entre os valores de humanidade, visão (Abbott White & Charles, 2005; Finegan, 2000), suporte organizacional e preferência por regras (Vandenberghe & Peiró, 1999) e tal dimensão de comprometimento.

Focalizando-se mais especificamente nos estudos orientados pelas tipologias de Schwartz (2006) e de Schwartz e Ros (1995), verifica-se que somente a abertura à mudança tem atuado como preditor negativo do comprometimento afetivo, enquanto a conservação tem-se mostrado um preditor positivo do mesmo (Tamayo & cols, 2004).

Nenhum dos valores mostrou-se um preditor significativo do comprometimento calculativo (Glazer & cols, 2004). Acrescente-se a isso o fato de que nenhum dos estudos revisados investigou o impacto dos valores pessoais no comprometimento normativo, além de nenhum deles ter se utilizado do modelo de Schwartz e Ros (1995) para averiguar as influências dos valores organizacionais sobre quaisquer das modalidades do comprometimento.

Em síntese, a maioria dos estudos tem priorizado o impacto dos valores no comprometimento afetivo, sendo poucos os que se detêm na investigação dos efeitos produzidos pelos valores nos demais componentes do comprometimento, isto é, deixam de lado as modalidades calculativa e normativa. Adicionalmente, poucos são os que analisam os efeitos conjuntos dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento, mesmo sobre o comprometimento afetivo. Cumpre-se destacar, por fim, que no que diz respeito à literatura nacional, foram localizados apenas dois estudos destinados a investigar o papel dos valores pessoais e/ou organizacionais no comprometimento afetivo com a organização (Tamayo & cols, 1998 e 2001).

Em face dessas considerações, foi objetivo da presente pesquisa verificar o impacto dos valores pessoais e dos valores organizacionais no comprometimento afetivo, calculativo e normativo. Para tanto, adotou-se o modelo de pesquisa representado na Figura 6.

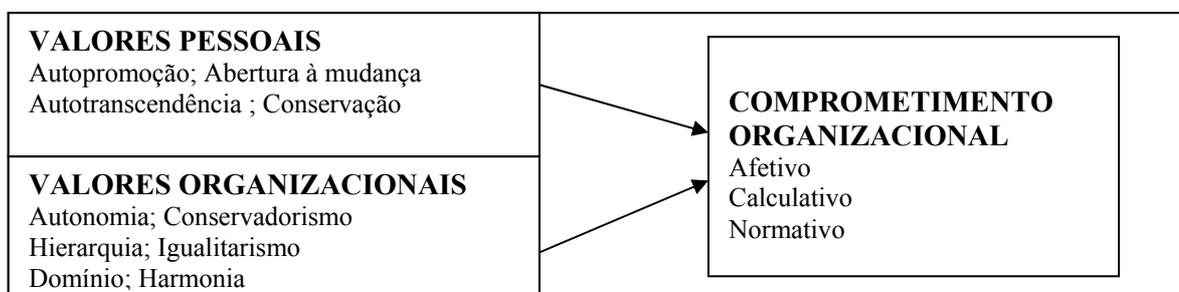


Figura 6: Modelo de pesquisa

Apoiando-se nos modelos teóricos que deram suporte à pesquisa, nos estudos empíricos revisados e nas correspondências existentes entre os valores pessoais e organizacionais, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- 1) O valor pessoal de conservação possui impacto positivo nos comprometimentos afetivo, calculativo e normativo com a organização.
- 2) O valor pessoal de abertura à mudança possui impacto negativo nos comprometimentos afetivo, calculativo e normativo com a organização.
- 3) O valor organizacional de conservadorismo constitui-se em antecedente positivo do comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo.
- 4) O valor organizacional de autonomia constitui-se em antecedente negativo do comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo.

CAPÍTULO SEIS

VARIÁVEIS E DEFINIÇÕES

6.1 Valores pessoais

Definição constitutiva: Os valores pessoais são metas que transcendem situações e atuam como princípios orientadores da vida do indivíduo, possuindo uma hierarquia que varia de pessoa para pessoa (Schwartz, 2006).

Definição operacional: Para a mensuração dos valores individuais foi utilizado o *Schwartz Values Survey – SVS*, na versão validada no Brasil por Tamayo e Schwartz (1993).

6.2 Valores organizacionais

Definição constitutiva: Os valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da organização e encontram-se a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Tamayo, 2006).

Definição operacional: Para a mensuração dos valores organizacionais foi utilizado o Inventário de Valores Organizacionais desenvolvido por Tamayo e cols. (2000).

6.3 Comprometimento organizacional

Definição constitutiva: O comprometimento organizacional representa o vínculo do funcionário com a organização, é o que faz com que ele deseje permanecer na mesma. (Bastos, 1993).

Definição operacional: Para a mensuração do comprometimento organizacional foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), validada no Brasil por Ferreira e cols. (2002).

CAPÍTULO SETE

MÉTODO

Este capítulo aborda o detalhamento do método utilizado na pesquisa. São apresentados, na seqüência, a descrição da amostra, os instrumentos utilizados para a mensuração das variáveis e os procedimentos adotados na coleta dos dados.

7.1 Participantes

A pesquisa contou com a participação de 311 funcionários, pertencentes a 11 organizações de segmentos diversos, localizadas no Rio de Janeiro. Cumpre ressaltar, porém, que muitos participantes recusaram-se a responder as informações sócio-demográficas, com receio de serem identificados e, com isso, o número de respostas em branco nesses quesitos foi relativamente alto, conforme pode ser visto na Tabela 5. Dentre os que prestaram tais informações, 43,1% eram do sexo masculino e 38,6% do sexo feminino, com idades variando de 18 a 60 anos (média de 31 anos e desvio-padrão igual a 8). A grande maioria desses indivíduos era de funcionários de nível administrativo-operacional (55,0%), solteiros (38,0%) ou casados (37,3%), com escolaridade superior incompleta (40,8%) e faixa salarial de 1 a 3 salários mínimos (39,2%). Seu tempo de serviço na organização atual variava de 1 a 29 anos (média de 3 anos e desvio-padrão de 4 anos) e seu tempo de carreira, de 1 a 42 anos (média de 7 anos e desvio-padrão igual a 8).

7.2 Instrumentos

Na avaliação dos valores individuais, foi utilizado o *Schwartz Values Survey – SVS*, na versão validada no Brasil por Tamayo e Schwartz (1993), a qual contém 60 valores, que avaliam 10 tipos motivacionais: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodireção, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança. Esses valores devem ser

avaliados em uma escala variando de 1 (nada importante) a 6 (extremamente importante), segundo o grau em que cada valor constitui um princípio guia na vida do indivíduo (Anexo A). Desse modo, quanto maior o resultado, maior o grau de importância assinalado a cada valor.

Tabela 5:
Dados descritivos da amostra.

Dado	Variável	Frequência	Porcentagem	Média	DP
SEXO	Masculino	134	43,1		
	Feminino	120	38,6		
	Dados faltosos	57	18,3		
ESTADO CIVIL	Solteiros	118	38,0		
	Casados	116	37,3		
	Separados ou divorciados	16	5,1		
	Viúvos	2	0,6		
	Dados faltosos	59	19,0		
ESCOLARIDADE	Segundo grau completo	35	11,3		
	Superior incompleto	127	40,8		
	Superior completo	55	17,7		
	Pós-graduação	30	9,6		
	Dados faltosos	64	20,6		
NÍVEL HIERÁRQUICO	Diretor	4	1,3		
	Gerente Sênior	12	3,9		
	Gerente Médio	23	7,4		
	Supervisor	13	4,2		
	Administrativo operacional	171	55,0		
	Dados faltosos	88	28,2		
FAIXA SALARIAL	De 1 a 3 salários mínimos	122	39,2		
	De 3 a 5 salários mínimos	60	19,3		
	De 6 a 10 salários mínimos	39	12,5		
	Mais de 10 salários mínimos	21	6,8		
	Dados faltosos	69	22,2		
	IDADE				31,1
TEMPO DE CARREIRA	Dados faltosos	99		7,5	7,7
TEMPO NA ORGANIZAÇÃO ATUAL	Dados faltosos	102		3,1	3,8

Os valores organizacionais foram avaliados por meio do Inventário de Valores Organizacionais, desenvolvido por Tamayo e cols (2000). Essa escala compõe-se de 36

valores, distribuídos por seis dimensões – autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia. Eles devem ser avaliados em escalas de 6 pontos, segundo o grau em que cada um deles é importante para a vida da organização (Anexo B). Conseqüentemente, um maior resultado nas diferentes escalas associa-se à percepção de maior endosso por parte da organização aos valores a que elas se referem.

