

**SOMOS FRUTO DA NOSSA SOCIALIZAÇÃO: A  
INFLUÊNCIA DOS VALORES HUMANOS NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

**Por**

**Fábio Teodoro Tolfo Ribas**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM - RS), como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

**Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2010**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora abaixo assinada  
aprova a Dissertação de Mestrado

**SOMOS FRUTO DA NOSSA SOCIALIZAÇÃO: A  
INFLUÊNCIA DAS CRENÇAS PESSOAIS NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Elaborado por  
**Fábio Teodoro Tolfo Ribas**

como requisito para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)**  
(Presidente / Orientador)

---

**Maria Ivete Trevisan Fossá, Dra. (UFSM)**

---

**Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues Dra. (UFRGS)**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas do meu convívio que acreditaram e contribuíram, mesmo que indiretamente, para a conclusão deste curso.

Aos meus pais Lenio Salvador Amaral Ribas e Claudete Tolfo Ribas, pelo amor incondicional e pela paciência. Por terem feito o possível e o impossível para me oferecerem a oportunidade de estudar em Santa Maria, longe deles, acreditando e respeitando minhas decisões e nunca deixando que as dificuldades acabassem com os meus sonhos, serei imensamente grato.

A minha irmã Marcieli Tolfo Ribas e meu cunhado Hilton César Silveira, pela amizade, e apoio depositados, melhor convívio, não poderia encontrar.

Aos amigos, que sempre incentivaram com apoio moral, em especial Daniele Lazzari, Juliano Nunes e Fernando Pozzobom, que de alguma forma estiverem presentes com suas contribuições acadêmicas para o desenvolvimento da dissertação.

A professora Claudia Rodrigues que fez parte do desenvolvimento da dissertação e que sempre pude contar com o seu apoio.

Ao meu orientador Professor Breno, pelo empenho, paciência e credibilidade, obrigado por tudo.

“O correr da vida embrulha tudo. Ávida é assim, esquenta e esfria, aperta e depois afrouxa, aquieta e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem. O que Deus quer é ver a gente aprendendo a ser capaz de ficar alegre e amar, no meio da alegria. E ainda mais no meio da tristeza. Todo o caminho da gente é resvaloso, mas cair não prejudica demais, a gente levanta, a gente sobe, a gente volta”.

(João Guimarães Rosa em “Grande Sertão Veredas”, 1956).

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **SOMOS FRUTO DA NOSSA SOCIALIZAÇÃO: A INFLUÊNCIA DAS CRENÇAS PESSOAIS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

AUTOR: FÁBIO TEODORO TOLFO RIBAS  
ORIENTADOR: PROF. DR. BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 06 de Agosto de 2010.

Não raro, as organizações são acometidas de problemas, que podem ser de natureza interna ou externa, o que podem causar múltiplas conseqüências. Por meio do estudo da relação dos valores pessoais sobre o comprometimento organizacional propõe-se identificar a relação dos valores humanos sobre o comprometimento organizacional de uma amostra de colaboradores de diversas empresas da cidade de Caixas do Sul. O estudo apresenta uma abordagem predominantemente quantitativa, de natureza descritiva. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto por três partes. A parte inicial objetivou identificar o perfil da amostra investigada, a segunda parte, baseada em Meyer, Allen e Smith (1991) buscou verificar aspectos referentes ao comprometimento organizacional e a terceira parte, desenvolvida a partir do estudo de Gouveia (2003) visou identificar os valores humanos. Para análise dos dados foram realizados testes de estatísticas descritivas, numa amostra de 411 colaboradores dos setores da indústria, comércio e serviços da cidade de Caxias do Sul, e assim foram realizadas correlações entre os valores pessoais e os construtos do comprometimento organizacional e aplicação de modelos de regressão, inclusive análise da média, da mediana e do desvio padrão, também foi realizada a consistência interna dos subsistemas dos valores pessoais e dos construtos do comprometimento organizacional, e da confiabilidade destes a partir dos *alphas de cronbach*. A relevância do assunto está pautada em pesquisas anteriores que demonstram a importância dos valores pessoais como mecanismo de explicação de diversos fenômenos sociopsicológicos, assim buscou-se encontrar relações no ambiente de trabalho entre as crenças individuais (valores pessoais) sobre os diversos tipos de vínculos (comprometimento organizacional) com a organização. Os resultados apontaram que nenhum dos modelos obtidos, apesar de atenderem aos pressupostos estatísticos, apresentou alto grau de explicação, indicando que os valores estudados não contribuem expressivamente para o entendimento do comprometimento dos trabalhadores.

**Palavras Chave:** Valores humanos; comprometimento organizacional; afetivo; instrumental; normativo;

## **ABSTRACT**

Master`s Dissertation  
Administration Post-Graduation Program  
Universidade Federal de Santa Maria

### **WE ARE THE FRUIT OF OUR SOCIALIZATION: THE INFLUENCE OF PERSONAL BELIEFS IN ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

**AUTHOR: FÁBIO TEODORO TOLFO RIBAS**  
**COORDINATOR: PROF. DR. BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA**  
Santa Maria, Aug 06th, 2010

Often, organizations are will with problems that can be either internal or external, which can cause multiple consequences. By studying the relationship of personal values on organizational commitment is proposed to identify and understand the types of beliefs that are related to specific types of linkages prevailing in a sample of employees from various companies in the city of South Boxes The study presents a predominantly quantitative approach, descriptive in nature. The instrument used for data collection was composed of three parts. The first part aimed to identify the profile of the sample investigated, the second part, based on Monday, Porter and Steers (1979) and also Meyer, Allen and Smith (1991) tried to verify aspects related to organizational commitment and the third part, developed from the study of Gouveia (2003) aimed at identifying the human values. Data analysis tests were performed descriptive statistics, correlations between personal values and constructs of organizational commitment and application of regression models, including analysis of the mean, median and standard deviation, was also performed internal consistency of the subsystems of values and personal constructs of organizational commitment, and reliability of these from the Cronbach's Alphas. The relevance of this issue is guided by previous research demonstrating the importance of personal values as a mechanism for explanation of various socio-psychological phenomena, so we attempted to find relationships in the workplace between individual beliefs (personal values) on the different types of links ( organizational commitment) with the organization. The results showed that the models obtained nnhum despite meet the statistical assumptions, showed a high degree of explanation, indicating that the values studied did not contribute significantly to the understanding of the commitment of employees.

**Keywords:** Human values; organizational commitment; affective; instrumental; normative

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - As dimensões da escala e comprometimento organizaiconal .....	26
Quadro 02 - Vertente dos estudos sobre valores pessoais .....	29
Quadro 03 - Teoria funcionalista dos valores humanos .....	36
Quadro 04 - Perfil da amostra – freqüência e porcentagem .....	50
Quadro 05 - Média, mediana e desvio padrão das questões referentes aos construtos do comprometimento organizacional baseado na nos estudos de Meyer, Allen e Smith (1991)..	52
Quadro 06 - Análise de Variância .....	54
Quadro 07 - Análise de Variância .....	55
Quadro 08 - <i>Alphas de Cronbach</i> iniciais e finais dos construtos do comprometimento organizacional do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991) .....	57
Quadro 09 - Médias, medianas e desvio padrão do comprometimento organizacional do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991).....	57
Quadro 10 - Média, mediana e desvio padrão das questões referentes às variáveis dos valores pessoais.....	59
Quadro 11 - <i>Alpha de Cronbach</i> iniciais e finais dos valores pessoais da teoria de Gouveia (2003) .....	63
Quadro 12 - <i>Alphas de Cronbach</i> iniciais e finais dos subsistemas dos valores pessoais da teoria de Gouveia (2003) .....	63
Quadro 13 - Média, mediana e desvio padrão da dimensão interacional dos valores pessoais da teoria de Gouveia (2003) .....	64
Quadro 14 - <i>Alpha de Cronbach</i> iniciais e finais das dimensões dos valores pessoais da teoria de Gouveia (2003) .....	64
Quadro 15 - <i>Alpha de Cronbach</i> iniciais e finais das subfunções da teoria funcionalista dos valores pessoais da teoria de Gouveia (2003) .....	65
Quadro 16 - Média, mediana e desvio padrão das dimensões, subfunções e dos valores humanos da teoria de Gouveia (2003).....	65
Quadro 17 - Correlação entre os construtos do comprometimento organizacional e os valores humanos.....	67
Quadro 18 - Valores de F para o modelo de regressão.....	74
Quadro 19 - Análise de regressão com a variável de comprometimento afetivo (AFE**) com os valores humanos.....	74
Quadro 20 - Tolerância e VIF para a variável de comprometimento afetivo (AFE**) com os valores humanos .....	76
Quadro 21 - Teste de normalidade dos resíduos.....	77
Quadro 22 - Valores de F para o modelo de regressão.....	80
Quadro 23 - Análise de regressão com a variável de comprometimento afetivo (INS**) com os valores humanos.....	80

Quadro 24 - Tolerância e VIF para a variável de comprometimento instrumental (INS**) com os valores humanos.....	82
Quadro 25 - Teste de normalidade dos resíduos.....	83
Quadro 26 - Valores de F para o modelo de regressão.....	87
Quadro 27 - Análise de regressão com a variável de comprometimento normativo (NOR**) com os valores humanos.....	87
Quadro 28 - Tolerância e VIF para a variável de comprometimento normativo (NOR**) com os valores humanos.....	89
Quadro 29 - Teste de normalidade dos resíduos.....	90
Quadro 30 - Resumo das equações do modelo de regressão dos construtos do comprometimento organizacional .....	93



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Bases históricas das dimensões do Comprometimento Organizacional.....	23
Figura 02 - Estrutura dos dez tipos motivacionais de valores .....	33
Figura 03 - Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos.....	35
Figura 04 - Relação dos valores pessoais e o comprometimento organizacional afetivo .....	42
Figura 05 - Relação das variáveis do estudo .....	46
Figura 06 - Dimensões, funções e subfunções da teoria funcionalista dos valores pessoais ..	63
Figura 07 - <i>Alpha</i> Correlação entre o AFE** e os valores humanos .....	69
Figura 08 - <i>Alpha</i> Correlação entre o INS** e os valores humanos.....	70
Figura 09 - <i>Alpha</i> Correlação entre o NOR** e os valores humanos.....	71
Figura 10 - Gráfico de regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente comprometimento afetivo (AFE**) .....	78
Figura 11 - Gráfico de regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente comprometimento instrumental (INS**).....	84
Figura 12 - Gráfico de regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente comprometimento normativo (NOR**) .....	91

## SUMÁRIO

<b>1. CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1. Definição da problemática de estudo .....	13
1.2. Objetivos da pesquisa .....	15
1.2.1. Objetivo geral .....	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3. Justificativa da pesquisa .....	15
<b>2. CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1. Definição e histórico do comprometimento organizacional.....	18
2.2. Multidimensionalidade do comprometimento organizacional.....	22
2.3. Definição e histórico dos valores pessoais.....	27
2.3.1 Teoria de Rokeach.....	30
2.3.2 Teoria de Schwartz.....	32
2.3.3 Teoria de Gouveia.....	34
2.4. Hierarquia dos valores humanos .....	37
2.5. A Relação entre os valores humanos e o comprometimento organizacional.....	39
<b>3. CAPÍTULO III – MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	43
3.1. Natureza da pesquisa .....	43
3.2. Abordagem e tipologia da pesquisa.....	44
3.3. Definição dos termos e variáveis .....	45
3.4. Seleções de métodos e técnicas de coletas de dados.....	46
3.5. Testes de instrumentos e procedimentos (pré-testes).....	47
3.6. Formas de análise e interpretação dos dados.....	47
3.7. Limitações do método .....	48
<b>4. CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	49
4.1. Perfil dos entrevistados.....	49
4.2. Comprometimento organizacional .....	51
4.2.1 Comprometimento organizacional unidimensional .....	51
4.2.2 Comprometimento organizacional multidimensional .....	52
4.3. Valores Humanos.....	59
4.4. Correlação entre o comprometimento organizacional e os valores humanos .....	66
4.4.1. Correlação entre o comprometimento afetivo (AFE**) e os valores humanos.....	68
4.4.2. Correlação entre o comprometimento afetivo (INS**) e os valores humanos.....	69
4.4.3. Correlação entre o comprometimento afetivo (NOR**) e os valores humanos .....	71
4.5. Análise de regressão entre comprometimento organizacional e valores humanos .....	72
4.5.1. Comprometimento afetivo (AFE**) e valores humanos .....	73
4.5.2. Comprometimento instrumental (INS**) e valores humanos.....	79
4.5.3. Comprometimento normativo (NOR**) e valores humanos .....	86
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	95
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	99
<b>ANEXO</b> .....	107

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A relação entre indivíduo e organização sofre influência de gradativas transformações e adaptações, pois as competições acirradas refletem-se nas decisões tomadas e repercutem na vida das pessoas quando em situações de trabalho (ZANELLI; SILVA, 2008). Para competir neste cenário, as organizações passaram a demandar de seus empregados uma grande plasticidade (capacidade de se adaptar as constantes mudanças do cenário organizacional), capacidade de inovação, habilidades para resolver problemas complexos e inusitados, além de qualidades pessoais, habilidades sociais e alto nível de comprometimento com os valores da organização (LUZ, 2006).

Dessa forma, Fernandes (2005) afirma que a tendência atual é a mudança da relação que existe entre as organizações e os seus empregados, enfatizando que a identificação com a empresa reforça a fixação ao grupo e aos seus valores. Assim, quanto maior a identificação dos indivíduos com a organização, maior o comprometimento desses (COSTA et al., 2007; ROWE e BASTOS, 2007; BORGES et al., 2004; ALVES, NEPOMUCENO e SÁ, 2004). Neste contexto, há a necessidade de mobilizar pessoas que não trabalhem só pelo salário ou por benefícios imediatos, mas, sim, por prazer, pelo significado do trabalho e comprometimento que possuem com o mesmo. Mas, para isso, as organizações, de modo geral, precisam procurar formas de desenvolver um ambiente de trabalho que propicie o envolvimento dos empregados, ou seja, quando os colaboradores sentem-se como os responsáveis por um trabalho que ajudaram a conceber, eles se empenham de uma forma mais intensa, para que as metas sejam alcançadas, reforçando, desta forma, o comprometimento com a organização.

O conceito de comprometimento diz respeito a um estado de conexão que define a relação entre um ator (um indivíduo, grupo ou uma organização) e uma entidade (foco). Esta relação pode ter diferentes formas (afetiva, instrumental, normativa, afiliativa – base) que compartilham aspectos comuns (durabilidade, intensidade, força, foco, termos) com todas as formas de comprometimento (ABRAHAMSSON, 2002). Estudos recentes (COSTA et al., 2007) mostraram que os indivíduos com maior nível de comprometimento percebem que os êxitos e fracassos da empresas são pertencentes a eles próprios também, apontando, assim, o estreito vínculo cognitivo entre colaborador e organização. Questiona-se, dessa forma, que antecedentes e consequentes permeiam o comprometimento organizacional e que fatores influenciam mais ou menos intensamente este vínculo.

Mowday, Porter e Steers (1982) denominam “o comprometimento” como uma forte crença e aceitação dos valores da organização, do esforçar-se consideravelmente por ela e haver, assim, um forte desejo de manter-se membro desta. Alguns estudos (MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES, 2004) mostram, por um lado, que o comprometimento afetivo influencia positivamente no desempenho e, por outro, que o comprometimento instrumental influencia negativamente no desempenho. Do lado teórico, esse estudo verificou as hipóteses de que o comprometimento é multidimensional e que ele interfere no desempenho organizacional. Posteriormente, Chang e Albuquerque (2005) reforçaram a afirmativa, relatando que o comprometimento tem influência em três indicadores (inovações tecnológicas, produtividade percebida e retorno sobre o investimento) de desempenho organizacional.

Estudos recentes corroboram a existência da relação dos valores pessoais (denominados também “valores humanos”) com o comprometimento organizacional. Tamayo (2005) apontou que o comprometimento afetivo tem relação positiva com valores de conservação de tradição e relação negativa com os valores de inovação e os desafios no trabalho. Na compreensão de Morgan (1977), as pessoas estruturam o seu cotidiano por meio da busca de ideais relacionados à motivação, tais como: desejo, necessidade, esforço, motivo, tendência, meta. Porto (2007) reforça essa assertiva, alinhando-a aos valores humanos, no momento em que relata que o trabalho tem que estar articulado com as metas do trabalhador, pelo fato de os valores pessoais serem considerados objetivos motivacionais que expressam alvos que as pessoas querem atingir em suas vidas. Nesse sentido, essa busca motivacional desperta no homem o desejo de alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, por intermédio de um agir, que possibilite a consecução dos seus projetos.

Segundo Rokeach (1973), os valores são representações cognitivas de necessidades e motivos, não somente de necessidades individuais, mas também, de exigências sociais e culturais. Os valores pessoais constituem a base norteadora das escolhas do ser humano que o impulsionará à ação. Nessa perspectiva, cada pessoa assimila alguns valores fundamentais para a sua existência com variados graus de importância (SCHWARTZ, 1994).

Evidencia-se, portanto, a importância de analisar as relações entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional, visto que, primeiro, será identificado o tipo de crenças individuais (valores pessoais) que predominam na amostra analisada e, posteriormente, a relação existente com as tipologias do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental, e normativo) do colaborador, a fim de encontrar resultados que poderão auxiliar

os gestores a articular o alinhamento do perfil dos colaboradores com a organização, rumo ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

### **1.1 Definição da problemática de estudo**

O mundo organizacional atual, permeado por uma sociedade exigente, é caracterizado por uma desenfreada competitividade e necessidade de atualização profissional, deixando o trabalhador em uma constante situação de desequilíbrio físico e mental (CORSO et al, 2008). Nesse ambiente globalizado, constata-se uma crise social permanente nos valores e nas crenças associadas ao trabalho, ocasionado, em parte, pela inconsistência entre o discurso e a prática gerencial (ANTUNES, 2000), o que gera conflito entre as necessidades a serem atendidas (trabalhador) e as expectativas (organização) que se espera alcançar.

Tencionando identificar e esclarecer os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações, denominados “comprometimento organizacional”, justifica-se o estudo desse fator, pois, segundo os achados de Cohen (2003), o comprometimento organizacional é um preditor confiável do absentismo, da rotatividade e do desempenho, como também, das bases de um padrão comportamental desejável pelas organizações. Porém, essa variável é influenciada por diversos fatores. Portanto, na busca de um foco mais preciso e internalizado ao ser humano, decidiu-se estudar a relação com os valores pessoais, visto que, conforme Feather (1995), estes expressam atratividade ou aversividade em relação a objetos e eventos, dando-lhes significado afetivo e exercendo influência nas avaliações de situações e nas escolhas referentes a essas avaliações. Dessa forma, ao ser investigada a existência da relação entre os valores humanos e o comprometimento organizacional, considerando-se os caminhos de ida e volta, almeja-se encontrar resultados que poderão moldar e desenvolver as práticas organizacionais vigentes, conforme o contexto cultural de cada empresa.

No comprometimento organizacional, são verificadas questões em torno da relação existente entre o indivíduo que, geralmente, espera satisfação no trabalho, e a organização que, por sua vez, busca um maior compromisso do indivíduo (FILHO, 2007). Procurando compreender a razão que motiva as pessoas a desenvolverem determinadas atitudes e comportamentos, os estudos do comprometimento organizacional têm se preocupado predominantemente com três bases ou categorias: a afetiva, a instrumental e a normativa (REGO E SOUTO, 2002). Novos estudos (MEDEIROS, 2003) têm corroborado a existência de mais uma dimensão, a afiliativa.

Já os estudos dos valores humanos tem sido o foco predominante dos psicólogos (GOUVEIA et al, 2008; ROS; GOUVEIA, 2001; SCHWARTZ, 1996; TAMAYO, 1994; SCHWARTZ; BILSKY, 1987; ROKEACH, 1973) que estabelecem relações com interesses vocacionais, demonstrando a evolução histórica dos valores, pesquisando a relação da hierarquia destes sobre o comportamento humano. Outros ratificaram resultados, a partir dos quais são apontados os valores que possuem raízes motivacionais e que expressam interesses individuais. Através de estudos anteriores, já tinham verificado que os valores humanos são definidos como princípios ou crenças sobre os comportamentos.

Segundo Dias e Filho (2008), o indivíduo, para conseguir lidar com a realidade, deve reconhecer estas necessidades e aprender as respostas apropriadas para a sua satisfação, definidas culturalmente. Em outras palavras, pode-se relatar que o indivíduo deve adapta-se ao contexto ao qual está inserido. Por meio do desenvolvimento cognitivo, este torna-se capaz de representar, conscientemente, as necessidades motivacionais, enquanto, no processo de socialização, há aprendizagem, para que seja aprendida uma forma adequada de comunicá-los. Essas necessidades motivacionais são as crenças que o indivíduo prioriza na sua consciência, para equilibrar esses valores pessoais com a realidade vivenciada, e a socialização com as pessoas e o ambiente torna-se a forma de comunicar esta nova internalização e priorização de crenças e valores que permeiam o comportamento humano deste indivíduo no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, percebe-se que o vínculo do indivíduo fortalece sua permanência na organização e tende a aumentar em intensidade o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Já os valores humanos são as crenças de que um modo correto de conduta é adequado e verdadeiro. Dessa maneira, pretende-se relacionar a variável “valores pessoais”, que denota aquilo que o colaborador entende como correto, com a variável “comprometimento organizacional” que explica as formas de vínculo com a empresa, a partir da qual é formulado o seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência dos valores pessoais no comprometimento organizacional?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

A seguir, são abordados os objetivos da pesquisa, partindo do objetivo geral, seguido dos objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação entre os valores pessoais com os construtos do comprometimento organizacional.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

Para se atingir o objetivo geral, faz-se necessário a formulação de objetivos específicos que auxiliarão na condução da pesquisa, os quais estão abaixo discriminados:

1. Identificar o perfil socioeconômico-cultural dos pesquisados;
2. Identificar os valores pessoais e o comprometimento organizacional predominante;
3. Identificar quais valores que mais influenciam o comprometimento organizacional;

## **1.3 Justificativa da pesquisa**

A realização do presente estudo está baseada na ideia de que os valores representam um construto de especial relevância para o entendimento de diversos fenômenos sociopsicológicos. Concretamente, pesquisas a respeito do assunto têm mostrado sua importância para a explicação do preconceito de comportamentos antissociais, da identidade social, do bem-estar subjetivo, da cidadania organizacional, entre outros (TEIXEIRA, 2008). Da mesma forma, tenciona-se relacionar os valores humanos para a explicação do comprometimento organizacional.

Os valores representam a forma consciente dos objetivos que respondem individualmente às necessidades pessoais, como organismos biológicos e, coletivamente, às necessidades e aos fatores que têm influência na interação social e no funcionamento e na sobrevivência dos grupos (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999). O comprometimento

organizacional revela-se por meio do desejo de permanecer, continuar, pertencer e identificar-se com objetivos e valores compartilhados no âmbito organizacional (BASTOS, 1993). Dessa forma, pesquisar quais as necessidades individuais fazem com que o colaborador tenha mais desejo de permanecer na empresa e quais as formas de compromisso que eles assumem diante de determinada necessidade axiológica atendida são meios de antecipar atitudes e comportamentos ou, também, formas de trabalhar as práticas organizacionais individual ou coletivamente, de maneira que elas atendam às necessidades humanas e organizacionais.

TAMAYO (et al., 2001) realizaram um estudo em que os construtos referentes à tradição, ao universalismo, à estimulação e ao poder tiveram maior efeito positivo sobre o comprometimento afetivo. Ou seja, os indivíduos buscam atender às motivações de conservação do *status quo*, de procura do bem-estar coletivo e de obtenção de *status* social, de prestígio e de controle de pessoas e recursos. Salienta-se que ele é incompatível do ponto de vista motivacional com a busca de novidade, mudança e desafios. Esse estudo relacionou os valores humanos especificamente com o comprometimento afetivo.

Investigar os valores humanos para avaliar quais crenças e motivos são mais desejáveis e esperados pelo colaborador, torna-se uma forma de compreender quais necessidades do ser humano são mais desejáveis no contexto da amostra estudada. Posteriormente, tenciona-se relacionar este resultado aos dos construtos do comprometimento organizacional, para que se possam verificar quais elementos cognitivos estão impactando no comportamento dos colaboradores dentro do cenário organizacional.

Atualmente o comprometimento organizacional é compreendido como multidimensional, ou seja, possui dimensão afetiva, afiliativa, instrumental e normativa (ROWE; BASTOS, 2007; MEDEIROS, 2003). Visando à procura de temáticas semelhantes à problemática desta pesquisa, não foi encontrado, até o presente momento e, dada as limitações da literatura analisada, nenhum estudo que propusesse resultados quanto à relação dos valores pessoais sobre todos os construtos do comprometimento organizacional.

Objetiva-se, com o desenvolvimento deste estudo, entender como os valores humanos relacionam-se com o comprometimento organizacional, para compreender e conduzir a melhores desempenhos organizacionais, ao mesmo tempo, evitar maiores desperdícios, reduzindo custos operacionais, e, inclusive, amenizar conflitos e problemas internos. A organização que compreender relação dos valores pessoais com o comprometimento organizacional, de uma forma mais profunda, pode conseguir maior eficácia e produtividade, pois estará buscando entender as expectativas das pessoas dentro das organizações.



Através da investigação da relação dos valores pessoais sobre os construtos do comprometimento organizacional, há condições de avaliar até que ponto os objetivos dos funcionários (valores) estão permeando o aumento ou o declínio de cada construto do vínculo (comprometimento) que eles assumem com a empresa.

## **CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo está composto por três partes. Na primeira, são expostas algumas das principais vertentes históricas e conceituais, além dos resultados de pesquisas sobre a temática do comprometimento organizacional, a segunda etapa foi estruturada a partir das principais vertentes históricas e conceituais, além dos resultados de pesquisas sobre a temática dos valores humanos bem como o conceito de hierarquia dos valores humanos. Para finalizar, num terceiro momento aborda-se a relação entre os valores pessoais e as dimensões do comprometimento organizacional.

### **2.1 Definição e histórico do comprometimento organizacional**

As últimas décadas foram marcadas pelo interesse crescente de estudiosos sobre a compreensão das bases psicológicas de ligação entre colaborador e organização. A partir da década de 1980, conforme Filenga e Siqueira (2006) surgiu o interesse pelo aprofundamento do estudo do comprometimento organizacional, a partir dos quais os pesquisadores evidenciaram que esta era uma variável que tinha influência no alcance dos objetivos e nas metas organizacionais.

O comprometimento organizacional pode ser entendido como um estado psicológico que caracteriza a ligação entre indivíduos e organização (MEYER; ALLEN, 1991). Robbins (2004) acrescenta que esse tema é entendido como uma atitude na qual o trabalhador se identifica com a empresa e os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização. Bastos, Brandão e Pinho (1996) acrescentam que o comprometimento pode ser equiparado aos sentimentos de autorresponsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Segundo Medeiros, Albuquerque e Marques (2005), o comprometimento organizacional constitui-se como indicador de produtividade para a empresa, pois os resultados de seus estudos apontaram que o comprometimento é multidimensional e que leva as organizações a um melhor desempenho. Através dos resultados deste estudo, evidenciou-se, por um lado, que um maior comprometimento ligado a um vínculo de sentimento leva a um melhor desempenho e, por outro, um maior comprometimento ligado ao custo/benefício (dinheiro, tempo, entre outros) de permanência conduz negativamente o desempenho, conforme é destacado pelos autores:

A hipótese de que o comprometimento leva as organizações a um melhor desempenho sempre foi uma hipótese sem comprovação empírica no estudo do comprometimento organizacional. Esse estudo é importante nesse aspecto; mostra relações significantes entre as dimensões latentes do comprometimento e a taxa de ocupação dos hotéis. A dimensão latente internalização dos valores e objetivos organizacionais influi positivamente na taxa de ocupação dos hotéis, enquanto a dimensão latente escassez de alternativas influi negativamente. É importante ressaltar o papel da dimensão latente obrigação em permanecer que age influenciando positivamente a dimensão latente internalização dos valores e 15 objetivos organizacionais. É também importante o papel das dimensões latentes linha consistente de atividade e sentimento de fazer parte que influenciam a dimensão escassez de alternativas, a primeira positivamente e a segunda, negativamente, mostrando que o indivíduo que não se sente parte da organização assume um comprometimento instrumental (MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUE, 2005, p.14).

Robbins (2004) assinala que atitudes são afirmações avaliadoras, favoráveis ou desfavoráveis em relação a objetos, pessoas ou eventos. Pode-se inferir que o conceito de atitude vai ao encontro de um sentimento, algo abstrato e que influencia o comportamento do indivíduo frente aos diversos aspectos de sua vida. Diante disso, o comprometimento organizacional, de acordo com Robbins (2004), vem a ser uma atitude na qual o trabalhador se identifica com a empresa e os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização. Segundo Xavier (1973), atitudes governam tendências de reação positiva ou negativa das pessoas para com as situações, as coisas ou mesmo a outras pessoas, diferente do envolvimento com o trabalho que, para Robbins (2005), fica restrito às tarefas. É interessante ressaltar que a denominação “comprometimento” está relacionada a uma atitude e, conseqüentemente, a uma tendência, e não a algo concreto. Isto remete à ideia de que o comprometimento pode ser trabalhado e moldado, de acordo com as necessidades organizacionais.

Conforme Morin (2001), o comprometimento organizacional constitui o principal indicador de eficácia de uma empresa. Segundo estudos de Eric Trist (apud AMORIN, 2001), a partir da década de 1950, a insatisfação dos trabalhadores no setor de minas do Reino Unido era causada menos pelo salário do que pela organização do trabalho. Dessa forma, o autor procurou compreender quais fatores influenciavam o comprometimento organizacional e propôs a chamada “abordagem sociotécnica”, que visa a organizar o trabalho de tal forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e o desempenho, melhorado.

Exigir razoabilidade e variedade de competências e oferecer oportunidade de aprendizagem regularmente, manobrar o nível de autonomia no processo de decisão, reconhecer e dar apoio e incorporar um senso de contribuição social são propriedades capazes

de estimular o comprometimento organizacional (EMERY, 1976; TRIST, 1978 apud Morin, 2001). Essas propriedades são consideradas intrínsecas, pois estão relacionadas ao trabalho de modo geral. Há também as propriedades extrínsecas, como salário justo, estabilidade, vantagens e benefícios, segurança, saúde, processos e regras organizacionais, propostas cientificamente pela primeira vez nos estudos de Herzberg (1986), os quais foram chamados de “fatores higiênicos”, ou seja, as condições físicas e ambientais que rodeiam o colaborador no ambiente organizacional. Esses conjuntos de propriedades, extrínsecas e intrínsecas, afetam o comprometimento organizacional e contribuem para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e desempenho organizacional. Bastos, Brandão e Pinho (1996) discutem que o comprometimento é carregado de uma variada gama de sentimentos, intenções comportamentais e aceitação de crenças e valores.

O termo “comprometimento organizacional” é dividido em duas grandes áreas: a atitudinal que é baseada em relatos verbais que expressam sentimentos, desejos, intenções e crenças da pessoa; e comportamental que leva em consideração indicadores passíveis de ser observada e ainda são reforçadas características marcantes de comprometimento: por exemplo, o sentimento de orgulho por pertencer à empresa, a identificação com os seus objetivos e valores e ainda um engajamento superior que fortalece a vontade de se empenhar a favor da empresa (BASTOS, BRANDÃO E PINHO, 1996).

Os estudos sobre essa variável datam de décadas (MOWDAY, STEERS; PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982; BECKER, 1960; KELMAN, 1958; WIENER, 1982), com um enfoque unidimensional (base afetiva, normativa ou somente instrumental). Contudo, na década passada, Allen e Meyer (1990) desenvolveram estudos relativos ao comprometimento, considerando a existência de múltiplas dimensões que são internacionalmente conhecidas e aceitas, e que hoje tem sido confirmada a existência de novas bases, como a afiliativa (MEDEIROS, 2003).

O comprometimento afetivo tem suas raízes nos estudos de Lyman Porter (MOWDAY, STEERS; PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982) – dimensão composta por sentimentos, baseados em valores que contribuem para o envolvimento de uma relação ativa, em que o indivíduo deseja dar algo de si próprio, a fim de contribuir para o bem-estar da organização. Já o comprometimento normativo é considerado uma forma de controlar as ações das pessoas, um débito moral que o empregado tem com a empresa, visto oferecer cognitivamente um papel de credora através das funções sociais, sendo que a aceitação dos valores e objetivos da organização é um fator determinante do comprometimento (BORGES; MEDEIROS, 2007). O comprometimento calculativo ou

instrumental derivou dos estudos de Becker (1960), através do qual se verifica a relação cognitiva do teor econômico, pois o indivíduo calcula o quanto foi investido e quanto ele tem de retorno.

Além destas três dimensões, atualmente há estudos que confirmam os vínculos pelo empregado com a organização para a base afiliativa (MEDEIROS, 2003). Por meio desse novo componente, verifica-se o vínculo psicológico do indivíduo com a organização que baseia em um sentimento de identificação e afiliação em relação a esta. Assim, há uma base multidimensional para o estudo do comprometimento organizacional.

Estudos recentes sobre o comprometimento organizacional focam a sua relação com outras variáveis que impactam no comportamento organizacional, como percepção de justiça, práticas de gestão, liderança e qualidade de vida no ambiente de trabalho (RIBEIRO, 2008; BARROS; SCHEIBLE, 2008; FILHO, 2007; SCHIRMEISTER et al, 2008). A percepção de justiça também foi encontrada nos resultados da pesquisa de Filenga e Siqueira (2006), na qual é relatado que a percepção de justiça é um importante antecedente do comprometimento organizacional.

Outros estudos buscam mensurar o comprometimento não somente nas organizações que constituem o ambiente industrial, mas também, naquelas que compõem a agroindústria, como no estudo realizado por Costa et al (2007) que caracterizou a intensidade do comprometimento organizacional afetivo e instrumental dos trabalhadores deste segmento. Os resultados apontaram que existem diferenças significativas no conjunto de variáveis antecedentes que integram o vínculo afetivo e instrumental entre os trabalhadores e a sua organização, enfatizando que os trabalhadores da lavoura são menos vinculados afetivamente e mais instrumentalmente do que os das atividades administrativas e de gestão. Já os trabalhadores efetivos são menos vinculados instrumentalmente e mais afetivamente do que os trabalhadores temporários.

Estudos atuais (MEDEIROS; ENDERS, 1997; MEDEIROS; ENDERS; OLIVEIRA; MONTEIRO, 1999) mostram que não há apenas três dimensões do comprometimento, mas quatro (afetivo, instrumental, normativo e afiliativo). No entanto, os precursores dos estudos do comprometimento organizacional (MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982) estudaram exaustivamente a temática e, apesar de elencarem mais de dez conceitos similares de diferentes autores, enfatizaram somente a base afetiva.