Na avaliação do comprometimento organizacional foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), na validação para amostras brasileiras realizada por Ferreira e cols. (2002), a qual se compõe de 18 itens, distribuídos igualmente entre as dimensões de comprometimento afetivo, calculativo e normativo (Anexo C). Para respondê-la, os indivíduos devem assinalar a opção que melhor representa os sentimentos e as atitudes que manifestam em relação à sua organização, utilizando uma escala em formato de 6 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (6). As escalas são corrigidas na direção positiva do fenômeno e, assim, quanto maior o resultado, maior o grau de cada tipo de comprometimento.

O instrumento de coleta de dados contou ainda com perguntas destinadas a colher dados sócio-demográficos da amostra (Anexo D) e com o termo de consentimento livre e esclarecido (Anexo E). A versão completa do questionário de coleta de dados encontra-se no Anexo F.

7.3 Procedimento

Inicialmente, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIVERSO (Anexo G). Posteriormente, foi feito um contato prévio com os profissionais responsáveis pelos recursos humanos de diversas organizações, os quais intermediaram o acesso aos responsáveis por dar a autorização para a realização da pesquisa.

Nas organizações em que tal autorização foi obtida, os instrumentos foram encaminhados aos funcionários que se propuseram voluntariamente a participar da pesquisa, também por meio do profissional de recursos humanos, que se encarregou de distribuí-los e recolhê-los imediatamente após sua aplicação ou após um certo prazo, nos casos em que as pessoas retiveram os questionários para devolvê-los em outro momento. Nessas situações, foram dados prazos não superiores a uma semana para a devolução.

Cumpramos ressaltar, ainda, que o anonimato foi assegurado a todos os que concordaram em colaborar, muito embora vários indivíduos tenham se recusado a preencher as informações de natureza sócio-demográficas, por temor de serem identificados, conforme já apontado. Nesse sentido, alguns dos participantes chegaram até mesmo a arrancar a página referente a esses dados, enquanto outros disseram que, se tal preenchimento fosse obrigatório, não responderiam ao questionário.

CAPÍTULO OITO

RESULTADOS

Este capítulo destina-se à apresentação dos resultados obtidos a partir das análises dos dados coletados, descrevendo, inicialmente, as estatísticas descritivas, os coeficientes de precisão entre as diferentes escalas do estudo e suas correlações. Posteriormente, descreve a análise dos pressupostos necessários à realização das análises de regressão múltipla linear hierárquica e os resultados advindos dessas análises.

8.1 Análise preliminar dos dados

As informações provenientes dos questionários respondidos deram origem a um banco de dados analisado com a utilização do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), em sua versão 15.0. Como primeiro passo para tais análises, foi feita a verificação e correção dos possíveis erros de digitação dos dados na planilha do SPSS. Em seguida, os dados faltosos (*missing values*) nas variáveis independentes e dependentes foram substituídos pela média, em virtude de não terem atingido 5% do total de casos, em cada variável. Na sequência, foi feito o cálculo dos escores de cada participante nas diferentes escalas, mediante o cômputo da média das pontuações dos itens pertencentes a cada escala.

8.2 Estatísticas descritivas, correlações e coeficientes de precisão das escalas do estudo

Terminada a análise preliminar dos dados, foram calculadas as médias e os desvios-padrão de cada uma das escalas, bem como seus coeficientes de precisão (mediante o cálculo do Alfa de Cronbach) e os coeficientes de correlação entre elas (coeficiente de correlação de Person). No que tange aos valores pessoais (autopromoção, abertura à

mudança, autotranscendência e conservação), todas as escalas apresentaram médias bem acima do ponto médio da escala (3,5), o mesmo ocorrendo com os valores organizacionais (autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia), numa indicação de que todos esses valores são endossados em grau elevado pelos participantes do presente estudo (Tabela 6).

Já em relação ao comprometimento, apenas na modalidade de comprometimento afetivo foi observado um resultado bem acima do ponto médio da escala (4,27), tendo sido também essa escala uma das que apresentou maior variabilidade (DP = 1,20), enquanto os outros dois tipos de comprometimento (calculativo e normativo) mantiveram-se em torno do ponto médio, com o comprometimento normativo apresentando também maior variabilidade (DP = 1,24). Atendo-se aos coeficientes de precisão (Tabela 6), verificou-se que a maioria das escalas do estudo apresentou índices satisfatórios (acima de 0,70), à exceção das escalas de conservadorismo, harmonia, autonomia e comprometimento calculativo, cujos coeficientes Alfa de Cronbach foram de 0,63; 0,67; 0,69 e 0,68, respectivamente, o que ainda pode ser considerado aceitável (Pestana & Gagueiro, 2005).

Tabela 6:
Médias, desvios padrão e coeficientes de precisão das escalas do estudo.

ESCALAS	DIMENSÕES	Média	DP	NÚMERO DE ITENS	ALPHA DE CRONBACH
Valores Pessoais	Autopromoção	4,27	0,72	14	0,81
	Abertura à mudança	4,35	0,72	9	0,70
	Auto-Transcendência	4,98	0,54	20	0,83
	Conservação	4,67	0,65	17	0,76
Valores Organizacionais	Autonomia	4,97	0,75	4	0,69
	Conservadorismo	5,13	0,69	5	0,63
	Hierarquia	4,88	0,77	10	0,85
	Igualitarismo	4,56	0,80	7	0,74
	Domínio	4,60	0,73	8	0,75
	Harmonia	4,78	0,91	2	0,67
Comprometimento Organizacional	Comprometimento Afetivo	4,27	1,20	6	0,89
	Comprometimento Calculativo	3,07	0,99	6	0,68
	Comprometimento Normativo	3,34	1,24	6	0,82

No que diz respeito à correlação entre as variáveis predictoras e as variáveis critério, verificou-se que o comprometimento afetivo apresentou correlações positivas e significativas com todos os valores pessoais, as quais se mantiveram, em geral, em torno de 0,30, com a mais alta sendo obtida com o valor de conservação (0,34) e a mais baixa com o valor de abertura à mudança (0,18). O mesmo padrão de correlações positivas e significativas oscilando em torno de 0,30 foi observado com os valores organizacionais, com a correlação mais alta ocorrendo com o valor de hierarquia (0,46) e a mais baixa, com o valor de harmonia (0,18). Nesse sentido, os empregados que valorizam mais a conservação e percebem sua organização como dando maior importância à hierarquia, foram os que tenderam a demonstrar mais comprometimento afetivo (Tabela 7).

Tabela 7:
Coefficientes de correlação entre as variáveis estudadas

Escalas	Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Autopromoção													
2	Valores Pessoais	Abertura à mudança	0,65**											
3		Auto-Transcendência	0,43**	0,58**										
4		Conservação	0,42**	0,49**	0,76**									
5	Valores Organizacionais	Autonomia	0,33**	0,44**	0,42**	0,31**								
6		Conservadorismo	0,31**	0,32**	0,48**	0,45**	0,51**							
7		Hierarquia	0,34**	0,38**	0,57**	0,63**	0,63**	0,53**						
8		Igualitarismo	0,41**	0,48**	0,44**	0,46**	0,61**	0,63**	0,65**					
9		Domínio	0,49**	0,49**	0,45**	0,40**	0,60**	0,53**	0,57**	0,65**				
10	Harmonia	0,25**	0,41**	0,59**	0,64**	0,27**	0,26**	0,33**	0,29**	0,27**				
11	Comprometimento Organizacional	Comprometimento Afetivo	0,22**	0,18**	0,33**	0,34**	0,31**	0,37**	0,46**	0,33**	0,33**	0,18**		
12		Comprometimento Calculativo	0,18**	0,15**	0,24**	0,30**	0,13*	0,24**	0,30**	0,26**	0,23**	0,18**	0,54**	
13		Comprometimento Normativo	0,25**	0,18**	0,25**	0,33**	0,20**	0,27**	0,36**	0,30**	0,28**	0,18**	0,61**	0,66**

* $\leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Achados similares foram obtidos ao se analisarem as correlações dos valores pessoais e organizacionais com o comprometimento calculativo (Tabela 7). Desse modo, todas as correlações foram positivas e significativas, sendo que as mais altas foram entre o valor pessoal de conservação (0,30) e o valor organizacional de hierarquia (0,30), e as mais baixas, entre o valor pessoal de abertura à mudança (0,15) e o valor organizacional de autonomia (0,13). Já no que tange ao comprometimento normativo, as correlações mais

altas foram entre o valor pessoal de conservação (0,33) e o valor organizacional de hierarquia (0,36), e as mais baixas, entre o valor pessoal de abertura à mudança (0,18) e o valor organizacional de harmonia (0,18), sendo que novamente todas elas foram positivas e significativas. Esses dados denotam então que, de modo geral, as correlações entre os valores pessoais e organizacionais e as três dimensões de comprometimento organizacional são positivas e significativas, porém de moderadas a baixas, segundo critérios estabelecidos por Miles e Shevlin (2001), que utilizam os seguintes intervalos para a classificação das correlações: 0,10 – 0,29 (baixa); 0,30 – 0,49 (moderada) e maior que 0,50 (elevada).