Estas dimensões possuem antecedentes (denominados também “preditores”), que podem ser características pessoais ou do trabalho, relações entre grupos e líderes, peculiaridades organizacionais e *status* de funções. As dimensões igualmente demonstram

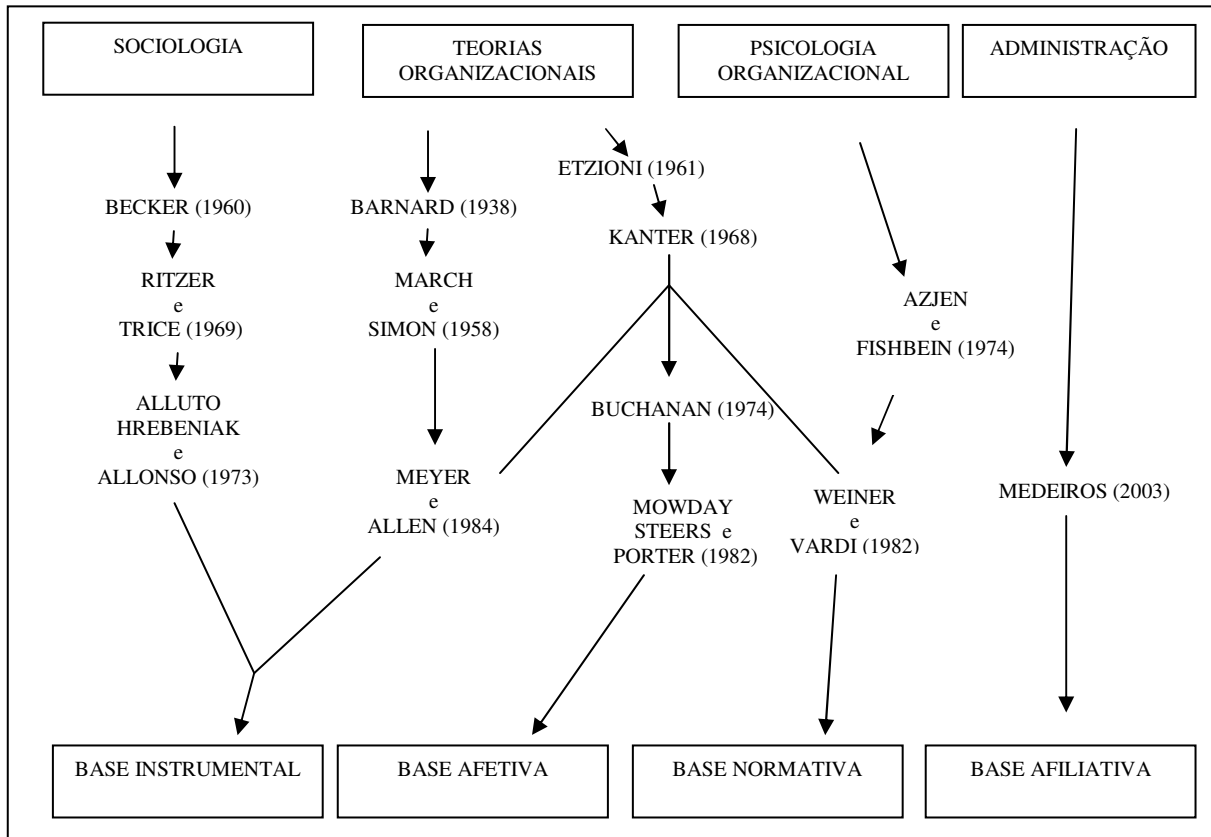
correlatos, como motivação, satisfação, *stress* e envolvimento que são causadoras consequentes de problemas, como, por exemplo: desempenho deficiente, procura de novas alternativas de trabalho, ou de deixar a organização, pontualidade, rotatividade e absenteísmo (SCHEIBLE, 2004).

Cada dimensão ou construto será abordado e expandido na próxima seção, através das suas distintas características, com intuito de aprofundar os conhecimentos pertinentes a eles e, posteriormente, facilitar a compreensão dos resultados obtidos com a presente pesquisa.

## **2.2 Multidimensionalidade do comprometimento organizacional**

Compreender a base teórica que permeia os valores pessoais e o comprometimento organizacional é tão importante quanto entender o contexto no qual eles serão estudados. Os primeiros estudos sobre comprometimento formaram as bases unidimensionais (MOWDAY, STEERS; PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982; BECKER, 1960; KELMAN, 1958; WIENER, 1982). A seguir, Meyer, Allen e Smith (1991) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases: afetiva, instrumental e normativa. Estudos mais recentes (MEDEIROS, 2003) confirmaram a existência de mais uma dimensão do comprometimento, a base afiliativa.

Para melhor compreender a origem e o desenvolvimento dos estudos do comprometimento organizacional, a figura 01 abaixo, representa a síntese do desenvolvimento da base dos estudos sobre essa, considerando a visão das principais bases estudadas, bem como os construtos delas originados.



**Figura 01:** Bases históricas das dimensões do Comprometimento Organizacional

**Fonte:** Adaptado Bastos (1993)

A Figura 01 mostra as diversas vertentes interdisciplinares do comprometimento organizacional. Bastos (1994) ressalta que a base afetiva é a abordagem mais estudada e consolidada, devido ao grande número de estudos na área, seguido da base instrumental que surgiu do estudo clássico de Becker (1960). O terceiro enfoque, denominado “normativo”, nasce da junção dos estudos das teorias organizacionais com a psicologia organizacional, exposto pela primeira vez nos estudos de Weiner e Vardi (1980). A última base são os frutos dos estudos de Medeiros (2003) na área da administração. Visto serem estas abordagens diferenciadas, evidencia-se a problemática para conceituar o comprometimento organizacional, havendo, assim, uma aceitação predominante em estudar a temática sob a perspectiva das diversas abordagens, uma vez que cada uma complementa a outra.

Cabe salientar que este último enfoque, chamado de “afiliativo”, nasceu dos estudos de Medeiros et al. (1999), quando os autores, examinando o modelo de conceitualização dos três componentes do comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1991), comprovaram estatisticamente a existência de um novo componente, ligado a um fator de

vínculo emocional, que denominaram “dimensão afiliativa”. Posteriormente, em sua tese de doutorado, Medeiros (2003) corroborou a hipótese da nova base, a qual passou a chamar de “comprometimento de coesão”, fruto dos vínculos às relações sociais de uma organização, realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo (MEDEIROS, 2003).

Linzmeier (2007) relata que os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques, componentes ou bases unidimensionais, estavam presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização, mais do que os outros tipos de comprometimento. Assim, em uma forma de descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, alguns autores utilizaram expressões distintas para isso. Mowday, Porter e Steers (1982) chamam-nas de “tipologias do comprometimento”, Becker (1992) denomina as diversas dimensões como “bases do comprometimento”, já Meyer, Allen e Smith (1991), de “componentes do comprometimento”. Na verdade, todos estão se referindo aos construtos do comprometimento organizacional, com nomes distintos, uns denominam “base”; outras “dimensões”; alguns de “componentes” e outros a consideram “enfoque”.

A primeira vertente é o construto do Comprometimento Afetivo, trabalhado arduamente no clássico estudo de Mowday, Porter e Steers (1982). Nesta, enfatiza-se a natureza afetiva do indivíduo com os objetivos e os valores da organização, ressaltando o sentimento de lealdade, o desejo de permanecer e esforçar-se pela empresa. Os estudos de Buchanan (1974) contribuíram para o desenvolvimento deste enfoque, propondo a idéia de identificação dos valores como centralidade do comprometimento afetivo. Os autores salientam que essa dimensão “representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ela envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização” (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, p. 27).

A segunda vertente se apóia nos estudos de Becker (1960) desenvolvidos na década de 60, com enfoque denominado “Comprometimento Instrumental (INS)”, que é vista como a função das recompensas e dos custos associados, ditas também como consequências prévias, impondo limites ou restrições a ações futuras (BASTOS, 1993). O autor ainda exemplifica que os investimentos, sejam eles o desenvolvimento de habilidades ou as contribuições em benefícios em longo prazo, dificultam o abandono do indivíduo da organização. Essa abordagem foi operacionalizada na década de 60 (RITZER; TRICE, 1969; ALLUTO, HREBENIAK; ALLONSO, 1973), período em que os autores desenvolveram um instrumento



para avaliar a probabilidade de o trabalhador deixar a organização caso recebesse incentivos externos. Essa corrente também foi influenciada pelas teorias de transição que sucederam à teoria clássica da administração, principalmente através de Barnard (1938), com sua obra “*funções do executivo*” propondo que determinados vínculos podem surgir quando a organização atende às necessidades e expectativas dos colaboradores.

O terceiro enfoque denomina-se “Comprometimento Normativo (NOR)”, que se desenvolveu nos estudos de Etzioni (1961), seguidos das pesquisas de Azjen e Fishbein (1974) que sugeriram a estrutura das atitudes e do poder preditivo em relação ao comportamento humano. Posteriormente, para ratificar os achados, Weiner e Vardi (1980) definiram a cultura como um conjunto de valores partilhados que produzem influências normativas sobre os membros, assim reforçaram o sistema de crenças e valores, permeados na organização, para influenciar o comportamento humano, base dos estudos do terceiro enfoque. Assim, essa dimensão é denominada “um conjunto de normas internalizadas” pelo indivíduo, para que ele se comporte de forma congruente aos objetivos e interesses organizacionais (BASTOS, 1993). Weiner e Vardi (1980, p. 300) seguiram a mesma linha, enfatizando que “indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo”.

Bastos (1993) discute que o comprometimento é carregado de uma variada gama de sentimentos, intenções comportamentais e aceitação de crenças e valores. Além disso, o termo é caracterizado e dividido sob o paradigma de duas grandes áreas: a atitudinal, que está baseada em relatos verbais que expressam sentimentos, desejos, intenções e crenças da pessoa; e comportamental que se baseia em indicadores passíveis de serem observados. O autor reforça ainda que as características marcantes de comprometimento, tais como o sentimento de orgulho por pertencer à empresa, a identificação com os objetivos e valores desta levam a um engajamento que fortalece a vontade de se empenhar a favor da empresa.

Filenga e Siqueira (2006), indo ao encontro das idéias de Bastos (1994), apresentam o termo “comprometimento” sob a percepção das três bases: afetiva, normativa e instrumental. Dessa forma, os autores mostram que o comprometimento afetivo é composto por sentimentos, baseados em valores que contribuem para o envolvimento de uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio, para contribuir com o bem-estar da organização.

O comprometimento normativo é considerado uma forma de controlar as ações das pessoas, um débito moral que o empregado tem com a empresa, pois esta cognitivamente

oferece um papel de credora através das suas funções sociais. Além disso, a aceitação dos valores e objetivos da organização é um fator determinante desse grupo (FILENGA; SIQUEIRA, 2006).

Já o comprometimento instrumental (INS) compreende a relação cognitiva do teor econômico, pois o indivíduo calcula o quanto foi investido e quanto ele tem de retorno. Nesse ponto de vista, pode-se dizer que o custo e o benefício de permanecer na organização são consequências da reflexão que o indivíduo tem ao questionar-se sobre a sua devoção e permanência na organização (BASTOS, 1996; MEDEIROS, 2003).

Considerando a multidimensionalidade do comprometimento organizacional, o Quadro 01 traz as três principais bases do vínculo do empregado com a empresa e a sua descrição a partir dos estudos realizados pelos principais teóricos sobre a temática.

<b>Base, Dimensão ou Construto</b>	<b>Descrição</b>
<p style="text-align: center;"><b>AFETIVO</b> Internalização de valores e objetivos organizacionais</p>	<p>Representa uma das dimensões conceituadas por Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27): “uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização”. A partir desses fatores, verifica-se o envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais, como proposto por Kelman (1958), quando conceitua a base “internalização” e também a “introjeção” dos valores organizacionais, proposta por Gouldner (1960). Esta dimensão também é corroborada por Etzioni (apud MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982) que a chama de “envolvimento moral”, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais.</p>
<p style="text-align: center;"><b>NORMATIVO</b> Sentimento de obrigação em permanecer na organização</p>	<p>É um sentimento de obrigação em permanecer na empresa. Meyer, Allen e Smith (1991) conceituam o comprometimento normativo como uma obrigação em permanecer na organização, e os trabalhadores, com este vínculo, nela permanecem porque sentem que são obrigados. Essa dimensão normativa vem ao encontro do proposto por Wiener (1982, p. 421), que considera o comprometimento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Segundo Wiener (1982), a partir de uma visão normativa do comprometimento, sugere-se um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização.</p>
<p style="text-align: center;"><b>INSTRUMENTAL</b> Sentimento de falta de recompensas e oportunidades</p>	<p>Denota-se um desequilíbrio na relação entre recompensas e contribuições, aliado a um sentimento de falta de oportunidade e reconhecimento por parte da organização. Esse sentimento pode ser traduzido pelo que coloca Etzioni (apud MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982), quando define o envolvimento calculativo, que é baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e a sua organização. Este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe a equidade entre recompensas e contribuições que, no caso destes indicadores, parece não ocorrer.</p>

**Quadro 01:** As dimensões da escala e comprometimento organizacional

**Fonte:** Adaptado Rowe (2008)

Em estudo posterior, desenvolvido por Medeiros (2003), constatou-se a existência de mais um construto importante a ser analisado, quanto ao comprometimento organizacional, denominado “Comprometimento Afiliativo (AFI)”. É fruto dos estudos de Medeiros et al. (1999) que foi ratificado em sua tese de doutorado em 2003. Este construto refere-se ao anseio de fazer parte da organização, inferindo-se, assim, o sentimento de integração. Dessa forma, o estar comprometido afiliativamente exprime um vínculo de coesão, resultado das relações sociais. Destaca-se que o uso de técnicas e cerimônias reforça o sentimento de fazer parte da empresa, contribuindo positivamente para a coesão do grupo e resultando em maior comprometimento afiliativo (MEDEIROS, 2003).

Após esta explanação do histórico, das vertentes e das abordagens do comprometimento organizacional, coube buscar as raízes dos valores pessoais, para que, após, possam-se relacionar essas temáticas, bem como cruzar posteriormente os resultados com o embasamento de estudos já realizados.

### **2.3 Definição e histórico dos valores pessoais**

Os valores pessoais representam convicções a respeito do que se considera importante para alcançar os objetivos, seja da pessoa ou da organização. Eles justificam as opções e as escolhas entre o que é bom ou mal, certo ou errado, bonito ou feio, adequado ou inadequado (ZANELLI; SILVA, 2008).

Toda discussão inicial de valores reporta aos primórdios da filosofia. Segundo Furtado (2003), os filósofos gregos denominavam os valores de “*telos*” que significava “*fim*”. O autor ainda relata que Aristóteles já mencionava que o fim das ações humanas tem como propósito o bem-estar, a felicidade plena. Em seguida, Platão desenvolveu um pensamento calcado na ideia e na forma, oferecendo um critério sistemático e coerente para definir o conhecimento, separando racionalmente o mundo espiritual do material. Na sequência temporal, em meados do século XIX, com sua obra, *A reviravolta dos valores*, Max Scheler, filósofo alemão, considerado o mais importante dos filósofos contemporâneos, defende uma nova forma de axiologia objetiva, relatando que os valores devem ser entendidos como qualidade intrínseca e real das coisas. Logo após Scheler, em meados do século XX, Friedrich Nietzsche preocupou-se com as questões formais sobre os valores, concentrando-se nas questões mais práticas da classificação e hierarquização dos mesmos (GOUVEIA, 2008)

A obra de Rokeach (1973), *The nature of human values*, é considerada a base dos estudos na temática de valores. Conforme Gouveia, Martínez, Meira e Milfont (2001), neste

livro, foram reunidas abordagens que supriram as aspirações de diversas disciplinas, como antropologia, filosofia, sociologia e inclusive a psicologia. Também foi feita a diferenciação entre o conceito de valores e outros temas que antes eram, de certa forma, mal interpretados e tidos como similares, traços de personalidade e atitudes. Assim, “esse construto conseguiu um espaço importante, quando deixou de ser concebido como atributo de um objeto e passou a ser tratado como critério do desejável ou como um tipo de orientação” (TEIXEIRA, p. 12, 2008). Na obra, também, foi desenvolvido o primeiro instrumento de mensuração dos valores pessoais, que demonstrou sua importância ao desenvolver a centralidade no sistema cognitivo das pessoas, reunindo dados sobre seus antecedentes e consequentes.

Definir um marco sobre uma temática é sempre um problema, porque há muitos pontos de partidas e diversas são as concepções a partir das quais é possível abordá-la. Portanto, mesmo correndo o risco de ser superficial, é possível pensar na década de 1980 como o período em que começaram os estudos sobre os valores no Brasil. A propósito, Günter (1981) parece ter sido um dos primeiros estudiosos a abordar o tema neste país. Primeiramente adaptou o instrumento de valores de Rokeach (1973), posteriormente reavaliado por Gastaldello (1999). Porém, seria injusto não lembrar do legado de Álvaro Tamayo que, ainda nos anos 1980, pesquisou as numerosas e aparentemente diferenças, observadas entre adolescentes, estudantes universitários e adultos acerca dos valores (TAMAYO, 1988). Mas, certamente, uma influência decisiva no rumo que tiveram os estudos neste país foi o estudo internacional, levado a cabo por Schwartz e Bilsky (1987), propondo uma teoria sobre a estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos.

Alguns anos depois, Schwartz (1992) ampliou o seu modelo teórico, passando a formar um grupo de pesquisa com colaboradores de diversos países, para testar sua teoria. Estes estudos resultaram em um modelo ampliado, reunindo dez tipos motivacionais universais (TAMAYO; PORTO, 2005). Concomitantemente, diversos estudos foram realizados, para construir instrumentos que mensurassem os valores humanos (PASQUALI; ALVES, 2004; GOUVEIA, 2003; TAMAYO; SCHWARTZ, 1993) e organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; TAMAYO; GONDIM, 1996). Revisando os estudos sobre o tema dos valores, Gouveia (1998) relatou que os valores que atendem a critérios pessoais estariam relacionados com a orientação social individualista, enquanto aqueles que atendem a critérios sociais o fariam em termos de uma orientação coletivista; entretanto, os que atendem ao critério suprapessoal, por transcenderem a dicotomia indivíduo-sociedade, estariam associados com ambas as orientações. Dessa forma, esta nova tipologia não é incompatível com aquelas de Schwartz (1992) e Rokeach (1973). Contudo, é mais parcimoniosa,

assumindo um número reduzido de valores básicos (GOUVEIA, 2003). O Quadro 02, a seguir, sintetiza as três principais vertentes das pesquisas atuais sobre os valores humanos.

TEORIA	CONCEITO DE VALORES HUMANOS	INSTRUMENTO DESENVOLVIDO	CARACTERÍSTICA DO INSTRUMENTO
<b>Rokeach (1973)</b>	Crenças duradouras de que um modo específico de conduta ou estado último de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto.	Rokeach Value Survey	18 valores terminais e 18 instrumentais na versão traduzida. (GASTALDELLO, 1999)
<b>Schwartz (1992)</b>	Conceitos ou crenças de um estado final desejável ou comportamento que transcendem situações específicas e guiam ou avaliam o comportamento e os eventos, sendo ordenados a partir da sua importância relativa.	Inventário dos Valores de Schwartz	61 itens na versão traduzida. (TAMAYO E SCHWARTZ, 1993)
<b>Gouveia (1998)</b>	Categorias de orientação consideradas como desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, podendo variar quanto à sua magnitude e aos elementos que as definem.	Questionário dos Valores Básicos.	18 itens na versão traduzida. (GOUVEIA, 2003)

**Quadro 02:** Vertentes dos estudos sobre valores pessoais

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor

Analisando o Quadro 02, percebe-se que Rokeach (1973) foi o teórico que deu o primeiro passo para os atuais estudos sobre os valores, buscando a cientificidade destes, pois, até então, eram tratados como sinônimos de normas sociais, necessidades e atitudes (CHAVES, 2007). Schwartz (1992) buscou, a partir de revisão do trabalho de Rokeach (1973), estruturar os valores em tipos ou metas motivacionais, elencando dez tipos motivacionais, atualmente aceitos e validados no Brasil (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). Posteriormente, Gouveia (1998) desenvolveu uma nova teoria que caracteriza os valores humanos, concebendo-os como representando a natureza benevolente dos seres humanos, sendo compreendidos como princípios-guia individuais e que servem como padrões gerais de orientação e representa as necessidades humanas individuais (GOUVEIA, 2003).

Na próxima seção, relatam-se as teorias do quadro 02, com intuito de revelar a importância de cada uma delas para o desenvolvimento dos presentes estudos e a escolha dos instrumentos axiológicos desta pesquisa.

### 2.3.1 Teoria de Rokeach

Para Rokeach (1973), os valores têm um papel importante no processo seletivo das ações humanas, sendo úteis para entender o modo como as pessoas se apresentam para si e para os demais. De acordo com o autor, o meio cultural molda e influencia o sistema hierárquico (distribuição dos valores, ordenados conforme a sua importância) dos valores, e, aliado a este fator, ele destaca que as condições econômicas, o sexo, a formação e as crenças religiosas também têm influência na formação dos valores dos indivíduos. Na percepção de Giraldi (2006), a personalidade faz com que a estrutura hierárquica dos valores fique mais díspare, sofrendo maiores variações, enquanto os fatores culturais, sociais e institucionais restringem essas variações. Dessa forma, percebe-se que o ser humano possui uma bagagem de valores que são moldados, devido ao contexto de vida que ele vivencia e, ao mesmo tempo, é lapidado pela organização ou grupo social, submetendo-o a uma percepção diminuta de escolhas, porque existem outros valores que, no caso, são coletivos e precisam ser respeitados. Para Rokeach (1973, p. 5), valores humanos podem ser definidos como:

Uma crença duradoura de um modo específico de conduta ou estado final da existência, pessoal ou socialmente, preferível em oposição ou modo oposto de conduta ou estado final da existência. Um sistema de valores é uma organização duradoura de crenças referentes ao modo preferível de conduta ou estado final da existência ao longo de um contínuo de importância relativa.

Os valores humanos são metas desejáveis que variam em importância, seguindo uma hierarquia e servindo de base para tomada de decisão na vida das pessoas. Segundo Rokeach (1973), um valor é uma crença duradoura de que um modo de conduta ou o estado final de existência que é preferível a um modo oposto de conduta ou de estado final de existência. Um sistema de valores é considerado uma organização aprendida de princípios e regras, em que os valores, internalizados pelas pessoas, são graduados por importância, as quais sofrem modificações ao longo da vida, devido às influências do meio e do contexto cultural e social, assim esta hierarquia serve para auxiliar a escolher entre alternativas na resolução de conflitos e na tomada de decisões (ROKEACH, 1973). Portanto, percebe-se que os valores orientam a conduta das pessoas.

Na obra de Rokeach (1973), foi relatado que uma pessoa prefere um comportamento ou estado final não apenas quando comparado com seu comportamento ou estado final oposto, mas também, com outros valores do sistema de valores desta pessoa (GIRALDI, 2006). Dessa forma, percebe-se que a estrutura hierárquica axiológica é uma organização cognitiva de prioridades, consciente ou inconscientemente, que segue um padrão ou critério

que pode guiar uma ação, desenvolver e manter atitudes com relação a objetos e situações relevantes, a fim de justificar as ações e as atitudes próprias de si e dos outros, para o julgamento moral de si e dos outros e para comparar-se com os outros (ROKEACH, 1973).

Rokeach (1973) afirma que as pessoas possuem os mesmos valores, mas o que difere um indivíduo do outro é a hierarquia desses valores, ou seja, primar pela família ou pelo trabalho já conduz a comportamentos diferentes entre si. Com o propósito de mensurar tais valores, o autor desenvolveu uma pesquisa chamada “Rokeach Value Survey (RVS)”, dividindo-os em valores terminais e instrumentais. Os valores terminais estão relacionados a estados finais desejados de existência, enquanto os instrumentais referem-se a modos de conduta desejáveis. O RVS é mensurado em uma escala ordinal, na qual os sujeitos devem ordenar cada valor (primeiros os terminais, depois os instrumentais) com relação à sua importância como sendo um princípio-guia em suas vidas. O número 1 indica que o valor é o mais importante, e o valor 18, que é o menos importante para o respondente.

Para chegar aos valores terminais, foi realizada uma busca extensa na literatura, agregada do julgamento pessoal do pesquisador e das entrevistas com 30 estudantes e 100 não-estudantes, produzindo um conjunto inicial de centenas de valores. Logo após, foram realizadas análises, examinando-se a semelhança entre os itens, e selecionando-se dezoito variáveis. Já para os valores instrumentais, foi usada uma listagem de 555 traços de personalidade, que foram reduzidos para 200 (ROKEACH, 1973). A escolha desses valores foi analisada (i) retendo apenas uma palavra de um grupo de sinônimos; (ii) retendo os elementos considerados maximamente diferentes ou minimamente correlacionados com outros; (iii) conservando os valores considerados os valores americanos importantes ou representativos, (iv) detendo aqueles que poderiam discriminar ao máximo através de variáveis demográficas, (v) armazenando os valores considerados significativos em todas as culturas e (vi) retendo os itens que os respondentes poderiam admitir possuir.

A partir do trabalho pioneiro de Rokeach (1973), que diferenciou os valores em terminais e instrumentais, inúmeras investigações foram realizadas com o objetivo de identificar as dimensões, as tipologias e os novos conceitos de valores, dentre estas ramificações, com o propósito de explicar essa temática axiológica, destaca-se o trabalho de Schwartz (1992) que se tornou mais um marco nos estudos sobre valores, pesquisando uma amostra de 44.000 pessoas em 47 países. Ele identificou dez valores com base em dez objetivos motivacionais que mantêm, entre si, uma inter-relação dinâmica de compatibilidade ou de conflito, conforme será abordado a seguir.

### 2.3.2 Teoria de Schwartz

Segundo os estudos de Schwartz (1992,1994), a teoria dos valores básicos individuais possui dois componentes centrais. Primeiro, é especificada por dez tipos motivacionais, e segundo, estes construtos se relacionam entre si, evidenciando compatibilidades e oposições entre eles. Dessa forma, os valores humanos distinguem-se uns dos outros pelo tipo de objetivo motivacional que os expressam.

A sistematização acerca do conteúdo e da organização dos valores humanos recebeu maior atenção no final da década de 80, quando Schwartz e Bilsky (1987) publicaram a obra sobre a estrutura universal dos valores humanos e, conseqüentemente, ampliando o estudo e tornando-o transcultural. Na pesquisa, foram considerados três componentes básicos e universais na natureza humana: necessidades biológicas, necessidades de interação social estável e necessidades de sobrevivência dos grupos (SCHWARTZ, 1992). A partir dessas necessidades, identificaram-se dez tipos de valores e estabeleceram-se as metas motivacionais representadas por cada um deles. Para testar a universalidade das hipóteses formuladas, o autor elaborou um instrumento contendo 56 valores, baseados nos estudos de Rokeach (1973). A amostra foi composta por 9.140 pessoas de 20 países, inclusive o Brasil, divididas em 50% estudantes e 50% professores. O autor constatou que, na maioria das amostras, foi possível identificar os dez tipos de valores hipotetizados, indicando que estes podem ser classificados em duas dimensões bipolares: orientação para o outro (autotranscendência) *versus* orientação para si (autopromoção); orientação para a conservação *versus* orientação para abertura à mudança. O modelo teórico possui uma estrutura dinâmica entre os tipos motivacionais, de forma que as pessoas tendem a apresentar alta ou baixa prioridade para certos tipos motivacionais, mutuamente compatíveis (SCHWARTZ, 2005).

Os cinco tipos de valores que expressam interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) ocupam, no espaço multidimensional, uma área contígua que é oposta àquela reservada aos três conjuntos de valores que expressam primariamente interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais “segurança” e “universalismo”, constituídos por valores que expressam interesses tanto individuais como coletivos, são opostos e situam-se nas fronteiras destas duas áreas (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; TAMAYO, 1994). Essas relações são apresentadas de forma resumida na Figura 02.





**Figura 02:** Estrutura dos dez tipos motivacionais de valores.  
**Fonte:** Gouveia *et al* (2001).

Na década de 90, Valdiney Veloso Gouveia, atualmente Professor Adjunto na Universidade Federal da Paraíba e coordenador do Curso de Doutorado Integrado em Psicologia Social, devido a algumas inquietações, não entendia como os valores poderiam apresentar conflito, sobretudo quando se imagina a natureza humana como essencialmente benévola (TEIXEIRA, 2008) – ideia defendida por Maslow (1986). Assim, focou seus estudos em uma nova abordagem da teoria dos valores, que não seria oposta à teoria de Schwartz (1992), mas complementar, integradora e parcimoniosa, conforme o próximo segmento deste capítulo.

### 2.3.3 Teoria de Gouveia

A teoria de Gouveia, também denominada “teoria funcionalista dos valores humanos”, tem sido construída desde meados dos anos 1990. Ela surgiu inicialmente em virtude de inquietações produzidas a partir da compreensão de teorias prévias. Sua abordagem pode ser vista como uma forma de estudar os valores através de uma perspectiva integradora, parcimoniosa e teoricamente fundamentada, não oposta às teorias anteriores, mas de forma complementar. Esta nova visão está caracterizada por quatro suposições centrais: (i) natureza humana dos valores (assume somente a natureza benevolente ou positiva dos seres humanos), (ii) valores como princípio-guia individual (os valores servem como padrões gerais de orientação para os comportamentos dos indivíduos, não sendo específicos a uma determinada situação, como ocorre com as atitudes), (iii) base motivacional dos valores (valores como representações cognitivas das necessidades humanas) e (iv) valores com caráter terminal (apenas valores terminais são considerados no modelo *Questionário dos Valores Básicos (QVB)*, pois, como uma representação cognitiva de necessidades, esses compreendem metas superiores que vão além de metas imediatas e biologicamente urgentes (GOUVEIA *et al*, 2008).

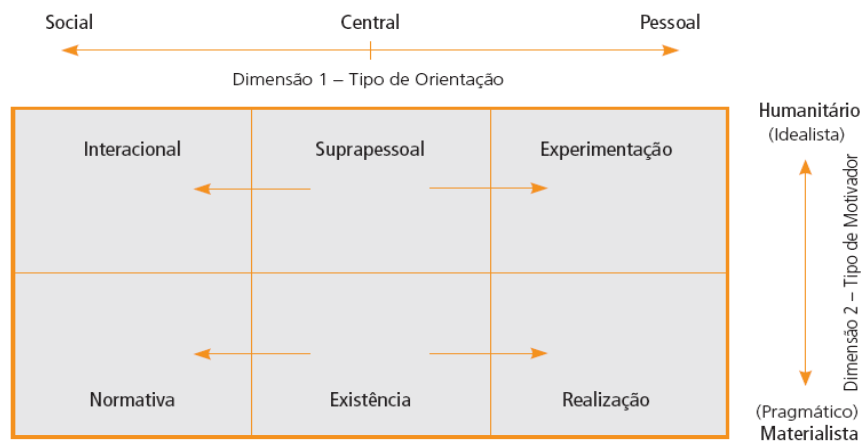
A partir destas características, o autor denomina “valores” como conceitos ou categorias sobre estados desejáveis de existência que transcendem situações específicas e assumem diferentes graus de importância, guiando a seleção ou a avaliação de comportamentos e eventos, bem como representando cognitivamente as necessidades humanas (GOUVEIA, 2006).

Rokeach (1973) identificou duas funções consensuais dos valores: (1) guiam as ações humanas (tipo de orientação) e (2) expressam suas necessidades (tipo de motivador). Os valores expressos como guias de comportamentos humanos, em sua primeira função (1), são identificados pela dimensão funcional chamada de “tipo de orientação”, com três possibilidades: social, central e pessoal. Indivíduos, guiados por valores sociais, são centrados na sociedade ou têm foco interpessoal; já àqueles guiados por valores pessoais são egocêntricos ou têm um foco intrapessoal. Alguns valores não são completa ou exclusivamente sociais ou pessoais e, assim, ficam classificados como centrais.

A segunda função dos valores é dar expressão cognitiva às necessidades humanas, identificada pela dimensão funcional do tipo de motivador: materialista (pragmático) ou humanitário (idealista). Os valores materialistas são relacionados a ideias práticas, e uma ênfase nestes valores indica uma orientação para metas específicas e regras normativas.

Porém, os valores humanitários expressam uma orientação universal, baseada em ideias e princípios mais abstratos. Dar importância a valores humanitários é coerente com um espírito inovador e uma mente aberta, indicando menos dependência aos bens materiais e a ideia acerca da igualdade das pessoas, apreciando as suas relações interpessoais.

Segundo Gouveia et al (2008), ao unirem-se as duas funções dos valores, seis subfunções específicas são originadas: experimentação, realização, existência, suprapessoal, interacional e normativa. Os três tipos de orientação são representados por duas subfunções cada: social (normativa e interacional), central (existência e suprapessoal) e pessoal (realização e experimentação). De forma similar, três subfunções representam cada um dos tipos motivadores: materialista (existência, normativa e realização) e humanitário (suprapessoal, interacional e experimentação). Como resultado final, seis grupos são formados: social-materialista, central-materialista, pessoal-materialista, social-humanitário, central-humanitário e pessoal-humanitário, conforme a Figura 03:



**Figura 03:** Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos  
**Fonte:** Gouveia et al. (2009).

Em graus diferentes, nas seis subfunções dos valores, são enfatizados não somente o ajuste do indivíduo à sociedade e às suas instituições, como também, à sobrevivência do indivíduo. Alguns valores são mais relacionados com a busca de ajustamento social do que outros, especialmente aqueles que dão ênfase à orientação social e ao motivador materialista, isto é, aos valores que cumprem a subfunção normativa ou aos seus tipos motivacionais correlatos, por exemplo, conformidade e tradição (GOUVEIA et al, 2008). O Quadro 03 sintetiza a estrutura do modelo proposto para a teoria funcionalista dos valores.

SUBFUNÇÕES	CARACTERÍSTICAS	VALORES PRESENTES
<b>Existência</b>	Representada cognitivamente pelas necessidades fisiológicas mais básicas (por exemplo, comer, beber, dormir) e a necessidade de segurança. Ela é compatível com as orientações sociais e pessoais dentro do domínio motivador materialista, pois o propósito principal dos valores de existência é assegurar as condições básicas para a sobrevivência biológica e psicológica do indivíduo.	Saúde, sobrevivência e estabilidade pessoal.
<b>Realização</b>	As necessidades de autoestima são representadas por valores desta subfunção que representa um motivador materialista, mas, com uma orientação pessoal. Tais valores se originam de um princípio pessoal para guiar a vida dos indivíduos, enquanto focalizam realizações materiais; estas podem ser uma exigência para interações sociais prósperas e funcionamento institucional adequado.	Êxito, prestígio e poder.
<b>Normativa</b>	Esta é a terceira subfunção com um motivador materialista, mas tem uma orientação social. A necessidade de controle e as pré-condições imprescindíveis para alcançar todas as necessidades (ou demandas institucionais e sociais) são cognitivamente representadas por valores desta subfunção. Reflete, portanto, a importância de preservar a cultura e as normas convencionais. Endossar valores normativos evidencia uma orientação vertical, na qual a obediência à autoridade é importante.	Tradição, obediência e religiosidade
<b>Suprapessoal</b>	Assim como ocorre com <i>existência</i> , a subfunção suprapessoal tem uma orientação central. Os valores desta subfunção representam as necessidades estéticas e de cognição, bem como a necessidade superior de autorrealização. Valores suprapessoais ajudam a organizar e categorizar o mundo de uma forma consistente, fornecendo clareza e estabilidade na organização cognitiva da pessoa.	Conhecimento maturidade e beleza
<b>Experimentação</b>	Valores desta subfunção representam um motivador humanitário, mas com uma orientação pessoal. A necessidade fisiológica de satisfação, em sentido amplo, ou a suposição do princípio de prazer (hedonismo), é representada por valores desta subfunção. Seus valores contribuem para a promoção de mudanças e inovações na estrutura de organizações sociais.	Sexualidade, prazer e emoção
<b>Interacional</b>	Esta é subfunção que representa um motivador humanitário, mas sua orientação é social. O destino comum e a experiência afetiva entre indivíduos são acentuados por valores desta subfunção. Representa as necessidades de pertença, amor e afiliação. Tais valores são essenciais para estabelecer, regular e manter as relações interpessoais.	Afetividade, convivência e apoio social

**Quadro 03:** Teoria funcionalista dos valores humanos.

**Fonte:** Teixeira (2008).

É importante assinalar que a estrutura das funções e subfunções dos valores tem sido confirmada em amostras transculturais de estudantes e não-estudantes do Brasil, Alemanha, Espanha, Filipinas, Nova Zelândia e Reino Unido (GOUVEIA, 2008; GOUVEIA et al, 2008; FORMIGA e GOUVEIA, 2005). Diante do exposto acima, o objetivo foi evidenciar a importância dos valores pessoais como base do processo decisório dos comportamentos e das atitudes individuais. A seguir, serão mostradas as denominações e as pesquisas a respeito da hierarquia dos valores, descrevendo como ocorre a escolha e a distribuição de importância no sistema dos valores.