8.3 Análise dos pressupostos da regressão múltipla linear hierárquica

Para a efetivação das análises de regressão múltipla linear hierárquica, foram verificados primeiramente os pressupostos necessários à sua realização (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005; Tabachnick & Fidell, 2001). A existência de dados atípicos ou *outliers* univariados (aqueles que se destacam na distribuição) foi avaliada por meio do cálculo dos escores z , tendo-se verificado que não houve a presença de *outliers* (valores acima de $z \geq \pm 3,29$). Foi feito então o teste de normalidade, mediante o exame dos histogramas com sobreposição da curva normal, ocasião em que se constatou que todas as distribuições estavam próximas da normalidade.

Ao se realizar o teste de homocedasticidade e de linearidade, para verificar-se a existência ou não de relacionamento linear entre as variáveis, por meio do exame dos *scatterplots*, gráficos de resíduos e índices de assimetria, constatou-se a necessidade de se efetuarem transformações em oito variáveis preditoras (auto transcendência, abertura a mudança, autonomia, harmonia, domínio, hierarquia, igualitarismo, conservadorismo) e em uma das variáveis critério (comprometimento afetivo), em virtude de elas terem

apresentado índices de assimetria negativa acima dos padrões aceitáveis ($z = 2,58$; $p < 0,01$). Nesse sentido, as variáveis citadas foram refletidas e, em seguida, transformadas com o uso do cálculo da raiz quadrada. Na verificação do pressuposto da multicolinearidade, foi constatado que nenhuma das correlações entre variáveis predictoras e critério foi maior que 0,90, além de que, após a realização da análise de regressão, foi observado que todos os valores de tolerância e de VIF encontravam-se de acordo com os critérios aceitáveis (acima de 0,20 no primeiro caso e abaixo de 4 no segundo).

8.4 Análises de regressão múltipla linear hierárquica

Com o objetivo de se verificar o poder preditivo dos valores pessoais e organizacionais em cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, foram realizadas três diferentes análises de regressão múltipla linear hierárquica. Todas elas incluíram as variáveis sócio-demográficas sexo (como variável *dummy*, com sexo feminino = 1 e sexo masculino = 0) e idade como variáveis controle, em virtude de tais variáveis serem tradicionalmente usadas como controle em estudos da área. No segundo modelo, foram acrescentados os valores pessoais (auto transcendência, autopromoção, conservação e abertura à mudança), enquanto ao terceiro modelo foram acrescentados os valores organizacionais (autonomia, harmonia, domínio, hierarquia, igualitarismo e conservadorismo).

A análise de regressão múltipla linear hierárquica com a variável critério comprometimento organizacional afetivo (Tabela 8) revelou que o primeiro modelo explicou 4% de sua variância ($R^2 = 0,04$; $F = 5,24$; $p < 0,01$), sendo que ambas variáveis sócio-demográficas (idade e sexo), contribuíram significativamente para tal predição, com o sexo ($\beta = 0,15$, $t = 2,30$, $p < 0,05$) tendo maior peso que a idade ($\beta = - 0,13$, $t = - 2,08$, $p < 0,05$). O acréscimo dos valores pessoais ao modelo representou um aumento de 14% da

variância da variável critério ($R^2_{\Delta} = 0,14$; $F = 9,42$; $p < 0,001$), com as variáveis autotranscendência (VP) ($\beta = 0,24$, $t = 2,90$, $p < 0,01$) e sexo ($\beta = 0,17$, $t = 2,83$, $p < 0,01$) contribuindo positiva e significativamente para tal predição, e as variáveis idade ($\beta = -0,12$, $t = -2,00$, $p < 0,05$) e conservação (VP) ($\beta = -0,18$, $t = -2,45$, $p < 0,05$) contribuindo negativa e significativamente em tal predição.

Tabela 8:

Regressão múltipla dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento afetivo.

VARIÁVEIS	R^2	R^2_{Δ}	β	t	p
Modelo 1	0,04	0,04			
Sexo			0,15	2,30	0,022
Idade			-0,13	-2,08	0,039
Modelo 2	0,18	0,14			
Sexo			0,17	2,83	0,005
Idade			-0,12	-2,00	0,047
VP – Autopromoção			-0,12	-1,51	0,132
VP – Abertura a mudança			0,11	1,24	0,215
VP – Autotranscendência			0,24	2,90	0,004
VP – Conservação			-0,18	-2,45	0,015
Modelo 3	0,26	0,08			
Sexo			0,13	2,15	0,033
Idade			-0,11	-1,82	0,069
VP – Autopromoção			-0,08	-1,05	0,294
VP – Abertura a mudança			0,08	0,92	0,359
VP – Autotranscendência			0,13	1,37	0,172
VP – Conservação			0,79	2,47	0,014
VO - Autonomia			-0,02	-0,29	0,775
VO – Conservadorismo			0,89	2,72	0,007
VO – Hierarquia			0,27	3,15	0,002
VO - Igualitarismo			0,03	0,30	0,762
VO - Domínio			0,19	0,22	0,824
VO - Harmonia			-0,06	-0,85	0,395

O acréscimo dos valores organizacionais, no terceiro modelo (Tabela 8), incrementou em 8% a variância explicada ($R^2_{\Delta} = 0,08$; $F = 3,97$; $p < 0,001$), tendo-se destacado, como variáveis predictoras positivas e significativas, o conservadorismo (VO) ($\beta = 0,89$, $t = 2,72$, $p < 0,01$), a conservação (VP) ($\beta = 0,79$, $t = 2,47$, $p < 0,05$), a hierarquia

(VO) ($\beta = 0,27$, $t = 3,15$ $p < 0,01$) e o sexo ($\beta = 0,13$, $t = 2,15$, $p < 0,05$). Em síntese, o modelo final (Figura 7) contribuiu para explicar 26% da variância do comprometimento afetivo e indicou que as pessoas de sexo feminino, as pessoas que dão maior importância à conservação e as que percebem sua organização como mais conservadora e com padrões hierárquicos mais bem estabelecidos, são as que se sentem mais vinculadas afetivamente à organização.

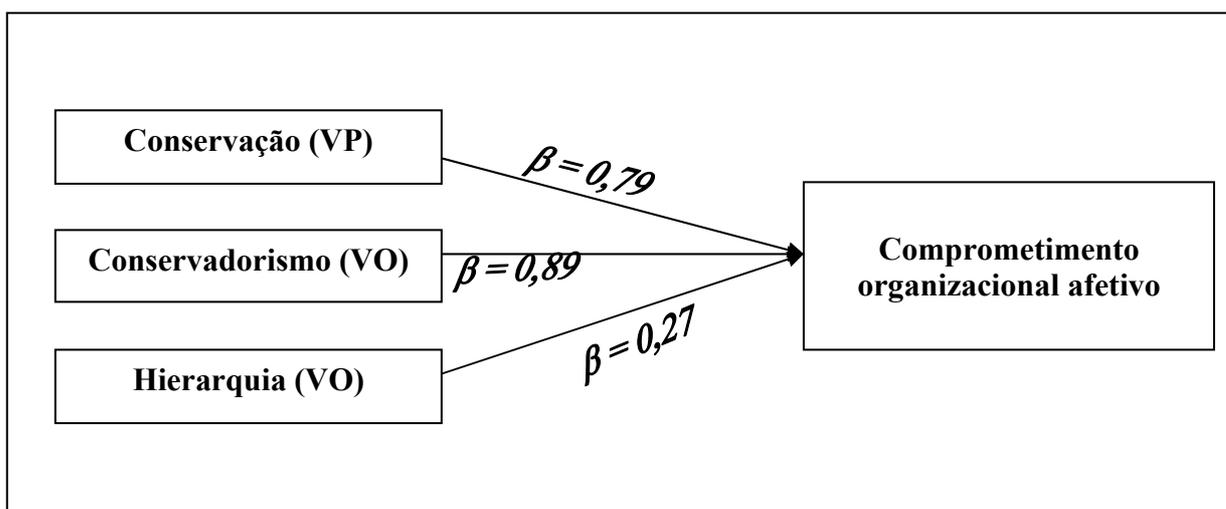


Figura 7: Modelo final da relação entre valores e comprometimento afetivo

A análise de regressão múltipla linear hierárquica tendo como variável critério o comprometimento organizacional calculativo (Tabela 9) demonstrou que o primeiro modelo explicou 6% de sua variância ($R^2 = 0,06$; $F = 7,99$; $p < 0,001$), com o sexo ($\beta = -0,23$, $t = -3,56$, $p < 0,001$) constituindo-se na única variável preditora significativa e negativa. No segundo modelo (Tabela 9), com a entrada dos valores pessoais, ocorreu um aumento de 8% da variância explicada ($R^2_{\Delta} = 0,08$; $F = 5,43$; $p < 0,001$), com as variáveis conservação (VP) ($\beta = 0,22$, $t = 2,39$, $p < 0,05$) e sexo ($\beta = -0,23$, $t = -3,73$, $p < 0,001$) atuando como preditores significativos, porém em sentido positivo e negativo, respectivamente.