## 2.4 Hierarquia dos valores humanos

A distribuição dos valores, ordenados conforme sua importância é denominada “hierarquia dos valores” (ROKEACH, 1973). O sistema de valores, segundo Robbins (2004), é considerado uma hierarquia, baseada na classificação de valores de uma pessoa, de acordo com sua intensidade, ou seja, a relativa importância que as pessoas atribuem a valores, como liberdade, prazer, autorrespeito, honestidade, obediência e justiça.

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000), as pessoas, as organizações e as culturas são diferentes entre si, mas no que se refere aos valores, o que realmente diferencia é a hierarquização destes, ou seja, há os que são comuns em diversas culturas e organizações, há o que o autor chama de “universalismo dos valores”, sendo que a diferença entre uma cultura, região, grupo ou pessoa é a importância que elas dão a cada valor. A pressuposição dos colaboradores em hierarquizar os valores organizacionais remete ao fato destes serem atores e não apenas meros expectadores da realidade vivenciada. Dessa forma, enfatiza-se a ideologia de Marchiori (2006) de que a cultura organizacional é produzida pelas pessoas e são elas que criam significados e entendimentos, ditos como aceitáveis e verdadeiros.

A hierarquia dos valores ocorre no decorrer da vida, em uma visão sistêmica. Os valores tendem a ser duradouros, mas a prioridade, dada a cada um deles, é moldada no decorrer das circunstâncias da vida, consideradas variáveis de influência na priorização desses valores. Autores como Tamayo, Mendes e Paz (2000) esclarecem acerca da adaptação da prioridade dos valores às circunstâncias, ou seja, pessoas que têm empregos nos quais há liberdade de escolha tendem a aumentar os valores de autodeterminação em detrimento de valores de conformidade. A idade, a educação, o gênero e outras características dos indivíduos determinam, em grande parte, as circunstâncias de vida às quais elas serão expostas.

De acordo com a pesquisa de Tamayo e Porto (2005), alguns indicadores e fatores têm relação com os valores. A educação relaciona-se mais com a autodeterminação, isto é, quanto mais uma determinada pessoa vai à escola, mais experimenta a liberdade de ação, pensamento independente, questionamento de verdades e flexibilidade, enfraquecendo valores de conformidade e tradição. O hedonismo também se relaciona positivamente com os valores, pois se percebe que as pessoas com maior nível de escolaridade tendem a engajar-se em atividades que satisfazem seus desejos. Em suma, a educação amplia horizontes, mas não aumenta a preocupação com os outros. A idade também tem significativa relação com a mudança de valores, e um exemplo disto são os jovens que, na essência, desejam mudar

valores de dependência para independência, ou seja, aumentar a autodeterminação e decrescer a conformidade.

No mesmo estudo de Tamayo e Porto (2005), foi relatado que existe ainda uma relação interessante entre a idade de adultos que geram mudanças de valores, de acordo com três fontes: (i) faixa etária, (ii) envelhecimento físico e (iii) fases da vida. Os adultos enfatizam mais a segurança para com o trabalho e a família, e os idosos, maior ênfase à conformidade e segurança, devido, principalmente, ao esgotamento físico. Em suma, a idade relaciona-se positivamente com segurança, tradição e conformidade, e negativamente, com hedonismo, estimulação e realização. Já a questão dos gêneros, os estudos evidenciam que as mulheres são mais apegadas e relacionadas aos outros, e os homens, mais individualistas. A ação está ligada ao homem, e a comunicação, à mulher, ou seja, a mulher é mais relacional e expressiva, enquanto o homem, mais autônomo, instrumental e ativo. Relacionando com as dez teorias motivacionais, a mulher enfatiza mais a benevolência, ao passo que o homem, mais o poder.

Para entender como se internaliza a hierarquização dos valores, é preciso retomar o conceito de contrato psicológico. Segundo França (2006, p. 11), “o Contrato Psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes”. Assim, os vínculos psicossociais têm sua origem nas necessidades individuais e coletivas (HANDY, 1978), servindo de base para assimilar os valores entendidos como aceitáveis ou verdadeiros. Considerando a ideologia dos autores, pode-se inferir, conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000), que essas exigências atendem, desde as necessidades básicas de sobrevivência do ser humano, ao bem-estar da organização. Portanto, tornar alinhados os valores organizacionais reais e desejáveis remete a ao fato de hierarquizar mais comumente os valores vistos e vivenciados, para harmonizar a busca de objetivos e metas comuns.

Na próxima seção, serão abordados os principais estudos nacionais e internacionais da relação existente entre os valores humanos e o comprometimento organizacional, com intuito de relatar quais as principais relações que ocorrem entre o alinhamento destas duas abordagens.

## 2.5 A relação entre os valores humanos e o comprometimento organizacional

A relação dos valores humanos como preditivos do comportamento e das atitudes é um desafio para os pesquisadores. Tamayo e Porto (2005) enfatiza que, além da prioridade, ou seja, da ordem hierárquica de determinado valor, a interação dos múltiplos interesses motivacionais, representada nas relações entre eles, influencia o comportamento humano.

Para buscar a resposta da questão que responde ao desafio de compreender a verdadeira satisfação dos colaboradores, alinhada ao sucesso da empresa, é preciso primeiramente entender que os valores servem de motivação para as pessoas. Schwartz (1992) relata que uma das características universais dos valores é a sua conduta motivacional, considerando que estes são objetivos desejáveis, a fim de que as pessoas se esforcem para conseguir. Locke (1991) afirma que os valores são representações cognitivas das necessidades, desta forma os indivíduos simbolizam determinadas necessidades e as transportam para o mundo cultural e, através da socialização, aprendem formas de comunicação que utilizam para interagir na vida pessoal e organizacional. Erez (1997) ratifica que as necessidades precisam ser representadas cognitivamente por meio dos valores, para transformarem-se em metas, ou seja, os valores pessoais expressam as metas individuais.

Putti, Aryeee Liang (1989) pesquisaram uma amostra de trabalhadores de Singapura e mostraram que os valores que estão relacionados a questões mais intrínsecas possuem uma maior correlação com o comprometimento organizacional do que aqueles que denotam uma percepção mais extrínseca. Essa relação vai ao encontro dos estudos de Herzberg (1986) sobre os fatores motivais e higiênicos. O primeiro refere-se aos indicadores motivacionais, entendidos como subjetivos, cognitivos, ou seja, mais intrínsecos ao ser humano; já o segundo, aos fatores considerados externos à pessoa, como salário e benefícios. Sendo assim, percebe-se que os valores pessoais, por serem crenças individuais e cognitivas, possuem uma relação maior com o comprometimento organizacional do que fatores que pertencem ao meio externo do indivíduo.

Eliziur (1984) e Furnham (1984) pesquisaram a relação dos valores e do comprometimento organizacional com as variáveis do perfil dos indivíduos e concluíram que idade, educação, tempo de serviço e gênero são as que possuem maior relação. Cabe destacar que o gênero foi a variável com maior relação com o comprometimento e os valores, e que os homens tendem a ser mais ligados ao comprometimento, denotando fatores mais instrumentais, e as mulheres buscam as necessidades mais afetivas em relação aos valores. Assim, os homens buscam mais independência, domínio e competitividade, ou seja, valores

individualistas, enquanto as mulheres, a aprovação e a preocupação com o grupo, ou seja, valores sociais e coletivistas.

Elizur e Koslowsky (2001) fizeram uma pesquisa com trabalhadores de Israel sobre a relação entre os valores e o comprometimento organizacional e, ainda, buscaram averiguar se havia alguma relação do gênero. Através dos resultados, constata-se que houve uma relação dos valores com o comprometimento organizacional, e o gênero foi um forte preditor do comprometimento organizacional. Nessa mesma pesquisa, ficou evidenciado pela fatorial que o comprometimento apresentava três bases, ainda em desenvolvimento, e que hoje se tem conhecimento por meio dos estudos de Meyer, Allen e Smith (1991), confirmando três construtos: afetivo, normativo e instrumental.

Através de um estudo realizado em Israel (ILIZUR, 1996), verificou-se a relação dos valores com o comprometimento organizacional, porém os valores que enfatizam a independência, o uso das habilidades e o enriquecimento das tarefas (trabalho interessante) atingiram maior correlação com o comprometimento organizacional. Cabe salientar que o pagamento, um fator que está ligado ao conceito do comprometimento instrumental, apresentou alta correlação.

Já os estudos de Felfe, Yan e Six (2008), realizados na Alemanha, Romênia e China, que relacionaram os valores que têm uma orientação coletiva sobre os construtos do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo) apontaram que colaboradores que internalizam valores com orientação coletivista buscam pertencer e esforçar-se positivamente quanto a um grupo ou entidade e, assim, tendem a desenvolver uma estreita relação com a organização para satisfazer suas necessidades emocionais. O trecho abaixo mostra a diferença e o entendimento da percepção dos valores coletivistas e individualistas:

Collectivism and individualism can be characterized by different beliefs, norms and values that have specific implications for behaviour. Whereas collectivism is characterized by interdependence, in-group harmony, interpersonal relationships and the emphasis on group issues or goals, individualism stands for independence and autonomy, achievement of individual goals and competition. Employees with a collectivistic orientation tend to develop close relationships with others and appreciate the feeling of belonging to a social entity. The membership of a group is an important facet of their self-concept. Therefore, we can also assume that they will build stronger relationships with their organization and show higher commitment (FELFE, YAN, SIX, 2008, p. 214)

Os autores relataram também a relação forte e positiva entre pessoas com esse perfil (valores coletivistas) sobre o comprometimento afetivo e normativo. Esta descoberta fornece a evidência para o argumento de que as pessoas que geralmente tendem a aceitar as normas,



obedecer a regras e valores de lealdade ao grupo também tenderão possuir um forte dever e obrigação de cumprir os objetivos organizacionais.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) realizaram um estudo, no qual compararam os valores pessoais e organizacionais, e os resultados mostraram diversas correlações positivas significativas e não significativas e nenhuma correlação negativa. Este último indica a ausência de conflito, mas o autor enfatizou que este resultado remete ao fato de a organização não ser regida por valores opostos aos dos colaboradores, mas, às prioridades dadas a determinados tipos motivacionais pela organização e pelo empregado. Esse resultado vai ao encontro da teoria funcionalista dos valores, que relata a relação parcimoniosa entre os valores e não opostas, como Schwartz (2005) acredita.

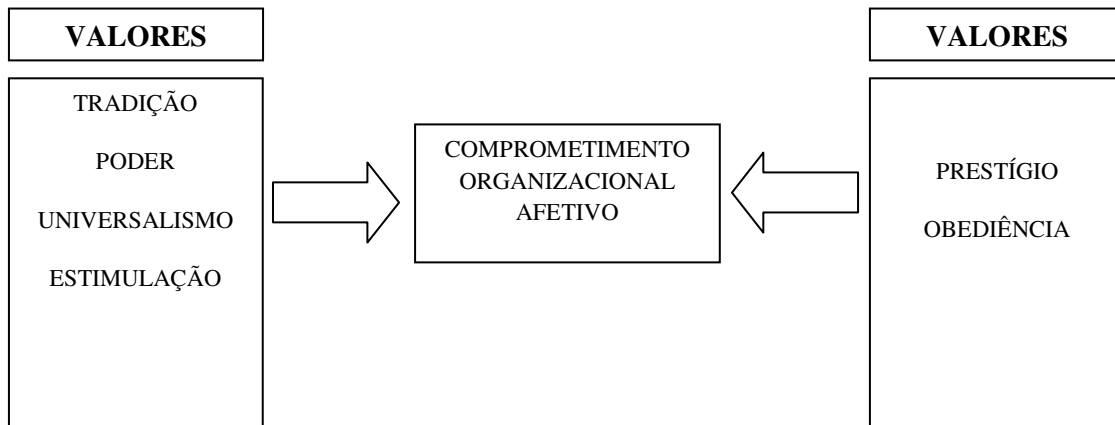
Oliveira e Tamayo (2004), ao desenvolverem o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), testaram se as estruturas dos valores pessoais sustentariam a mesma estrutura dos valores organizacionais, e verificou-se que havia simetria nos resultados e que esta era bastante direta, indo ao encontro do suporte teórico e empírico.

Tamayo e Porto (2005, p.172) expõe que “do ponto de vista teórico, o conhecimento da relação entre os valores da pessoa e o comprometimento contribuem para esclarecer a natureza deste comportamento e da sua função na organização”. Do ponto de vista prático, essa relação torna-se ferramenta de gestão de pessoas para os atuais gestores.

Um estudo com 200 sujeitos de duas empresas públicas (TAMAYO et al, 2001) demonstrou que, dos dez tipos motivacionais, apenas quatro explicaram o comprometimento afetivo da respectiva amostra. O comprometimento afetivo atende a metas de conservação da tradição e do *status quo*, da procura do bem-estar coletivo e da obtenção de *status* social, do prestígio e controle sobre pessoas e recursos. Contudo, foi incompatível com a procura de inovação, de mudança e de desafios no trabalho, ou seja, o colaborador, comprometido afetivamente, busca uma organização relativamente estática, estável que não mude e que não exija novas adaptações.

Outro estudo, realizado por Rodrigues et al. (2009), apontou que os valores de prestígio e obediência estavam correlacionados com o comprometimento afetivo. Por um lado, prestígio é uma meta motivacional pessoal e, por outro, obediência é uma meta motivacional social. Relacionando a necessidade humana materialista (teoria funcionalista) dos valores “prestígio” e “obediência” com a tipologia (individual/coletiva) é possível inferir que o “prestígio é a busca egocêntrica através de metas específicas, e que a obediência é a busca de metas específicas através do cumprimento das normas da sociedade ou da organização” (RODRIGUES et al., 2009, p. 14). Portanto, verificou-se que os entrevistados

sentem-se prestigiados ao fazerem parte da equipe e obedecem as diretrizes da empresa, internalizando os valores e os objetivos, bem como entendendo às normas como obrigações morais, comprometendo-se afetivamente com a organização.



**Figura 04:** Relação dos valores pessoais e o comprometimento organizacional afetivo  
**Fonte:** Adaptado de Rodrigues et al. (2009)

A Figura 04 acima mostra que os valores humanos que focam o bem-estar do grupo e a conservação dos costumes e das normas predizem diretamente o comprometimento afetivo, e os valores da organização que focam prestígio e também o bem-estar do grupo aumentam positivamente o comprometimento afetivo. No entanto, os valores humanos, relacionados à inovação e criatividade, se chocam com o comprometimento afetivo. Dessa forma, percebe-se que, de um lado, as pessoas buscam um ambiente seguro e cercado de normas e rotinas, e, por outro, as empresas que enfatizam os valores “estimulação”, quebrando a percepção da segurança e da estabilidade, acabam diminuindo a intensidade do comprometimento afetivo.

O presente estudo busca colaborar para o aprofundamento das pesquisas deste tema, visto que há poucos trabalhos que abordam essa relação dos construtos motivacionais pessoais com o comprometimento organizacional em todas as suas dimensões, ou seja, construtos. Cabe salientar que a presente pesquisa busca encontrar a relação dos valores humanos com todas as dimensões do comprometimento organizacional, objetivo não relatado em nenhum estudo anterior (TAMAYO e PORTO, 2005; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO et al, 2001; TAMAYO, 2000).

## **CAPÍTULO III – MÉTODO DE PESQUISA**

Para Marconi e Lakatos (2002), a escolha do método está diretamente relacionada com o problema a ser estudado, que dependerá dos fatores relacionados com a pesquisa, bem como a natureza dos fenômenos, o objetivo da pesquisa e os recursos envolvidos. Neste capítulo, é apresentado o método de pesquisa utilizado, a natureza da pesquisa, a abordagem predominante, a tipologia escolhida, a população e a amostra específica do estudo, a definição dos termos e as variáveis independentes e dependentes, a seleção dos métodos e as técnicas de coleta de dados, os testes de instrumentos e os procedimentos adotados, além das formas de análise e interpretação dos dados, bem como as limitações dos mesmos.

### **3.1 Natureza da pesquisa**

Segundo Hair et al. (2005), os planos de pesquisa em administração podem ser agrupados em exploratórios, descritivos e causais. A pesquisa exploratória tem como foco o aprofundamento de conceitos preliminares que, muitas vezes, são inéditos (HOPPEN, LAPOINTE; MOREAU, 1996). Quanto à pesquisa descritiva, Cervo e Bervian (2003, p. 25) expõem que esta “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo, tomado isoladamente, como de grupos e comunidades mais complexas”. Já a pesquisa causal, como o próprio nome aponta, é a relação de causa e efeito, em que as informações são oriundas de métodos precisos e controle rigoroso das variáveis (HAIR et al.,2005).

Esse estudo é, predominantemente, uma pesquisa descritiva, pois busca descrever as características e as funções dos indivíduos que compõem a amostra do estudo, no qual são coletados e estruturados os dados, a fim de fornecer informações claras e objetivas, podendo-se, assim, chegar a resultados mais fidedignos.

Em um primeiro momento, foram levantados dados sobre o perfil dos colaboradores de diversas empresas de variados segmentos do mercado de trabalho, da cidade de Caxias do Sul. Logo após, sobre os seus valores pessoais e, posteriormente, acerca do comprometimento organizacional predominante da amostra de cada empresa pesquisada. Buscou-se, dessa forma, descrever quais dimensões ou construtos (grupos de variáveis com características similares) comprometimento organizacional e quais valores humanos são predominantes na

amostra estudada, além de descrever o perfil característico dos entrevistados. A coleta de informações sobre as duas variáveis (valores pessoais e comprometimento organizacional) foi realizada por meio de dois instrumentos validados que objetivaram descrever o comportamento dos colaboradores sobre fenômenos específicos de forma estruturada, oferecendo ao estudo um panorama ou uma descrição da característica predominante dos entrevistados em um dado ponto do tempo.

### **3.2 Abordagem e tipologia da pesquisa**

A pesquisa, quanto à abordagem, pode ser classificada, predominantemente, como quantitativa. Segundo Richardson (1989), neste tipo de pesquisa, predomina uma abordagem que possui uma metodologia que impõe a estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo a heterogeneidade da coleta dos dados e, assim, dando mais confiabilidade aos resultados.

Esta é uma pesquisa quantitativa, pois fez uso de instrumentos de coletados de dados (questionários) estruturados e já validados por estudos nacionais e internacionais. Nesta abordagem, analisou-se estatisticamente o comportamento dos entrevistados, através de questionários estruturados, que se traduziram em números e, por isto, foram quantificados, sendo capazes de se mensurar as características da amostra em relação aos valores pessoais predominantes e o comprometimento organizacional, assumido pelos respondentes.

Já a abordagem qualitativa, também presente no estudo, que não se utiliza de números diretamente, foi caracterizada pelas pesquisas bibliográficas, observações e conversas informais com os colaboradores da empresa. No decorrer do estudo, o pesquisador interage com os entrevistados e, nesta fase da coleta dados, em que, muitas vezes, não são relatados alguns dados, que somente uma análise mais profunda pode visualizar, e não somente um instrumento quantitativo, evidenciando-se assim que a mistura das abordagens tende a enriquecer a pesquisa.

Quanto à tipologia, o presente estudo caracteriza-se predominantemente como *survey*, uma vez que esse tipo de pesquisa consiste em uma estratégia direcionada à descoberta de fatos e à determinação de atitudes e opiniões, além de auxiliar no entendimento de comportamentos, realizando, para tal, avaliação, análise e descrição de uma amostra (BAKER, 2001). A pesquisa *survey*, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993 apud HOPPEN, LAPOINTE; MOREAU, 1997), tem como característica descrever quantitativamente aspectos da população estudada, sendo a coleta de dados geralmente realizada a partir de questionários

e do uso de informações coletadas junto a uma amostra da população alvo. Indo ao encontro desse pensamento, Gil (1999) ressalta que as pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer, tendo como principais vantagens a economia, a rapidez e a quantificação. Dessa forma, justifica-se a caracterização do presente estudo como *survey*, visto que o autor buscou coletar informações de uma determinada amostra por meio da técnica de questionários estruturados, visando a analisar o comportamento destes, através da quantificação dos dados coletados.

### **3.3 Definição dos termos e variáveis**

As variáveis do estudo estão divididas em três partes. Primeiro, o perfil predominante da amostra. Segundo, a variável do comprometimento organizacional, essa por sua vez através do modelo de Meyer, Allen e Smith (1991), que mensura o comprometimento multidimensional através de 18 (dezoito) questões. Mensurando assim os três construtos, sendo eles o afetivo (i), o instrumental (ii) e o normativo (iii). Foi escolhido esse modelo devido a vasta replicação e consolidação da sua eficácia, bem como ao número reduzido de variáveis que abrangem todas as dimensões do comprometimento organizacional. Logo após, em um terceiro momento, segundo a Teoria de Gouveia (2003), foram mensurados os valores humanos através de 18 (dezoito) questões, cada uma representando um valor humano específico. Esse segundo modelo foi escolhido devido a vasta replicação no cenário brasileiro e ao número reduzido de variáveis que contemplam um número diverso de valores humanos parcimoniosos entre si. Os instrumentos completos estão dispostos no Apêndice 1.

Cabe salientar que cada variável e componente que integra os modelos do comprometimento organizacional, e valores humanos, são embasados e explicados detalhadamente no referencial teórico. Para melhor compreensão do desenvolvimento e da metodologia do estudo, o autor desenvolveu um desenho referente à relação das variáveis da pesquisa, conforme o exposto na figura 5 abaixo:



**Figura 05:** Relação das variáveis do estudo.

**Fonte:** Dados da Pesquisa

As variáveis estão distribuídas em três blocos, um que diz respeito aos valores humanos e que, conforme a teoria são mais estáveis e duradouros, construídos e desenvolvidos ao longo da vida da pessoa. Já o segundo e terceiro blocos dizem respeito ao comprometimento organizacional sob duas visões: primeiro, à unidimensional e segundo a multidimensional. O presente estudo pretende identificar a relação entre o primeiro bloco (valores humanos) com os outros dois blocos (comprometimento organizacional). Além disso, tem como objetivo compreender se os valores humanos, tidos como os mais duradouros e estáveis, influenciam o comprometimento que é mais flexível e menos estável.

### 3.4 Seleções de métodos e técnicas de coleta de dados

Para essa coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados e já validados em outros estudos, com exceção do questionário de perfil socioeconômico-cultural que foi desenvolvido pelo autor. Cabe salientar que ambos os questionários validados foram adaptados para o presente estudo. O questionário sobre valores humanos reflete a teoria de Gouveia (2003), contendo 18 (dezoito) perguntas, sendo este adaptado para o presente estudo, cujas questões são respondidas através da escala *likert* de 10 (dez) pontos e em uma escala de percepção de “sem nenhuma importância” à “extremamente importante” (APÊNDICE 1), cujo entrevistado é capaz de responder em que medida ele considera importante cada princípio que guia a sua vida.

Para o questionário sobre comprometimento organizacional, foi utilizado o modelo proposto por Meyer, Allen e Smith (1991), que também foi validado para o contexto brasileiro (MEDEIROS; ENDERS, 1998), e contém 18 (dezoito) variáveis, com seis perguntas para cada um dos três tipos de comprometimento organizacional: (i) afetivo, (ii) instrumental e (iii) normativo, também adaptado para o presente estudo. Este questionário de

comprometimento possui questões que são respondidas por meio da escala *likert* de 10 (dez) pontos, em uma escala de percepção de “discordo plenamente” à “concordo plenamente” (APÊNDICE 1), cujo entrevistado é capaz de responder em que medida ele discorda ou concorda sobre vários aspectos do seu mundo de trabalho.

### **3.5 Testes de instrumentos e procedimentos (pré-testes)**

Como os instrumentos já são validados, partiu-se para a validação diante da amostra escolhida e assim foi realizado um pré-teste com 20 colaboradores, com intuito de ajustar algumas perguntas e verificar quaisquer dúvidas que poderiam surgir. Este processo consiste em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da amostra antes de serem aplicados definitivamente com todos os colaboradores, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso, pois esclarece dúvidas e questionamentos dos entrevistados e, para os pesquisadores, as possíveis distorções ou perguntas ambíguas.

### **3.6 Formas de análise e interpretação dos dados**

Para o processamento e a análise dos dados, foi utilizado o *software* “*Statistical Package for the Social Sciences- SPSS 17.0*”. Inicialmente, procedeu-se à análise descritiva, cuja finalidade visa a traçar o perfil da amostra e verificar o comportamento das variáveis pertencentes ao instrumento de valores pessoais e o comprometimento organizacional, através da análise da frequência, média, mediana e desvio padrão. Posteriormente, foi verificada a consistência interna dos subsistemas dos valores pessoais, bem como avaliada a confiabilidade dos subsistemas, inclusive do comprometimento organizacional, a partir dos *alphas de cronbach*.

Verificados a consistência e a confiabilidade das variáveis, foi realizada a análise de correlação entre o comprometimento e os valores humanos para verificar se os mesmos possuíam relação no que tange a dois fatores. Primeiro, a força da relação, ou seja, quanto mais próximo de 1, maior intensidade desta força e, quanto mais distante de 1, menor a intensidade da força de relação entre as variáveis. Segundo, o que diz respeito à direção dessa relação, isto é, a relação é direta, se o sinal é positivo: se uma variável aumenta, a outra aumenta também; e inversa: se o sinal é negativo, se uma aumenta, a outra variável diminui.

No último momento da análise estatística, foi analisada a regressão simples, pois há, na pesquisa, uma variável dependente ( $y$  = cada construto do comprometimento

organizacional) e uma variável independente ( $x$  = cada construto dos valores humanos). Desejou-se saber se  $y$  “depende” de  $x$ . Neste caso,  $y$  é chamado de “variável dependente” ou “variável resposta”, e  $x$ , de “variável independente” ou “variável explanatória”. O objetivo da regressão foi analisar a previsão (prever o valor de  $y$  a partir do valor de  $x$ ) e estimar o quanto  $x$  influencia ou modifica  $y$ .

### **3.7 Limitações do método**

A escolha predominantemente da abordagem quantitativa pode ser percebida como a limitação deste estudo, visto que os dados quando mensurados estatisticamente deixam a desejar quanto a profundidade de determinadas questões, como a análise mais minuciosa da escolha de determinado valor humano, ao mesmo tempo em que se torna uma sugestão para que novas pesquisas possam ser replicadas com a abordagem qualitativa ou com a escolha da interação das duas abordagens.

Igualmente, a partir desses instrumentos, possivelmente, podem não ser obtidos os mesmos resultados de outra amostra que não está inserida no mesmo contexto do presente estudo. Desta forma, uma outra limitação do estudo é o desconhecimento deste fato, e, como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se replicar estes instrumentos adaptados, para corroborar a hipótese de que eles servem para medir o comportamento dos colaboradores de diversos contextos, visto que, para este estudo, ele foi satisfatório.



## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados foram divididos em quatro partes para melhor compreensão de sua análise e interpretação. Dessa forma foi primeiramente levantado o perfil predominante da amostra (conforme especificado no primeiro objetivo específico deste trabalho), logo após foi realizada a média, mediana, desvio padrão e o *alfa de cronbach* de cada construto do comprometimento organizacional (MONDAY, STEERS E PORTER, 1979; MEYER, ALLEN E SMITH, 1991) e dos valores humanos (GOUVEIA, 2003). Num terceiro momento foi realizada a correlação entre os construtos do comprometimento organizacional e os valores humanos. Na etapa seguinte da correlação foi feita a regressão linear afim de responder quais valores influenciam no comprometimento organizacional.

### **4.1 Perfis dos entrevistados**

Foram consultados 411 trabalhadores da cidade de Caxias do Sul, situada na Serra Gaúcha no Estado do Rio Grande do Sul. As empresas que autorizaram a pesquisa são dos diversos segmentos do mercado (indústria, comércio e serviços). Primeiramente buscou-se traçar o perfil sócio-demográfico dos entrevistados. Procurou-se sistematizar a análise dos dados iniciando com a apresentação de dados nominais e estatísticas univariadas crescendo progressivamente o teor da análise bem como o aprofundamento das reflexões.

Constatou-se que a maioria dos entrevistados (61,1%) exerce funções administrativas, enquanto a outra parcela da amostra (38,9%) concentra-se em funções operacionais. Em relação ao sexo há predominância do gênero feminino (50,5%), percebendo-se através dos dados coletados que a amostra está praticamente dividida ao meio entre mulheres e homens. Esse dado também pode ser corroborado com os dados do IBGE (2010) que relata existir mais mulheres (51,16%) na cidade de Caxias do Sul. O Quadro 01 apresenta os dados relatados.

Variáveis	Categorias	Frequência	%
Função na Empresa	Administrativa	195	61,1%
	Operacional	124	38,9%
Sexo	Feminino	206	50,5%
	Masculino	202	49,5%
idade	15 a 24 anos	141	34,6%
	25 a 30 anos	96	23,6%
	31 a 40 anos	96	23,7%
	41 a 50 anos	53	13,0%
	51 anos acima	19	4,5%
Estado Civil	Solteiro (a)	198	48,8%
	Casado(a)/União Estável	180	44,3%
Renda média familiar	até 3 salários mínimos	92	23,0%
	de 3,1 a 5 salários mínimos	106	26,5%
	5,1 a 10 salários mínimos	136	34,0%
	10,1 a 20 salários mínimos	36	9,0%
	Acima de 20 salários mínimos	30	7,6%
Escolaridade	Ensino fundamental Incompleto	20	4,9%
	Ensino Fundamental Completo	36	8,8%
	Ensino Médio Incompleto	17	4,2%
	Ensino Médio Completo	94	23,0%
	Superior Incompleto	183	44,7%
	Superior Completo	34	8,3%
	Pós Graduação	23	5,6%
Tempo na Empresa	Até 12 meses	138	34,8%
	12,1 até 2 anos	93	23,6%
	2,1 até 5 anos	92	23,9%
	5,1 a 10 anos	50	13,3%
	Acima de 10 anos	27	7,6%

**Quadro 04:** Perfil da Amostra – Frequência e Percentagem

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Além disso, cabe relatar que a média de idade da amostra foi de 30 anos (58,2%). Segundo o IBGE (2010), a população jovem do Brasil corresponde à idade de 15 a 24 anos, relacionando este fato aos dados encontrados: a amostra jovem dos entrevistados (34,6%) corresponde a 141 dos 411 respondentes, e 96 entrevistados (23,6 %) concentram-se entre 25 e 30 anos de idade, ou seja, a média geral da idade dos entrevistados, apesar de aparentar uma população adulta, caracteriza-se predominantemente como jovem.

A amostra também se compõe predominantemente de indivíduos solteiros (48,8%), com renda média familiar com até cinco salários mínimos mensais (49,5%), seguidos de um percentual dos que ganham entre cinco a dez salários mínimos mensais (34%). O resultado igualmente demonstrou que 45,0% da amostra cursam ensino superior e outra parcela de

entrevistados (14,1%) já possui graduação completa ou estão cursando pós-graduação. Percebe-se, por meio destes dados, que mais da metade dos entrevistados (59,1%) possui nível elevado de escolaridade.

Uma última variável foi analisada sobre o perfil, qual seja, o tempo de empresa, e constatou-se que 138 colaboradores (34,8%) estão na empresa há 1 ano, seguido daqueles que permanecem na empresa entre 1,1 e 2 dois anos (23,6%). Verifica-se, dessa forma, que a grande maioria (58,4%) possui, no máximo, 24 meses de vínculo com a organização.

Sendo assim, evidencia-se um perfil predominantemente composto por jovens do gênero feminino, que atuam em funções administrativas, que estão, no máximo, há 2 (dois) anos na empresa e que possuem um elevado nível de escolaridade. É importante ressaltar esse resultado, visto que as variáveis estudadas são desenvolvidas por diversos fatores, como aqueles que compõem o perfil do entrevistado. Gouveia et al (2009) recentemente fizeram uma pesquisa sobre os valores humanos e o compromisso organizacional e constataram resultados diferentes daqueles que serão expostos a seguir. Assinala-se o fato de a amostra do estudo ser composta exclusivamente por homens de uma distribuidora de refrigerantes de Aracaju: destes, 20 eram motoristas; 27 vendedores e 10 supervisores, que possuíam apenas o ensino médio.

Uma futura replicação deste estudo em amostras com perfil pouco similar ao pesquisado poderá levar a resultados divergentes ao encontrado, já que estes influenciam a escolha das crenças e a internalização do comprometimento organizacional.

## **4.2 Comprometimento organizacional**

Para a análise do comprometimento organizacional, serão expostos os resultados do comprometimento organizacional como base multidimensional, extraído do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991), cuja característica está alicerçada em três construtos: o afetivo, o instrumental e o normativo.

#### 4.2.2 Comprometimento organizacional multidimensional

O quadro 03 mostra os construtos do instrumento sobre comprometimento organizacional multidimensional de Meyer, Allen e Smith (1991), dividido em três dimensões ou construtos, comprometimento afetivo (AFE\*\*), comprometimento instrumental (INS\*\*) e comprometimento normativo (NOR\*\*).

Construtos	Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão
(AFE**)	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	5,78	6,00	2,92
	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	6,28	7,00	2,88
	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	6,57	7,00	2,86
	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	6,94	8,00	2,87
	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	7,00	8,00	3,02
	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	6,99	8,00	2,61
	<b>Média geral AFE</b>	<b>6,59</b>	<b>7,33</b>	<b>2,86</b>
(INS**)	Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	5,52	5,50	2,90
	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	6,10	7,00	2,94
	Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	5,87	6,00	3,22
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	3,85	3,00	2,87
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	4,07	4,00	2,75
	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	4,02	3,00	2,75
	<b>Média geral INS</b>	<b>4,90</b>	<b>4,75</b>	<b>2,90</b>
(NOR**)	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	6,12	6,00	2,98
	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	5,87	6,00	3,07
	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	4,56	4,00	3,11
	Essa organização merece minha lealdade.	7,64	8,00	2,39
	Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	5,78	6,00	3,11
	Eu devo muito a essa organização.	6,45	7,00	2,74
	<b>Média geral NOR</b>	<b>5,86</b>	<b>6,00</b>	<b>2,90</b>

**Quadro 05:** Média, mediana e desvio padrão das questões referentes aos construtos do comprometimento organizacional baseado na nos estudos de Meyer, Allen e Smith (1991).

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

No construto de comprometimento afetivo (AFE\*\*), as variáveis com maiores médias (6,99 e 7,00) estão relacionadas, primeiramente à percepção em relação ao imenso significado pessoal da organização para eles, salientando que a mediana (8,00) corrobora e auxilia para com essa afirmação, pois mais da metade dos entrevistados responderam até uma escala de índice oito e os demais acima de oito. A segunda variável de maior média (7,00), apesar do sentido negativo, foi invertida sua escala no momento da análise estatística, e assim demonstrou que os colaboradores sentem-se integrados na empresa. Apesar dos níveis altos do desvio padrão, em relação a todas as variáveis, quando analisado a média individual e geral, juntamente com a mediana encontrada, percebe-se que a percepção geral dos entrevistados quanto ao sentimento afetivo pela empresa está satisfatório. Por outro lado, a variável de menor média (5,78) relata que as pessoas não desejam permanecer todo o período de sua carreira naquela empresa, e a mediana (6,00) corrobora o resultado. Essa variável pode ser explicada através da teoria funcionalista dos valores pessoais (2009) que na dimensão dos valores de experimentação relata que pessoas que endossam tais crenças tendem a contribuir para a promoção de mudanças e evitam seguir metas fixas e materiais a longo prazo, ou seja, pode-se inferir que são pessoas que primam pela mudança do *status quo*.