Tabela 9:
Regressão múltipla dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento calculativo.

VARIÁVEIS		R ²	R ² _Δ	β	t	p
	Modelo 1	0,06	0,06			
Sexo				-0,23	-3,56	0,000
Idade				0,09	1,51	0,131
	Modelo 2	0,14	0,08			
Sexo				-0,23	-3,73	0,000
Idade				0,75	1,19	0,237
VP –				0,12	1,48	0,139
Autopromoção						
VP – Abertura a mudança				-0,06	-0,66	0,512
VP –				-0,03	-0,35	0,724
Autotranscendência						
VP – Conservação				0,22	2,39	0,018
	Modelo 3	0,20	0,06			
Sexo				-0,22	-3,56	0,000
Idade				0,73	1,16	0,247
VP –				0,03	0,39	0,294
Autopromoção						
VP – Abertura a mudança				-0,04	-0,42	0,675
VP –				0,00	0,05	0,961
Autotranscendência						
VP – Conservação				0,16	1,54	0,125
VO - Autonomia				0,18	2,14	0,033
VO –				-0,14	-1,70	0,091
Conservadorismo						
VO – Hierarquia				-0,08	-0,86	0,389
VO - Igualitarismo				-0,15	-1,62	0,107
VO - Domínio				-0,08	-0,91	0,366
VO - Harmonia				-0,05	0,69	0,492

No terceiro modelo, ao serem inseridos os valores organizacionais, houve um acréscimo de 6% da variância explicada ($R^2_{\Delta} = 0,06$; $F = 2,72$; $p < 0,001$), sendo que as variáveis que atuaram significativamente em tal predição foram a autonomia (VO) ($\beta = 0,18$, $t = 2,14$ $p < 0,05$), em sentido positivo, e o sexo ($\beta = - 0,22$, $t = - 3,56$, $p < 0,001$), em sentido negativo. Os valores pessoais não foram significativos neste modelo. Desse modo, o modelo retido explicou 20% da variância do comprometimento calculativo e evidencia que as pessoas de sexo masculino e as que percebem que sua organização valoriza a autonomia são as que se mostram mais propensas a manter um vínculo calculativo com a mesma (Figura 8).

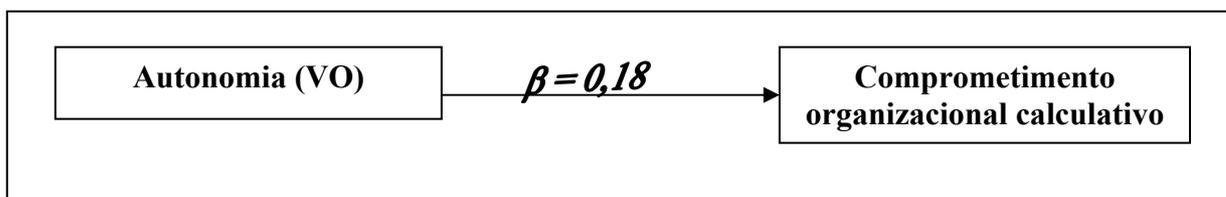


Figura 8: Modelo final da relação entre valores e comprometimento calculativo

Na análise de regressão múltipla linear hierárquica tendo como variável critério o comprometimento organizacional normativo (Tabela 10), constatou-se que o primeiro modelo explicou 9% de sua variância ($R^2 = 0,09$; $F = 11,57$; $p < 0,001$), com o sexo ($\beta = -0,30$, $t = -4,81$, $p < 0,001$), mais uma vez, caracterizando-se como o único preditor significativo e negativo do comprometimento normativo.

Tabela 10:

Regressão múltipla dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento normativo.

VARIÁVEIS		R^2	R^2_A	β	t	p
	Modelo 1	0,09	0,09			
Sexo				-0,30	-4,81	0,000
Idade				-0,03	-0,44	0,661
	Modelo 2	0,19	0,10			
Sexo				-0,31	-5,11	0,000
Idade				-0,05	-0,89	0,375
VP –				0,17	2,18	0,030
Autopromoção						
VP – Abertura a mudança				-0,11	-1,28	0,203
VP –				-0,01	-0,13	0,895
Autotranscendência						
VP – Conservação				0,27	2,99	0,003
	Modelo 3	0,23	0,04			
Sexo				-0,31	-5,05	0,000
Idade				-0,59	-0,96	0,338
VP –				0,10	1,78	0,203
Autopromoção						
VP – Abertura a mudança				-0,09	-1,02	0,307
VP –				0,00	0,01	0,999
Autotranscendência						
VP – Conservação				0,25	2,46	0,015
VO - Autonomia				0,10	1,26	0,209
VO –				-0,09	-1,15	0,252
Conservadorismo						
VO – Hierarquia				-0,56	-0,62	0,534
VO - Igualitarismo				-0,12	-1,36	0,175
VO - Domínio				-0,28	-0,32	0,748
VO - Harmonia				-0,10	1,34	0,181

A entrada dos valores pessoais na equação, no segundo modelo, contribuiu para um acréscimo de 10% ao percentual de variância explicada ($R^2_{\Delta} = 0,10$; $F = 7,41$; $p < 0,001$), com o sexo ($\beta = - 0,31$, $t = - 5,11$, $p < 0,001$) constituindo-se em um preditor negativo e significativo e a conservação (VP) ($\beta = 0,27$, $t = 2,99$, $p < 0,01$) e a autopromoção (VP) ($\beta = 0,17$, $t = 2,18$, $p < 0,05$) em preditores positivos da variável critério. O terceiro modelo, ao qual foram acrescentados os valores organizacionais, não foi significativo, razão pela qual o segundo modelo foi o retido. Logo, o modelo final contribuiu pra explicar 19% da variância do comprometimento normativo e demonstrou que as pessoas do sexo masculino e as que endossam em maior grau os valores de conservação e autopromoção são as que apresentam maior tendência a desenvolver o comprometimento normativo (Figura 9).

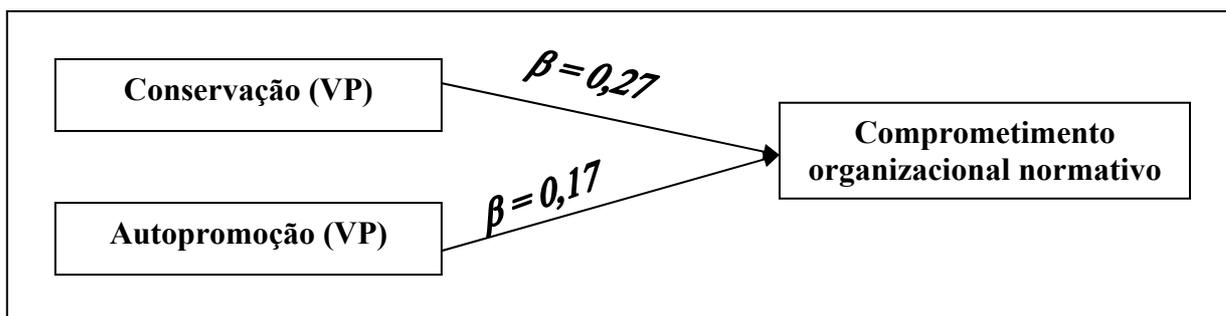


Figura 9: Modelo final da relação entre valores e comprometimento normativo.

CAPÍTULO NOVE

DISCUSSÃO

Apoiando-se nas formulações teóricas de Schwartz (2006), no que tange aos valores pessoais, e nas de Schwartz e Ros (1995), para o estudo dos valores organizacionais, o presente trabalho teve como objetivo investigar o impacto dos valores pessoais e dos valores organizacionais no comprometimento afetivo, calculativo e normativo. No que diz respeito ao comprometimento afetivo, foram encontradas correlações positivas e significativas de tal construto com todos os valores pessoais, o mesmo ocorrendo com os valores organizacionais. No entanto, a análise de regressão múltipla linear hierárquica evidenciou que, dentre elas, as únicas variáveis preditoras do comprometimento afetivo foram a conservação (valor pessoal), o conservadorismo e a hierarquia (valores organizacionais), com todas mantendo associações positivas com essa variável critério.

Tais resultados confirmam, assim, a Hipótese 1, que predizia um impacto positivo do valor pessoal conservação no comprometimento afetivo, bem como a Hipótese 3, segundo a qual o valor organizacional conservadorismo constituía-se em um antecedente positivo do comprometimento afetivo com a organização. O fato de a conservação ter atuado como preditor positivo do comprometimento afetivo vai ao encontro dos resultados anteriormente obtidos por Glazer e cols. (2004) e por Tamayo e cols. (2004).

Tal valor pessoal refere-se a metas motivacionais associadas ao respeito às normas e costumes e à busca da estabilidade (Schwartz, 1996). Por outro lado, o comprometimento afetivo diz respeito aos vínculos formados pela identificação do empregado com a organização, sofrendo, assim, influências não apenas de características da organização, mas também de características pessoais (Meyer & Allen, 1997). Considerando-se que o valor de conservação é uma característica pessoal, é possível, então, que os indivíduos que

valorizam o respeito às normas e a estabilidade, tendam a desenvolver laços mais duradouros e estáveis com as pessoas e as instituições com as quais interagem. Em outras palavras, o fato de o indivíduo valorizar pessoalmente a conservação, por si só, possivelmente se constituiria em uma característica pessoal que predisporia os indivíduos a optarem naturalmente por manter relações afetivas mais duradouras. De todo modo, tais afirmações necessitariam ser aprofundadas em estudos posteriores.

As associações entre o endosso da organização ao conservadorismo e a hierarquia e o comprometimento afetivo podem ser atribuídas ao fato de tais valores consistirem na tentativa de preservação do *status quo* com o exercício da autoridade, sendo tais valores compatíveis e não conflitantes (Schwartz & Ros, 1995). Logo, é provável que as organizações que atribuem maior importância a tais valores suscitem experiências mais reconfortantes para os empregados, em virtude de os mesmos perceberem que nessas organizações as regras são mais definidas, além de haver o respeito às normas e maior estabilidade. Com isso, eles tenderiam a desenvolver mais vínculos afetivos com a mesma.

Ainda com relação ao comprometimento afetivo, a Hipótese 2 previa que o valor pessoal de abertura à mudança teria impacto negativo em tal variável critério. Contrariando, porém, os estudos de Glazer e cols. (2004), que apontam nessa direção, ela não foi confirmada. Tal fato pode se dever à forte exigência de adaptação ao novo, a que os profissionais vêm sendo submetidos e que estão se adequando com o passar do tempo (Sivieri, 1995), o que faria com que tal característica não mais estivesse sendo introjetada como algo negativo e, portanto, associado ao não comprometimento do empregado com a organização, conforme o estudo citado demonstrou. Em outras palavras, as necessidades de mudanças do mundo de trabalho contemporâneo poderiam estar levando os empregados a desenvolverem estratégias de adaptação às mesmas, o que os faria mostrarem-se mais

abertos a tais mudanças e a encará-las não mais como algo negativo e impeditivo de seu comprometimento com a organização.

Uma última predição relacionada ao comprometimento afetivo (Hipótese 4) afirmava que o valor organizacional de autonomia iria se constituir em preditor negativo do referido construto, porém isso não se confirmou. Tal predição tinha sido apoiada na proposição de Schwartz e Ros (1995) de que esse valor se constitui em um valor diametralmente oposto ao valor de conservadorismo, razão pela qual foi prevista uma associação positiva entre o conservadorismo e o comprometimento afetivo, na Hipótese 3, a qual se confirmou, e uma associação negativa entre a autonomia e tal modalidade de comprometimento, na Hipótese 4, a qual não se confirmou. A não confirmação de tal resultado pode ser atribuída aos mesmos motivos apontados na discussão da Hipótese 2, isto é, a competição acirrada vivenciada pelas organizações atuais (Sivieri, 1995), poderia estar fazendo com que a necessidade de autonomia tenha se tornado um lugar comum em seu dia-a-dia. Desse modo, os empregados já estariam tão acostumados a esse ambiente que não apresentariam mais reações negativas ao mesmo, isto é, esta situação não interferiria mais negativamente em seu comprometimento com a organização.

Atendo-se ao comprometimento calculativo, foi observado que todas as correlações de tal modalidade de comprometimento com os valores pessoais foram positivas e significativas, o mesmo ocorrendo com os valores organizacionais. Entretanto, a análise de regressão múltipla linear hierárquica revelou que nenhum dos valores pessoais contribuiu para a explicação dessa dimensão de comprometimento. No entanto, a Hipótese 1 previa que o valor pessoal conservação teria um impacto positivo no comprometimento calculativo, enquanto a Hipótese 2 pressupunha que o valor pessoal de abertura à mudança influenciaria negativamente o mesmo, e nenhuma das duas foi, portanto, confirmada na presente pesquisa. Contudo, esses resultados mostram-se coerentes com os achados

anteriormente obtidos por Glazer e cols. (2004), na medida em que no referido estudo nenhum dos valores pessoais associou-se significativamente a esta dimensão de comprometimento.

Tais hipóteses foram formuladas em caráter exploratório, já que foi encontrado um único estudo estrangeiro sobre o assunto, e também com base no fato de que se tais valores afetavam o comprometimento afetivo, eles poderiam também interferir no comprometimento calculativo. Essas pressuposições, porém, não se confirmaram, o que pode se dever ao fato de, segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento calculativo não possuir, como antecedentes, características pessoais, estando, ao contrário, mais associado a componentes cognitivos baseados em análises de perdas e ganhos com a saída ou a permanência na organização. Dessa forma, quaisquer valores, por serem características pessoais, não exerceriam forte impacto sobre essa modalidade de comprometimento.

Ainda no que diz respeito ao comprometimento calculativo, a Hipótese 4 previa que o valor organizacional de autonomia seria um antecedente negativo dessa dimensão do comprometimento, porém os resultados apontaram que tal valor atuou positiva e significativamente na predição do comprometimento calculativo. De acordo com Schwartz e Ros (1995), as organizações que valorizam a autonomia costumam priorizar a inovação, a iniciativa e a criatividade. No mundo atual, em que tais valores vêm se revelando cada vez mais importantes para a sobrevivência e competitividade das organizações (Mafra, 1999), é possível que os funcionários percebam que vale a pena investir nessas organizações, porque os ganhos auferidos poderão ser altos, considerando os investimentos realizados. Por outro lado, quando a organização estimula o empregado a criar e a inovar, ele poderá também sentir que investiu tanto de sua capacidade de trabalho que não é recomendável abandoná-la. Tais situações explicariam, dessa forma, as associações

positivas obtidas entre o comprometimento calculativo e a percepção de que a organização valoriza a autonomia. Uma outra possibilidade de explicação seria a de que a própria percepção de autonomia poderia configurar-se como um ganho daquela relação de trabalho, uma vez que pesquisas apontam para a autonomia como um dos elementos que compõem a qualidade de vida no trabalho (Hackman & Oldham)

Uma última hipótese relativa ao comprometimento calculativo (Hipótese3), predizia que o conservadorismo seria um antecedente positivo dessa variável critério e também não foi confirmada no presente estudo. Considerando-se o fato de que os valores de conservadorismo e autonomia são opostos, seria de se esperar que as relações de tais valores com o comprometimento calculativo tivessem sinais contrários. No entanto, isso não aconteceu, o que vai contra a teoria de Schwartz e Ros (1995) e indica a necessidade de estudos posteriores que possam aprofundar essa questão.

No que tange ao comprometimento normativo, observou-se que ele se correlacionou positiva e significativamente com todos os valores pessoais e organizacionais. No entanto, a análise de regressão múltipla linear hierárquica evidenciou que nenhum dos valores organizacionais exerceu impacto sobre o comprometimento normativo, que se mostrou, porém, positiva e significativamente correlacionado aos valores pessoais de conservação e autopromoção. Esses resultados vão ao encontro da Hipótese 1, que previa que o valor pessoal de conservação possuía um impacto positivo no comprometimento normativo com a organização. Já a relação entre a valorização pela organização da autopromoção e o comprometimento normativo não tinha sido prevista.

De todo modo, ambas as relações obtidas podem ser explicadas pelas experiências de socialização às quais os indivíduos são submetidos e que, segundo Meyer e Allen (1997), constituem-se nos principais antecedentes do comprometimento normativo. Assim, se o indivíduo, em sua socialização familiar, é levado a priorizar a busca pela

autopromoção e pela estabilidade, ele poderá, possivelmente, no futuro se comprometer normativamente com a organização se nela perceber possibilidades de tais valores pessoais virem a ser concretizados, porque se sentiria em dívida com a mesma.

Ainda no que diz respeito ao comprometimento normativo, a Hipótese 2 previa que o valor pessoal de abertura à mudança teria um impacto negativo em tal construto, porém não foi comprovada. Como tal hipótese foi também formulada em caráter exploratório, e tão somente com base em estudos anteriores que apontavam os efeitos de tal valor pessoal no comprometimento afetivo, já que não foi encontrado nenhum estudo estrangeiro ou nacional sobre o assunto, faz-se necessário, portanto, que haja o aprofundamento dessa temática, de modo a aclarar tal resultado.

O fato de nenhum valor organizacional interferir no comprometimento normativo foi também um resultado imprevisto, pois a expectativa era de que, conforme previsto na Hipótese 3, o conservadorismo se constituísse em um antecedente positivo desse tipo de comprometimento e que a autonomia fosse um antecedente negativo do mesmo (Hipótese 4). Assim, pode-se supor que, embora Meyer e Allen (1997) enfatizem que tanto as socializações organizacionais quanto as familiares sejam importantes antecedentes do comprometimento normativo, as familiares tenham maior peso, o que explicaria o fato de que determinados valores pessoais (conservação e autopromoção) tenham se mostrado associados ao comprometimento normativo, enquanto os valores organizacionais (conservadorismo e autonomia), que precisariam ser passados por meio da socialização organizacional, não tenham se mostrado relacionados a esse tipo de comprometimento.