O segundo construto denominado Comprometimento Instrumental (INS\*\*) indicou resultados gerais insatisfatórios se comparado com os demais construtos do comprometimento organizacional, dado que as médias das variáveis apresentaram valores baixos, tendo como variável de menor média (3,85) e mediana (3,00). Isso pode demonstrar que o entrevistado nega a afirmativa de que haveria poucas alternativas no mercado se saísse da empresa. A maior média (6,10) encontrada, neste grupo (mediana 7,00), diz respeito à concordância do entrevistado sobre a dificuldade da sua saída, que mesmo que ele quisesse seria muito difícil para deixar a organização naquele momento, evidenciando que não é tão fácil desvincular-se da empresa, sabendo que cada indivíduo tem seus próprios motivos, diferentes uns dos outros.

As demais variáveis relataram índices baixos em suas médias, entre 4,02 e 5,87, demonstrando que os entrevistados entendem que mesmo deixando a empresa sua vida não ficaria desestruturada, que o tempo dedicado a empresa não torna-se uma barreira para sua saída e que o mercado possui alternativas caso isso ocorra. Por outro lado uma variável chamou a atenção devido a sua pergunta e a média encontrada (5,52) pois ela diz respeito a percepção do respondente em relação a sua permanência, que ele julga nesse caso ser mais um desejo do que uma necessidade, esse dado vai ao encontro dos resultados do construto anterior sobre comprometimento afetivo (AFE\*\*), por que enfatiza o laço sentimental do colaborador com a empresa. De modo geral os entrevistados estão pouco comprometidos sob o ponto de

vista custo e benefício, que vem a ser base do construto do comprometimento instrumental (INS\*\*).

Para verificar a influência do perfil da amostra sobre o compromisso instrumental, visto que este significa a percepção da pessoa com relação ao custo e ao benefício que a mesma compreende por permanecer na empresa, foi analisado os resultados da variância (ANOVA) para verificar se as médias dos grupos, estes grupos assumidos como escalas de tempo que o empregado está na empresa, possuem diferença de média entre eles no que diz respeito ao comprometimento instrumental assumido. O quadro 07 relata os resultados encontrados:

Tempo de empresa	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig
Até 12 meses	138	4,8804	1,96973	,694	,597
12,1 até 2 anos	93	4,8523	1,73368		
2,1 até 5 anos	92	5,2239	1,87576		
5,1 a 10 anos	50	4,8733	2,07555		
Acima de 10 anos	27	4,7358	1,74348		
Total	400	4,9423	1,89202		

**Quadro 06:** Análise de Variância

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Constata-se que a hipótese nula é rejeitada, e assume-se que, em cada uma, não há diferença de média entre os tempos de empresa sobre a internalização do compromisso instrumental. Os resultados do quadro 07 mostram que, entre 2,1 (acima de dois anos completos) até 5 anos de empresa, o funcionário tem um compromisso instrumental mais elevado, já os que os ingressaram há pouco tempo na organização (até 2 anos) estão relativamente insatisfeitos ou pouco comprometidos pelo custo/benefício que a empresa proporciona, e os funcionários com mais de 5 anos de empresa também assumem o mesmo comportamento que aqueles que há pouco tempo ingressaram. Constata-se, através dos resultados ( $sig > 0,05$ ), que o tempo de empresa não influencia o compromisso do colaborador com ela.

O terceiro e o último construto do comprometimento organizacional, diz respeito ao conjunto de normas internalizadas pelo indivíduo, para que ele se comporte de forma congruente aos objetivos e interesses organizacionais (BASTOS, 1993). A maior média (7,64) mostra a concordância dos respondentes com a afirmativa de que a empresa merece a sua lealdade, e a mediana (8,00) confirma a assertiva para a maioria dos entrevistados. A segunda maior média (6,45), seguida pelo índice semelhante da sua mediana (7,00), está relacionada à

percepção de um sentimento de gratidão pela empresa, seguido da média (6,11) que diz respeito à questão de sentir obrigação, como justificativa de sua permanência na empresa. Já a menor média (4,56) corresponde à culpa sentida pelo colaborador se ele deixasse a empresa, ou seja, nesse índice encontrado, ele não sentiria muita culpa em sair da empresa, e a mediana (4,00) ratifica esta afirmação. As outras médias do construto (5,78 e 5,87) sugerem a relação entre a saída atual do empregado da empresa por razões morais, evidenciando que existem outros motivos, mas não somente obrigações morais. Posteriormente, aquela que diz respeito à percepção de achar certo deixar a organização quando surgisse uma oportunidade melhor, ou seja, caso surja a oportunidade, as razões morais apenas dificultam a sua saída, mas não são percebidas como barreiras impossíveis de transpor.

De forma geral, considerando as médias, as medianas e o desvio padrão, pode-se afirmar que o compromisso normativo que resulta da obrigação moral em permanecer na empresa tende a ser um empecilho, uma dificuldade, como forma de reflexão para o entrevistado no momento que surgisse a oportunidade de deixar a organização. Isto novamente vai ao encontro do sentimento afetivo, pois a maioria entende que a empresa tem um grande significado para eles e que ela merece a sua lealdade. Mas, no momento em que o mercado oportunizar algo melhor, ele terá dificuldades de tomar esta decisão, refletindo sobre as suas obrigações morais, e tenderá a fazer o que é melhor para ele, inclusive deixar a empresa.

Novamente, para analisar a influência do perfil predominante da amostra sobre o comprometimento organizacional, verificou-se a variância entre as médias percebidas pelos entrevistados, de acordo com uma escala de idade. Por meio da análise da ANOVA, pode-se verificar se as médias dos grupos, estes grupos assumidos como escalas de idade, segundo o IBGE (2010), possuem diferença de média entre eles no que diz respeito ao comprometimento normativo assumido. O quadro 08 mostra os resultados encontrados:

<b>Idade do colaborador</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
15 a 24 anos	141	5,8359	1,91658	2,065	,085
25 a 30 anos	95	6,0747	1,87296		
31 a 40 anos	97	6,0151	1,86895		
41 a 50 anos	53	6,5849	1,82212		
51 anos acima	19	6,6754	1,72801		
Total	405	6,0723	1,88452		

**Quadro 07:** Análise de Variância

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A hipótese nula é rejeitada, e é aceito que não há diferença entre as médias de cada escala de idade, assim pode-se dizer, segundo o quadro 08, que não há diferença entre as médias do compromisso normativo entre os jovens (15 a 24 anos) e os que têm mais idade (25 anos ou mais), ou seja, não é a idade que justifica a internalização do compromisso normativo. Dessa forma, no que diz respeito às regras e às normas, quando percebidas como obrigatórias, ou justificar a permanência do colaborador na empresa, devido à disseminação dos princípios e da cultura organizacional, estes fatores, entendidos como pressões normativas, não são mais influentes devido à maior ou menor idade do funcionário.

Observando os resultados dos três construtos, pode-se afirmar que as pessoas estão primeiramente comprometidas afetivamente com a empresa, principalmente, pelo significado que ela representa para eles e pelo sentimento de pertencerem a ela. Já em uma segunda categoria hierárquica, os colaboradores estão comprometidos normativamente, pois entendem que a empresa merece a sua lealdade ao mesmo tempo em que se sentem gratos por ela, existindo, entre estes dois construtos, uma ligação muito estreita da base sentimental.

Posteriormente, os respondentes estão comprometidos menos pelo custo e benefício mensurável que a organização proporciona, havendo novamente uma justificativa de cunho subjetiva, como os demais construtos, pois a maior média, encontrada nesta dimensão, diz respeito à dificuldade em deixar a empresa, mesmo que quisesse. Ou seja, pode-se entender que há diversos motivos e razões para que haja essa dificuldade, inclusive questões de elo sentimental com a empresa.

Já as demais variáveis do construto instrumental mostram médias baixas que permitem inferir que as pessoas permanecem na empresa não pelo tempo de anos já dependidos nela ou pela falta de oportunidades no mercado, mas por outros motivos que, de acordo com os resultados encontrados, dizem respeito a questões morais e principalmente afetivas.

Com os dados expostos no Quadro 06, pode-se identificar que as respostas atingem médias maiores quando se trata de questões formuladas com variáveis que dizem respeito a lealdade, interesse, pertença e significado, assim o vínculo afetivo pela organização é o mais alto de todos. Percebe-se que os sentimentos de obrigação pelas questões morais são internalizados inclusive por essa relação estreita que há entre o comprometimento afetivo (AFE\*\*) e o comprometimento normativo (NOR\*\*). Por outro lado o comprometimento instrumental (INS\*\*) relatou resultados mais baixos, evidenciando que os entrevistados, apesar de muitas vezes sentir dificuldade para deixar a empresa, não entende que o tempo dependido para ela e a falta de oportunidades no mercado sejam barreiras para sua saída.



A seguir, no Quadro 09, verifica-se a análise da consistência interna dos construtos do comprometimento organizacional do modelo de Meyer, Allen e Smith (1991) que divide-se nos três construtos denominados comprometimento afetivo (AFE\*\*), comprometimento instrumental (INS\*\*) e comprometimento normativo (NOR\*\*). Para a avaliação da confiabilidade dos construtos foram calculados os *alphas de cronbach* que devem possuir índices iguais ou superiores a 0,6 (Hair et al., 2005).

<b>Comprometimento Organizacional Modelo Meyer, Allen e Smith (1991)</b>	<b>Variáveis originais</b>	<b>Alfa Inicial</b>	<b>Variáveis Excluídas</b>	<b>Alfa Final</b>
Afetivo (AFE)	28,29,30,31,32,33	<b>0,68</b>	-	<b>0,68</b>
Instrumental (INS)	34,35,36,37,38,39	<b>0,72</b>	-	<b>0,72</b>
Normativo (NOR)	40,41,42,43,44,45	<b>0,72</b>	-	<b>0,72</b>
Comprometimento (CO**)	Todas as variáveis acima	<b>0,74</b>	-	<b>0,74</b>

**Quadro 08:** *Alphas de Cronbach* iniciais e finais dos construtos do comprometimento organizacional do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991)

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Todos os construtos resultaram em índices aceitáveis de *alpha de cronbach* e, conseqüentemente, foram considerados consistentes internamente. O construto comprometimento organizacional (CO\*), do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991), é formado pela junção das variáveis dos três construtos (comprometimento afetivo (AFE\*\*), instrumental (INS\*\*) e normativo (NOR\*\*)) e representam o comprometimento organizacional, como um todo.

O Quadro 10, a seguir, aponta os índices das médias, medianas e desvio padrão de cada construto do comprometimento organizacional e, inclusive, do construto comprometimento organizacional dos dois modelos, como um todo.

<b>Comprometimento Organizacional Modelo Meyer, Allen e Smith (1991)</b>	<b>Variáveis originais</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Afetivo (AFE**)	28,29,30,31,32,33	6,59	7,33	2,86
Instrumental (INS**)	34,35,36,37,38,39	4,90	4,75	2,90
Normativo (NOR**)	40,41,42,43,44,45	5,86	6,00	2,90
Comprometimento (CO**)	Todas as variáveis acima	5,78	6,02	2,88

**Quadro 09:** Médias, medianas e desvio padrão do comprometimento organizacional do Modelo Meyer, Allen e Smith (1991).

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Em relação aos resultados expostos no Quadro 10, pode-se perceber que, em relação ao comprometimento organizacional do modelo (CO\*\*), pode-se partir da análise de cada construto, para, posteriormente, compreender o comprometimento como um todo. Parte-se do exame do primeiro construto, na ordem hierárquica, ou seja, dos maiores índices encontrados,

correspondendo, assim, ao construto afetivo (AFE\*\*) que mostrou, através da relação entre a média (6,59) e a mediana (7,33), índices satisfatórios quanto à internalização dos sentimentos afetivos pela organização, sendo corroborados pela sensível homogeneidade das respostas, referentes ao resultado do desvio padrão. Não tão distante dos mesmos resultados do primeiro construto (AFE\*\*), o segundo construto, mais positivo (NOR\*\*) mostrou a média (5,86) sensivelmente positiva, também seguida de uma homogeneidade das respostas dos entrevistados, devido ao índice do desvio padrão (2,90). Já o último construto (INS\*\*) obteve resultados negativos, pois a sua média (4,90) e a sua mediana (4,75) apontam para a não concordância das variáveis que compõem este construto, sendo corroboradas pelo sensível índice positivo do desvio padrão (2,90).

Os três construtos mostram que, predominantemente, os entrevistados estão comprometidos afetivamente com a empresa, seguido de uma internalização das normas e valores. Nesse sentido, eles percebem estar convergentes com os ideais dela e, posteriormente, há pouca aceitação do compromisso relativo ao equilíbrio do custo e do benefício, ou seja, o entrevistado não está comprometido com a organização, devido ao tempo já dedicado a ela ou pelos benefícios tangíveis que esta proporciona, mas, primeiro, pelo sentimento afetivo e normativo.

A partir dos resultados dos três construtos, passa-se a compreender o comprometimento organizacional (CO\*\*) como um todo. O seu desvio padrão (2,88) demonstra que os entrevistados pensam de forma homogênea, e a média (5,78) e a mediana (6,02) possivelmente podem significar incerteza, mas, como exposto anteriormente, dois construtos (AFE\*\* e NOR\*\*) atingiram bons índices e apenas um (INS\*\*) negativo. Assim, o último construto acabou baixando a média geral dos entrevistados, mas o seu cunho negativo, considerando-se a teoria do comprometimento, é o resultado desejado, pois mostra que as pessoas não estão comprometidas porque a empresa dá algo em troca, mas porque os sentimentos e as normas da empresa são mais importantes para eles. Desta forma, o comprometimento organizacional (CO\*\*) do segundo Modelo (Meyer e Allen e Smith (1991)) é mais bem compreendido, quando cada construto é analisado isoladamente e não o comprometimento como um todo. Percebe-se, assim, que os entrevistados estão comprometidos positivamente com a empresa, por razões sentimentais e relativas a valores e normas e, muito menos, por razões de recompensas tangíveis.

Na próxima seção, serão discutidas as análises estatísticas como a média, a mediana, o desvio padrão e o *alfa de cronbach* (confiabilidade das respostas) para as variáveis referentes aos valores humanos que foram mensuradas à luz do Modelo de Gouveia (2003) que,

também, é conhecido como teoria funcionalista, medida por meio de um questionário estruturado, composto por 18 (dezoito) questões, subdividas em grupos, que abordam acerca dos construtos, assim como do comprometimento organizacional unidimensional e multidimensional.

### 4.3 Valores humanos

Diferente do comprometimento organizacional, os valores humanos foram extraídos de apenas um modelo (Teoria Funcionalista ou Teoria de Gouveia (2003)), dessa forma a análise dos dados não será subdividida. Dessa forma o Quadro 11 relata o índice encontrado para a média, mediana e desvio padrão de cada variável do modelo de Gouveia (2003).

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão
2 – <b>ÊXITO</b> . Obter o que se propõe; ser eficiente em tudo que faz.	9,00	9,00	1,57
18 – <b>MATURIDADE</b> . Sentir que conseguiu alcançar seus objetivos na vida; desenvolver todas as suas capacidades.	8,91	9,00	1,66
12 – <b>OBEDIÊNCIA</b> . Cumprir seus deveres e obrigações do dia a dia; respeitar seus pais, os superiores e os mais velhos.	8,75	9,00	1,68
17 – <b>SOBREVIVÊNCIA</b> . Ter água, comida e poder dormir bem todos os dias; viver em um lugar com abundância de alimentos.	8,38	9,00	2,18
13 – <b>ESTABILIDADE PESSOAL</b> . Ter certeza de que amanhã terá tudo o que tem hoje; ter uma vida organizada e planejada.	8,30	9,00	1,89
1 – <b>SEXUALIDADE</b> . Ter relações sexuais; obter prazer sexual.	8,14	8,00	2,03
7 – <b>AFETIVIDADE</b> . Ter uma relação de afeto profunda e duradoura; ter alguém para compartilhar seus êxitos e fracassos.	8,12	9,00	2,19
3 – <b>APOIO SOCIAL</b> . Obter ajuda quando a necessite; sentir que não está só no mundo.	7,99	8,00	2,11
14 – <b>CONVIVÊNCIA</b> . Conviver diariamente com os vizinhos; fazer parte de algum grupo, como: social, religioso, esportivo, entre outros.	7,81	8,00	2,17
10 – <b>PAZ</b> . Desfrutar da vida; satisfazer todos os seus desejos.	7,70	8,00	1,96
8 – <b>RELIGIOSIDADE</b> . Crer em Deus como o salvador da humanidade; cumprir a vontade de Deus.	7,58	8,00	2,63
4 – <b>CONHECIMENTO</b> . Procurar notícias atualizadas sobre assuntos pouco conhecidos; tentar descobrir coisas novas sobre o mundo.	7,25	8,00	2,15
9 – <b>SAÚDE</b> . Preocupar-se com sua saúde antes mesmo de ficar doente; não estar enfermo.	7,19	8,00	2,42
16 – <b>TRADIÇÃO</b> . Seguir as normas sociais do seu país; respeitar as tradições da sua sociedade.	6,93	7,00	2,34
5 – <b>EMOÇÃO</b> . Desfrutar desafiando o perigo; buscar aventuras.	6,08	6,00	2,58
11 – <b>PRESTÍGIO</b> . Saber que muita gente lhe conhece e admira; quando velho receber uma homenagem por suas contribuições.	6,06	6,00	2,78
6 – <b>PODER</b> . Ter poder para influenciar os outros e controlar decisões; ser o chefe de uma equipe.	5,75	6,00	2,80
15 – <b>BELEZA</b> . Ser capaz de apreciar o melhor da arte, música e literatura; ir a museus ou exposições onde possa ver coisas belas.	5,74	6,00	2,50

**Quadro 10:** Média, mediana e desvio padrão das questões referentes às variáveis dos valores pessoais.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Podem ser separados os resultados dos valores em três grandes blocos, conforme o agrupamento dos índices encontrados: o primeiro, o de maiores médias; o segundo, um grupo de médias com resultados pouco satisfatórios; e, por último, um bloco de variáveis com médias baixas. Cabe salientar que as médias seguiram a mesma tendência que as suas medianas, assim serão abordados os índices somente das médias, pois as medianas, de acordo com Quadro 11, possuem índices próximos das médias correspondentes. Já o desvio padrão foi relativamente alto, para todas as variáveis, havendo divergências entre os respondentes, mas amenizada pela proximidade dos índices das médias e medianas.