Cumprе registrar, por fim, o resultado não previsto associado ao fato de as pessoas do sexo feminino terem demonstrado maior tendência ao comprometimento afetivo, enquanto as do sexo masculino mostraram-se mais propensas a desenvolver o comprometimento calculativo e normativo com a organização. Tais achados podem ser

explicados pelo fato de as mulheres serem mais predispostas a laços afetivos que os homens, que, por sua vez, são mais racionais e analíticos (Ramos, 2002), ainda que se sintam, em alguns momentos, obrigados a retribuir determinados favores que tenham recebido da organização.

CAPÍTULO DEZ

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O objetivo geral do presente trabalho foi verificar o valor preditivo dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento afetivo, calculativo e normativo com a organização. Os dados obtidos permitiram as seguintes conclusões:

1. A conservação (valor pessoal), o conservadorismo (valor organizacional) e a hierarquia (valor organizacional) atuaram como preditores positivos do comprometimento afetivo.

2. Apenas a autonomia (valor organizacional) se constituiu em um preditor positivo do comprometimento calculativo, não havendo nenhum valor pessoal que tenha atuado para essa predição.

3. Somente os valores pessoais de conservação e autopromoção se revelaram preditores positivos do comprometimento normativo, sendo que nenhum valor organizacional contribuiu para tal predição.

4. As mulheres demonstraram apresentar maior comprometimento afetivo que os homens que, em contrapartida, obtiveram maiores índices de comprometimento calculativo e normativo.

Em que pesem tais contribuições, porém, faz-se necessário aprofundar o conhecimento acerca de outras variáveis organizacionais e pessoais capazes de atuarem como preditoras do comprometimento com a organização. Seria interessante, assim, que tal linha de investigação prosseguisse em direção à investigação de outras possíveis variáveis que, em conjunto com os valores, ou independentemente, contribuam para a explicação do comprometimento. Nesse sentido, os efeitos conjuntos dos valores organizacionais com outras características de personalidade, tais como a afetividade negativa e positiva, ou das

práticas organizacionais com os valores pessoais, poderiam ser objeto de estudos futuros. Por outro lado, o presente estudo poderia ser replicado com outras amostras e/ou outros métodos, como por exemplo, em uma pesquisa longitudinal ou qualitativa. A realização de tais estudos certamente poderá contribuir para o aprofundamento da compreensão acerca dos fatores que levam o empregado a se comprometer com a organização.

Os achados ora obtidos permitem também a elaboração de algumas sugestões estratégicas para o fortalecimento dos vínculos que o funcionário desenvolve com a organização. Nesse sentido, as organizações deveriam atentar para o fato de que os valores pessoais se constituem em metas motivacionais, o que os torna preditores de atitudes e comportamentos do indivíduo. Sendo assim, elas deveriam se preocupar em proporcionar a seus membros um ambiente de trabalho caracterizado pela preocupação com a comunicação de suas regras e normas, de modo a lhes mostrar que ela preserva a estabilidade. Com isso, estaria estimulando o valor pessoal de conservação e, conseqüentemente, o comprometimento afetivo de seus funcionários. De modo semelhante, as organizações poderiam implementar, por exemplo, um plano de reconhecimento, no qual os funcionários pudessem se sentir realizados e valorizados em suas competências, incentivando, assim, o valor de autopromoção. Dessa forma, estariam provendo um ambiente mais adequado à manifestação dos comprometimentos afetivo e normativo para com ela.

Por outro lado, seria interessante também que as organizações se preocupassem em comunicar claramente o endosso a valores de conservadorismo, hierarquia e autonomia, isto é, que se preocupassem com a sustentabilidade dos negócios, com o fato de suas lideranças preservarem a hierarquia entre chefes e subordinados e com a participação de seus membros na formulação de suas estratégias e metas. Com isso, estaria, também,

contribuindo para o desenvolvimento dos comprometimentos afetivo e calculativo de seus funcionários com a organização.

Cumpramos ressaltar, ainda, que a presente pesquisa limitou-se a trabalhar com amostras provenientes de organizações privadas de diversos segmentos, situadas no Rio de Janeiro. Nesse sentido, seria recomendável a realização de estudos futuros em organizações de ramos não contemplados aqui (como, por exemplo, em órgãos públicos), assim como em outras regiões geográficas, que pudessem dessa forma ampliar os resultados ora obtidos.

Outra limitação da pesquisa a ser considerada diz respeito ao fato de a coleta de dados ter sido realizada com a ajuda de profissionais de recursos humanos das organizações pesquisadas, os quais ficaram encarregados de distribuir e recolher os questionários. Tal procedimento pode ter sido um dos responsáveis pela alta taxa de não preenchimento dos dados sócio-demográficos, bem como pode ter também provocado algum tipo de viés de resposta na amostra estudada.

De todo modo, o presente estudo contribuiu para ampliar o escopo das investigações na área de valores e comprometimento, ao trabalhar, ao mesmo tempo, com as três modalidades de comprometimento, como variáveis dependentes, e com os valores pessoais e organizacionais, conjuntamente, como variáveis independentes, na medida em que não foram localizados estudos nacionais anteriores desenvolvidos com a adoção do mesmo modelo de pesquisa aqui adotado. Logo, ele possui relevância teórica e prática e reveste-se de capacidade potencial de trazer contribuições importantes para o desenvolvimento de estratégias aplicáveis especialmente à área de recursos humanos das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Aulete, C. (2005). *Minidicionário contemporâneo da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Organizações*, 33, 52-64.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, Brasil.
- Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: Padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Organizações*, 42, 31-41.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 64, 464-482.
- Colôa J., (2003). Educação especial – diversidade e diferença. Disponível em: <http://www.coloaeespecial.educacao.te.pt/> (Acesso em abril 2003)
- Curwin, R. L., & Curwin G. (1993). *Como fomentar os valores individuais*. Lisboa: Plátano.

- Deal, T. E., & Kennedy A (1992). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Addison Wesley.
- Dubinsky, A. J., Kotabe, M, Lim C. U., & Wagner, W. (1997). The impact of value on salespeople's job responses: A cross-national investigation. *Journal of Business Research*, 39, 195-208.
- Ferreira, A. B. H. (2004). *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. Curitiba: Positivo.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Souto, S. O., Braga, L. L., Rocha, P. M., & Pacheco, G. L. (2002). Validação de um instrumento de comprometimento organizacional. Em I Congresso Brasileiro Psicologia Ciência e Profissão. *Anais do I Congresso Brasileiro Psicologia Ciência e Profissão*. Brasília: Conselho Federal de Psicologia.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organization values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1990). *Cultura e poder nas organizações* (2ª edição). Rio de Janeiro: Atlas.
- Glazer, S., Daniel, S. C., & Short, K. M. (2004). A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57, 323-345.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4, 468-490.
- Gouveia, V. V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: Evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de Psicologia*, 8, 431-443.
- Gouveia, V. V., Martinez E., Meira M., & Milfont T. L. (2001). A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: Análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, 6, 133-142.

- Gunde, R. V. & Havalappanavar, N. B. (2001). Personal values of managers in relation to organizational commitment. *Journal of Indian Psychology*, 19, 63-68
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Artmed.
- Hofstede, G (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Houaiss, A (1998). *Dicionário Webster's inglês-português*. Rio de Janeiro: Record.
- Hunt, S. D., Wood V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53, 79-90.
- Kadishi-Fassler, B. (1996). The influence of personal values on organizational commitment. *Swiss Journal of Psychology*, 54, 186-199.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1995). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.
- Mafra, W. J. (1999). *Estabelecimento de novos negócios: Uma alternativa de sobrevivência e competitividade*. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Marmitt, C. (2001). *Semelhanças e diferenças de valores pessoais entre consumidores de eletrodomésticos nos municípios de Lajedo e Estrela-RS*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento Organizacional, características pessoais e performance no trabalho: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2003). Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional. *Anais do 27º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro: ANPAD.

- Medeiros, C. A. F., & Enders W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 2, 67-87.
- Meyer, J. P., & Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: SAGE Publications.
- Miles, J.N.V., & Shevlin, M.E. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. London: Sage Publications
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Moraes, L. F. R., & Marques, A. L. (1997). Comprometimento organizacional: Um estudo de caso comparativo nas Universidades Federais Mineiras. *Anais do XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Angra dos Reis: ANPAD.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 429-499.
- Pestana, M.H. & Gagueiro, J.N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais* (4ª ed.). Lisboa: Síbaló.
- Priberan dicionário virtual. Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx> (Acesso em 2007)
- Ramos, L. M. A (2002). Apontamentos sobre a psicologia analítica de Carl Gustav Jung. *Educação Temática Digital*, 4, 110-144.

- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Anais do XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD
- Rivera, C. C. (1994). Descripción de cultura organizacional. *Dialogos de la comunicación*, 39, 36-41.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rokeach, M. (1981). *Crenças, atitudes e valores*. Rio de Janeiro: Editora Interciência.
- Ros, M. (2006). Psicologia social dos valores: Uma perspectiva histórica. Em M. Ros e V. V. Golveia (Orgs), *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 23-53). São Paulo: Editoria SENAC.
- Ros, M. (2006). Valores, atitudes e comportamento: Uma nova visita a um tema clássico. Em M. Ros e V. V. Golveia (Orgs), *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 87-114). São Paulo: Editoria SENAC.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: the case for multiple methods. Em B. Schneider (Org.), *Organizational climate and culture*. (pp. 153- 192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein E. (1989). *Organizational culture and leadership*. (2a. ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advanced and empirical testes in 20 countries. Em M. Zanna (Org.). *Advanced in experimental social psychology*. (v.25, pp. 1-65). Orlando: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1996). Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? Em M. Ros e V. V. Golveia (Orgs), *Psicologia social dos valores humanos:*

- Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 55-85). São Paulo: Editoria SENAC.
- Schwartz, S. H. (2006a). Valores humanos básicos: Seu contexto e estrutura intercultural. Em A. Tamayo e J. B. Porto (Orgs), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-55). Petrópolis: Editora Vozes.
- Schwartz, S. H. (2006b). Validade e aplicabilidade da teoria dos valores. Em A. Tamayo e J.B. Porto (Orgs), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 56-95). Petrópolis: Editora Vozes.
- Schwartz, S. H., & Ros, M. (1995). Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology, 1*, 91-122.
- Senge, P. M. (1998). *A quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- Silva, T. R. F. (1998). *Comprometimento organizacional de gestores em uma organização de serviços: O caso da Fundatecno*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Siqueira, M. (2004). Comportamento organizacional: Articulado ciência e profissão. *I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Salvador, Bahia.
- Siqueira, M. M. M., Júnior, S. G., & Oliveira, A. F. (2001). *Cidadania, justiça e cultura nas organizações*. São Paulo: UMESP.
- Sivieri, L.H. (1995). Saúde no trabalho e mapeamento de riscos. Em R. Todeschini (Org), *Saúde, meio ambiente e condições de trabalho* (pp. 75-111). São Paulo: Fundacentro/CUT.
- Smith P. B., & Schwartz, S. (1997). Values. Em J. W. Berry, M. H. Segall & C. Kagitcibasi (Orgs.), *Handbook of cross-cultural psychology* (v. 3, pp. 77-119). New York: Allin and Bacon.

- Steers, Richard M., & Porter, Lyman W. (1979). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4^a.ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Tamayo, A. (1994). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10, 269-285.
- Tamayo, A (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33, 56-63.
- Tamayo, A (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em A. Tamayo e J. B. Porto (Orgs), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186) Petrópolis: Editora Vozes.
- Tamayo A, & Borges L. O. (2006). Valores do trabalho e das organizações. Em M. Ros e V. V. Golveia (Orgs), *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (397-431). São Paulo: Editoria SENAC.
- Tamayo, A, & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31, 62-71.
- Tamayo, A., Mendes, A M., & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5, 289-315.
- Tamayo, A., & Porto, J. B. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19, 145-152.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9, 329-348.
- Tamayo, A., Souza M. G. S, Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Propriedades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17, 27-035.

The Oxford English Dictionary (1996). New York: Oxford University Press.

Torquato, G. (1991). *Cultura, poder, comunicação e imagens: Fundamentos da nova organização*. São Paulo: Pioneira.

Ugboro, I. O. (1993). Loyalty, value congruency, and affective organizational commitment. *Mid-American Journal of Business*, 8, 2, 29-36.

Vandenberghe, C. & Peiró J. M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 569-581.

Weiner, Y., & Vardi, Y. (1990). Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrate approach organizational behavior. *Human Performance*, 26, 81-96.

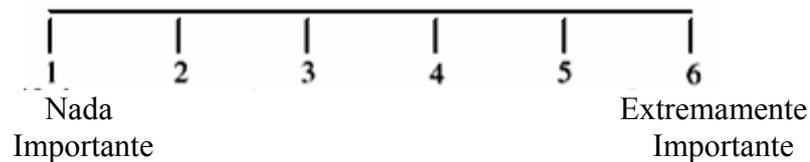
ANEXO A

INSTRUMENTO DE VALORES PESSOAIS

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Que valores são importantes PARA MIM, como princípios orientadores em MINHA VIDA, e que valores são menos importantes PARA MIM?” Há duas listas de valores referentes a esta primeira parte do questionário. Esses valores vêm de diferentes culturas. Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo(a) a compreender seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:



- 1 - significa que o valor não é nada importante; não é relevante como um princípio orientador em sua vida.
- 3 - significa que o valor é importante.
- 6 - significa que o valor é extremamente importante.

Quanto maior o número (1, 2, 3, 4, 5, 6), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida.

Assinale um X no número que corresponde à avaliação que você faz desse valor (1, 2, 3, 4, 5, 6), conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

Antes de começar, leia todos valores listados abaixo, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir, escolha o valor menos importante para você e avalie-o de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores.

ITENS	1	2	3	4	5	6
IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)						
HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)						
PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)						
PRAZER (satisfação de desejos)						
LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)						
TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)						
SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)						
UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)						
SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)						
ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)						
UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)						
POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)						
RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)						
SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)						
AUTO-RESPEITO (crença em meu próprio valor)						
RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)						
CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)						
VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)						
UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)						
RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)						
AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)						
AUTO-DISCIPLINA (auto-restrição, resistência à tentação)						
PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)						
SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família)						
RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)						
UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)						
UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)						
SABEDORIA (compreensão madura da vida)						
AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)						
AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)						
UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)						
JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)						

Agora avalie quão importante é para você cada um dos valores seguintes, como um princípio orientador em sua vida. Estes valores estão expressos como modelos de agir que podem ser mais ou menos importantes para você. Mais uma vez, tente diferenciar tanto quanto possível os valores entre si, usando todos os números.

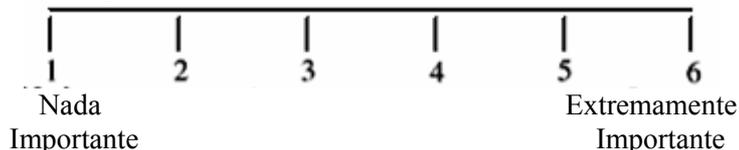
Antes de começar, leia a lista de valores abaixo, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir, identifique o valor menos importante para você e avalie-o, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores.

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR DA MINHA VIDA, este valor é:

ANEXO B

INSTRUMENTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 6, conforme abaixo:



Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

ITENS	1	2	3	4	5	6
Capacidade de inovar na organização.						
Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.						
Busca constante de informação e novidades.						
Clima de ajuda mútua.						
Respeitar regras e normas estabelecidas pela organização.						
Continuidade de políticas e projetos organizacionais.						
Fidelidade à organização.						
Integridade de pessoas e bens.						
Preservação dos costumes vigentes da organização.						
Êxito nos empreendimentos organizacionais.						
Controle do serviço executado.						
Distribuição do poder pelos diversos níveis.						
Conquista de clientes em relação à concorrência.						
Oportunidades iguais para todos os funcionários.						
Manutenção da superioridade em relação ao mercado.						
Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.						
Respeito às pessoas com cargos de chefia.						
Dificuldade em alterar regras, normas e comportamentos na organização.						
Introdução de novidades no trabalho.						
Capacidade de influenciar pessoas na organização.						
Agir de forma arrojada em relação às outras organizações.						
Atuação conjunta com outras organizações.						
Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.						
Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.						
Complementariedade de papéis entre organizações.						
Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.						
Proteção ao meio ambiente.						
Intercâmbio com outras organizações.						
Tradição de respeito às ordens.						
Busca de melhor posição no mercado.						
Respeito aos níveis de autoridade.						
Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.						
Preocupação com o aumento da produção e da prestação de serviços.						
Imparcialidade nas decisões administrativas.						
Tratamento proporcional ao mérito.						
Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante.						

ANEXO D

QUESTIONÁRIO DE DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Responda agora a algumas informações sobre você.

Sexo:

Masculino Feminino

Idade: _____

Escolaridade:

2º grau completo Superior incompleto Superior completo Pós-graduação

Faixa salarial:

de 1 a 3 salários mínimos de 3 a 5 salários mínimos

de 6 a 10 salários mínimos mais de 10 salários mínimos

Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) ou amigado(a) Viúvo(a) Separado/divorciado(a)

Profissão atual: _____

Há quanto tempo você trabalha em seu emprego atual? _____ anos

Há quanto tempo você trabalha em sua carreira atual? _____ anos

Qual o seu nível organizacional:

Diretor Gerente senior Gerente de nível médio
 Supervisor Funcionário administrativo Outro (Especifique): _____
ou operacional

ANEXO E

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: *O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização*

Responsável pelo Projeto: Helenita de Araujo Fernandes

Eu _____, abaixo assinado, declaro ter pleno conhecimento do que se segue: 1) Fui informado, de forma clara e objetiva, que a pesquisa intitulada “*O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização*” irá analisar atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho; 2) Sei que nesta pesquisa será realizada a aplicação de um questionário para esta aferição; 3) Estou ciente que não é obrigatória a minha participação nesta pesquisa, caso me sinta constrangido (a) antes e durante a realização da mesma, não implicando em nenhum risco ou prejuízo da minha parte em relação à organização na qual trabalho, como, por exemplo, cancelamento de matrícula, participação em eventos, etc; 4) Poderei saber através desta pesquisa o seu resultado final no que concerne a participação da minha organização; 5) Sei que os materiais utilizados para coleta de dados serão armazenados por 12 meses e depois incinerados; 6) Sei que o pesquisador manterá em caráter confidencial todas as respostas que comprometam a minha privacidade; 7) Receberei informações atualizadas durante o estudo, ainda que isto possa afetar a minha vontade em continuar dele participando; 8) Estas informações poderão ser obtidas através de Helenita de Araújo Fernandes pelo telefone (21) 9277-5841; 9) Foi-me esclarecido que o resultado da pesquisa somente será divulgado com o objetivo científico, mantendo-se a minha identidade em sigilo. 10) Quaisquer outras informações adicionais que julgar importantes para compreensão do desenvolvimento da pesquisa e de minha participação poderão ser obtidas no Comitê de Ética e Pesquisa.

Declaro, ainda, que recebi cópia do presente Termo de Consentimento.

(Cidade), _____ de _____ de 200_____

Pesquisador: _____
Helenita de Araujo Fernandes – CPF: 918348307-10

Sujeito da Pesquisa/Representante Legal:

(nome e CPF)

ANEXO F

INSTRUMENTO COMPLETO DE COLETA DE DADOS

ESTUDO SOBRE ATITUDES E COMPORTAMENTOS NO TRABALHO

Este questionário tem como finalidade conhecer algumas de suas atitudes e comportamentos no trabalho e se divide em quatro partes. Não existem respostas certas ou erradas para as questões, pois o que importa é a sua opinião sincera. **Responda a todos os itens e, por favor, não se identifique, para que a informação seja totalmente anônima.** Os dados desta pesquisa serão analisados em conjunto com as respostas dadas por todos os participantes e tratados de forma confidencial.

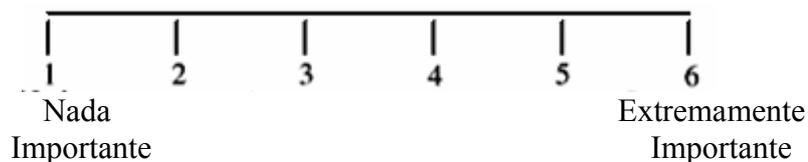
Desde já, agradecemos sua valiosa colaboração.

PRIMEIRA PARTE

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Que valores são importantes PARA MIM, como princípios orientadores em MINHA VIDA, e que valores são menos importantes PARA MIM?” Há duas listas de valores referentes a esta primeira parte do questionário. Esses valores vêm de diferentes culturas. Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo(a) a compreender seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:



1 - significa que o valor não é nada importante; não é relevante como um princípio orientador em sua vida.

3 - significa que o valor é importante.

6 - significa que o valor é extremamente importante.

Quanto maior o número (1, 2, 3, 4, 5, 6), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida.

Assinale um X no número que corresponde à avaliação que você faz desse valor (1, 2, 3, 4, 5, 6), conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

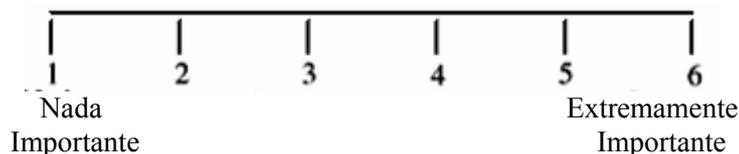
Antes de começar, leia todos valores listados abaixo, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir, escolha o valor menos importante para você e avalie-o de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores.

ITENS	1	2	3	4	5	6
IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)						
HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)						
PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)						
PAZER (satisfação de desejos)						
LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)						
TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)						
SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)						
UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)						
SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)						
ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)						
UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)						
POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)						
RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)						
SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)						
AUTO-RESPEITO (crença em meu próprio valor)						
RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)						
CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)						
VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)						
UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)						
RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)						
AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)						
AUTO-DISCIPLINA (auto-restrição, resistência à tentação)						
PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)						
SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família)						
RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)						
UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)						
UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)						
SABEDORIA (compreensão madura da vida)						
AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)						
AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)						
UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)						
JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)						

SEGUNDA PARTE

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 6, conforme abaixo:



Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

ITENS	1	2	3	4	5	6
Capacidade de inovar na organização.						
Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.						
Busca constante de informação e novidades.						
Clima de ajuda mútua.						
Respeitar regras e normas estabelecidas pela organização.						
Continuidade de políticas e projetos organizacionais.						
Fidelidade à organização.						
Integridade de pessoas e bens.						
Preservação dos costumes vigentes da organização.						
Êxito nos empreendimentos organizacionais.						
Controle do serviço executado.						
Distribuição do poder pelos diversos níveis.						
Conquista de clientes em relação à concorrência.						
Oportunidades iguais para todos os funcionários.						
Manutenção da superioridade em relação ao mercado.						
Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.						
Respeito às pessoas com cargos de chefia.						
Dificuldade em alterar regras, normas e comportamentos na organização.						
Introdução de novidades no trabalho.						
Capacidade de influenciar pessoas na organização.						
Agir de forma arrojada em relação às outras organizações.						
Atuação conjunta com outras organizações.						
Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.						
Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.						
Complementariedade de papéis entre organizações.						
Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.						
Proteção ao meio ambiente.						
Intercâmbio com outras organizações.						
Tradição de respeito às ordens.						
Busca de melhor posição no mercado.						
Respeito aos níveis de autoridade.						
Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.						
Preocupação com o aumento da produção e da prestação de serviços.						
Imparcialidade nas decisões administrativas.						
Tratamento proporcional ao mérito.						
Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante.						

QUARTA PARTE

Responda agora a algumas informações sobre você.

Sexo:

Masculino Feminino

Idade: _____

Escolaridade:

2º grau completo Superior incompleto Superior completo Pós-graduação

Faixa salarial:

de 1 a 3 salários mínimos de 3 a 5 salários mínimos

de 6 a 10 salários mínimos mais de 10 salários mínimos

Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) ou amigado(a) Viúvo(a) Separado/divorciado(a)

Profissão atual: _____

Há quanto tempo você trabalha em seu emprego atual? _____ anos

Há quanto tempo você trabalha em sua carreira atual? _____ anos

Qual o seu nível organizacional:

Diretor Gerente senior Gerente de nível médio
 Supervisor Funcionário administrativo Outro (Especifique): _____
ou operacional

ANEXO G

TERMO DE APROVAÇÃO DO PROJETO PELO COMITÊ DE ÉTICA DA UNIVERSO



Universidade Salgado de Oliveira – UNIVRSO
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Comitê de Ética em Pesquisa em Humanos e Animais (CEP-UNIVRSO)

Parecer Projeto nº: **122/2007**

Do: Coordenador do CEP-UNIVRSO
A(o): Sr(a). Helenita de Araujo Fernandes
Assunto: Parecer sobre protocolo de pesquisa
Data: 15/4/2008

Sr. Pesquisador,

Informo a V. S.^a que o CEP UNIVRSO constituído nos termos da Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, recebeu, analisou e emitiu parecer sobre a documentação referente ao protocolo de Pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme abaixo discriminado:

- Título do Projeto: *O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização*
- Pesquisador Responsável: Helenita de Araujo Fernandes
- Data de Apreciação do parecer: 04/04/2008
- Parecer: **Aprovado**
- Pendências (prazo de trinta dias para cumprimento das exigências e retorno ao CEP-UNIVRSO):

Informo ainda, que V. S.^a deverá apresentar relatório final para este Comitê acompanhar o desenvolvimento do projeto (item VII.13.d., da Resolução nº 196/96 – CNS/MS).

Atenciosamente,


Prof. Marcio Dutra
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa


Prof. Roberta Barcelos
Vice-Coordenadora do CEP/UNIVRSO

Rua Marechal Deodoro, 263 – Bloco B – 3º andar
Centro – Niterói – RJ
Tel: (55) (21) 2138-4911
cepuniverso@nt.universo.edu.br
www.universo.edu.br

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](#)