Em relação ao resultado das maiores médias dos valores pessoais (9,00; 8,91; 8,75; 8,38; 8,30; 8,14; 8,12; 7,99), corroboradas por suas medianas, pode-se afirmar que os entrevistados endossam crenças que abrangem todos os valores da teoria de Gouveia (2003) mas há uma predominância de determinados valores que fazem com que, hierarquicamente, ou seja, em uma escala do mais importante ao menos importante, que uns sejam mais internalizados ou internalizados primeiro do que outros.

Observando-se a hierarquia de importância desses valores, conforme Quadro 04, percebe-se que o colaborador, em média, internaliza o desejo de ser eficiente em tudo que faz, e, conseqüentemente, isto o leva ao alcance dos objetivos propostos e, aliado a isto, ele desenvolve as suas capacidades. Percebe-se, ainda, que esta busca deve ser alcançada concomitantemente com o cumprimento das suas obrigações e o respeito aos superiores e, para isto, existe uma contrapartida que é a realização das necessidades básicas de sobrevivência, como alimentação, ao mesmo tempo em que possa usufruir dos prazeres pessoais, especificamente das relações sexuais. Para tanto, ele deseja um companheiro, para ter com ele uma relação afetiva duradoura, em que possa dividir os seus êxitos e fracassos e, por último, busca constante o apoio social, não como membro de um grupo, mas como uma crença de que não está sozinho no mundo e consegue ajuda quando necessita.

Uma segunda percepção dos resultados está relacionada àquelas médias que não apresentaram um resultado muito alto, mas que também não podem ser consideradas médias baixas, se relacionadas à escala *likert* de 10 pontos adotada. Foram médias entre 7,81 e 6,93 (7,81; 7,70; 7,58; 7,25; 7,19; 6,93) que estão focadas em todos os valores da teoria de Gouveia (2003), exceto os que pertencem à dimensão de realização, que representa valores, como autoestima, centrando-se nas realizações materiais. Os resultados demonstraram que os entrevistados endossam valores relacionados à convivência em grupos, média (7,81), muito próxima à média (7,99) do apoio social, direcionando-se, então, para explicações muito

semelhantes. A primeira está relacionada à participação de grupos religiosos, esportivos, entre outros; e a segunda, ao simples fato de ter apoio de alguém ou de um grupo de pessoas quando necessitar.

A próxima variável (7,70) mostra a preocupação de gozar os prazeres da vida, diferente do valor de gozar dos prazeres sexuais que, neste caso, está diretamente ligado aos desejos materiais e subjetivos que o ser humano quer alcançar. A outra variável tem relação com a religiosidade, a crença do cumprimento da vontade divina, seguido pelo valor de busca do conhecimento (7,25), em um sentido generalista, vindo acima das informações e do saber. A saúde (7,19) é outro valor que está sendo endossado pelos entrevistados medianamente. Por último, evidencia-se a preocupação pelo cumprimento das tradições e pelas normas da sociedade (6,93). Percebe-se, nesse bloco, que, por meio dos valores referentes à interação em grupos, buscam-se os desejos pessoais, as obrigações divinas, o conhecimento, a preocupação pela saúde e pelo cumprimento das tradições da sociedade. Estes são entendidos como um segundo plano na hierarquia dos valores humanos.

Em um terceiro bloco de valores, segundo o índice das médias encontradas, depara-se com valores apenas dos construtos experimentação, realização e suprapessoal, ou seja, com cunho de oposição à manutenção do *status quo*, na busca da autoestima, e baseada na tomada de decisões universais. Emoção (6,08) diz respeito à busca de aventuras, já o prestígio (6,06) retoma a percepção do reconhecimento. Ter poder (5,75) para influenciar os outros igualmente foi deixado na base da hierarquia dos valores para os entrevistados desta amostra, seguido do valor referente à beleza (5,74), que retoma também questões de apreciar a arte e a cultura. Percebe-se, nesse último bloco, que valores de autoestima, considerados por Maslow (1986) como questões do topo da pirâmide das necessidades humanas, aqui, não são entendidos como prioritários na vida, nem os valores que dizem respeito à busca de aventuras ou de promoção de mudanças na estrutura, inclusive, organizacional, corroborado pelo valor de beleza. Este último, além de buscar a apreciação da arte e cultura, influencia igualmente a priorização dos valores relativos à emoção, ou seja, menos importância é dada aos valores de beleza e menos serão relevantes as questões relativas à emoção.

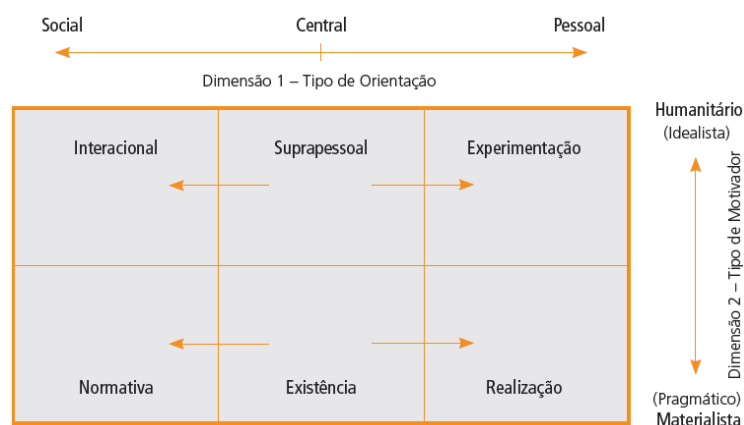
Considerando as médias e cada bloco desenvolvido entre os maiores e os menores índices e relacionando-se com os construtos dos valores pessoais, segundo a teoria funcionalista, relata-se que, no primeiro bloco, em que se fala das maiores médias, ou seja, dos valores com maior importância na cadeia hierárquica, todos os construtos foram mencionados. Pode-se assim dizer que os entrevistados percebem todos os valores

importantes, uns mais e outros menos, visto que o ser humano é considerado complexo porque tem uma preocupação pessoal e social e, ao mesmo tempo, é pragmático e idealista.

Já no segundo bloco, das médias entendidas como medianas em relação ao seu índice, os entrevistados continuam preocupando-se com quase todos os tipos de valores, mas dando menos importância ao construto de realização, cuja base está alicerçada na busca da autoestima, podendo-se assim entender que os entrevistados estão tendo um foco mais interpessoal e idealista. O terceiro bloco, entendido como menos importante de todas as dimensões dos valores pessoais, mostra valores do construto suprapessoal, experimentação e realização, ou seja, uma visão mais idealista e pragmática, percebida como menos importante. Desta forma, o foco social ou interpessoal está acima na cadeia hierárquica, juntamente com a preocupação materialista ou pragmática.

Entende-se, através do cruzamento dessas médias, que os entrevistados, na cadeia hierárquica dos valores pessoais, tendem primeiramente a dar maior ou menor importância para determinados valores humanos. Percebendo-se, então, que os valores humanos poder e prestígio (subfunção realização) acabam deixados de lado em favor de outros valores. Entende-se também que esses dois valores são os menos importantes, juntamente com a emoção e a beleza, focando-se, assim, mais no social e materialista, ou seja, primeiro, a preocupação é com o grupo (social) e depois esta importância geral é deixada de lado, para centra-se mais em metas específicas e normas (materialista).

A seguir, na Figura 06, as dimensões dos valores pessoais da teoria funcionalista são expostas, seguindo uma estrutura na qual o eixo horizontal representa a dimensão funcional tipo de orientação (valores sociais, centrais e pessoais) e, no eixo vertical, a dimensão funcional tipo de motivador (valores materialistas e humanitários).



**Figura 06:** Dimensões, funções e subfunções da teoria funcionalista dos valores pessoais.  
**Fonte:** Gouveia et al (2009)

Como base os valores presentes no quadro 03, foi analisada a consistência interna dos valores humanos como um todo, para ser verificada a validade do instrumento de modo geral, sem subdivisões ou agrupamentos de variáveis com características semelhantes. Para a avaliação da confiabilidade, foram calculados os *alpha de cronbach* que, segundo Hair et al. (2005), a consistência interna do construto e, para que seja considerada satisfatória, deve possuir os valores iguais ou superiores a 0,6. Abaixo, no Quadro 12, é mostrado o resultado do *alfa de cronbach* dos valores humanos da teoria de Gouveia (2003).

Valores Humanos	Variáveis	Alfa Inicial	Variáveis Excluídas	Alfa Final
Teoria Gouveia (2003)	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17 e 18	<b>0,84</b>	-	<b>0,84</b>

**Quadro 11:** *Alpha de Cronbach* iniciais e finais dos valores pessoais.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que os valores humanos como um todo apontam para índices aceitáveis, conforme a teoria funcionalista (teoria de Gouveia (2003)). Dessa forma, pode-se inferir que todas as variáveis que compõem o instrumento validado têm características similares e correspondem aos valores humanos.

Posteriormente, foi analisada a consistência interna de cada subsistema dos valores pessoais que forma as dimensões da teoria funcionalista. No Quadro 16, são apresentados os resultados da análise do *alpha de cronbach* para cada subsistema:

Subsistemas Valores Pessoais	Valores Pessoais	Alfa Inicial	Variáveis Excluídas	Alfa Final
Existência	9,13 e 17	0,55	-	0,55
Realização	2, 6 e 11	0,47	-	0,47
Normativa	8, 12 e 16	0,55	-	0,55
Suprapessoal	4, 15 e 18	0,58	-	0,58
Experimentação	1, 5 e 10	0,51	-	0,51
Interacional	3, 7 e 14	<b>0,63</b>	-	<b>0,63</b>

**Quadro 12:** *Alphas de Cronbach* iniciais e finais dos subsistemas da teoria funcionalista dos valores pessoais.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Conforme o Quadro acima, não foi encontrado índice consistente na maioria dos construtos, apenas o construto interacional (0,63) apresentou resultados satisfatórios. Os demais construtos, mesmo que excluindo variáveis na análise, não atingiu o índice mínimo (0,60). Uma explicação para os resultados encontrados vai ao encontro da ideia de Gouveia, Santos e Milfont (2009), ao comentarem sobre as considerações práticas da estatística para a área da psicologia, sugerindo que as variáveis, como valores humanos, geralmente, apresentam coeficientes *alfas* baixos. Isto se deve ao fato de os papéis (pai, professor,

operário, entre outros) que o indivíduo assume diariamente e de o contexto social em que estão inseridos fazem com que as suas crenças e atitudes variem um pouco e, por isto, explica-se o coeficiente de *alfa* baixo.

O construto que obteve coeficiente de *alfa de cronbach* satisfatório (0,63) foi o interacional, que diz respeito aos valores de pertença, amor e afiliação, fundamentais para as relações interpessoais, além de representar uma internalização mais social e humanitária. Esse resultado segue a linha dos resultados anteriormente mencionados (Quadros 13 e 14), salientando-se, assim, o endossamento dos valores com cunho social. Porém, a visão mais materialista foi substituída pela preocupação mais humanitária, índice aceitável, visto que as médias das dimensões, materialista (7,55) e humanitário (7,53), foram praticamente iguais. No Quadro 17, mostram-se os índices encontrados da média, mediana e desvio padrão do subsistema interacional.

Subsistemas Valores Pessoais	Valores Pessoais	Média	Mediana	Desvio Padrão
Interacional	3, 7 e 14	7,86	8,17	1,44

**Quadro 13:** Média, mediana e desvio padrão da dimensão interacional da teoria funcionalista dos valores pessoais.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Pode-se então perceber que foi encontrado um índice para média (7,86) relativamente satisfatório, corroborado por a sua mediana (8,17) e seguido de um desvio padrão (1,44), demonstrando que os entrevistados possuem, em média, um endossamento dos valores relativamente homogêneo. Dessa forma, entende-se que a maioria dos entrevistados, em relação aos valores pessoais, internaliza, primeiramente, um motivador humanitário com orientação social. Assim, o destino comum e a experiência afetiva entre indivíduos são acentuados por seus valores e orientados por relações íntimas estáveis.

Posteriormente foi realizado o rodado *alfa de cronbach* das dimensões e dos construtos, desenvolvidos pela teoria funcionalista, de acordo com o Quadro 13:

Dimensão funcional Tipo de orientação	Subsistemas Valores Pessoais	Alfa Inicial	Variáveis Excluídas	Alfa Final
Social	Interacional e Normativa	<b>0,71</b>	-	<b>0,71</b>
Central	Suprapessoal e Existência	<b>0,71</b>	-	<b>0,71</b>
Pessoal	Experimentação e Realização	<b>0,68</b>	-	<b>0,68</b>

**Quadro 14:** *Alpha de Cronbach* iniciais e finais das dimensões da teoria funcionalista dos valores pessoais.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que todas as dimensões mostram índices aceitáveis, conforme a teoria funcionalista. Pode-se inferir, conseqüentemente, que as variáveis que compõem cada



dimensão validada têm características similares e correspondem a cada fator relacionado. O Quadro 14, a seguir, exhibe os índices de *alphas de cronbach* para as dimensões verticais da estrutura da teoria funcionalista.

<b>Dimensão funcional Tipo de motivador</b>	<b>Subsistemas Valores Pessoais</b>	<b>Alfa Inicial</b>	<b>Variáveis Excluídas</b>	<b>Alfa Final</b>
Materialista	Normativa, Existência e Realização	<b>0,71</b>	-	<b>0,71</b>
Humanitário	Interacional, Suprapessoal e Experimentação	<b>0,75</b>	-	<b>0,75</b>

**Quadro 15:** *Alphas de Cronbach* iniciais e finais das subfunções da teoria funcionalista dos valores pessoais.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Percebe-se, novamente, que, em todas as dimensões, constatam-se índices aceitáveis, segundo a teoria funcionalista. Portanto, também, é possível dizer que as variáveis que compõe cada dimensão validada têm características similares e correspondem a cada fator relacionado. A seguir, no Quadro 15, foram analisados os índices das médias, medianas e desvio padrão de cada dimensão.

<b>Dimensão funcional Tipo de orientação</b>	<b>Subsistemas Valores Pessoais</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Social	Interacional e Normativa	7,86	8,17	1,44
Central	Suprapessoal e Existência	7,62	7,83	1,39
Pessoal	Experimentação e Realização	7,13	7,33	1,45
<b>Dimensão funcional Tipo de motivador</b>	<b>Subsistemas Valores Pessoais</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Materialista	Normativa, Existência e Realização	7,55	7,67	1,30
Humanitário	Interacional, Suprapessoal e Experimentação	7,53	7,75	1,26
<b>Valores Humanos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Teoria de Gouveia (2003)	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17 e 18	7,53	7,66	1,19

**Quadro 16:** Média, mediana e desvio padrão das dimensões, subfunções e dos valores humanos da teoria funcionalista.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Pode-se constatar que as médias foram acompanhadas satisfatoriamente pelos índices de suas medianas e também houve uma melhora no índice do desvio padrão: quanto menor ele se apresenta, mais homogêneas as respostas dos entrevistados. Os valores humanos como um todo são percebidos satisfatoriamente pelos entrevistados, mas cabe fazer uma análise mais minuciosa para compreender que dimensões ou subfunções estão mais ou menos influenciando o comportamento dos trabalhadores entrevistados.

Em seguida foram examinadas as dimensões com cunho funcional de orientação pessoal ou social, salientando-se que a central é aquela que permeia características de ambas. Pode-se dizer que, apesar da proximidade dos resultados encontrados, a dimensão social

(7,86) prevaleceu como a mais endossada pelos entrevistados, seguida da central (7,62) e pessoal (7,13). Tal resultado vai ao encontro dos dados mostrados no Quadro 2, a partir dos quais foram analisados os mesmos fatores, porém visualizando-se isoladamente e fazendo referência aos subsistemas da teoria funcionalista. Chegou-se, portanto, a mesma conclusão, a de que os entrevistados possuem uma internalização maior dos valores da dimensão social, ou seja, estão centrados na sociedade, tendendo a enfatizar o grupo como a unidade principal de sobrevivência.

Posteriormente foi analisada a dimensão com cunho motivador materialista e humanitário, o primeiro está relacionado a ideias práticas e o segundo as ideias ou aos princípios abstratos. Analisando-se o índice de suas médias, pode-se verificar que tanto o materialista (7,55) quanto o humanitário (7,53) estão com índices praticamente iguais, mas o materialista superior, novamente os resultados que constam no Quadro 2, foram ao encontro do resultados do Quadro 13, apontando um maior endossamento materialista, ou seja, uma maior preocupação pelas ideias práticas, orientação para metas específicas e regras normativas.

Com base nos resultados da análise descritiva, pode-se verificar que os valores humanos, quando analisados como um todo e não divididos em dimensões ou subfunções, tendem a apresentar um *alfa de cronbach* superior, ou seja, apresenta confiabilidade interna mais significativa, ao contrário do que é verificado quando se subdivide em grupos.

#### **4.4 Correlações entre o comprometimento organizacional e os valores humanos**

Os coeficientes de correlação compreendem um tipo de estatística, a fim de conhecer as evidências da relação entre duas ou mais variáveis. Este pode variar de -1 a +1, e o zero significa nenhuma correlação. A correlação é compreendida mais fortemente quanto mais próximo de 1, e o sinal apenas indica como as variáveis estão correlacionadas tanto positiva (relação direta, aumento de unidade em uma variável que corresponde a aumento em outra) ou negativamente (relação inversa, aumento de unidade em uma variável indica diminuição em outra).

Cabe salientar que o coeficiente de correlação ( $r$  de Pearson) é baixo (em valores absolutos) se é inferior a 0,30, médio se está entre 0,30 e 0,70, alto, quando se situa entre 0,70 e 0,90 e muito alto (quase perfeito), quando passa de 0,90 (GOUVEIA, SANTOS, MILFONT, 2009). Como o presente estudo está analisando variáveis, oriundas da área da psicologia, torna-se necessário salientar que:

“Inicialmente, é preciso dizer que encontrar correlações acima de 0,30 na psicologia parece ser uma exceção do que uma regra (Hemphill, 2003). Portanto, coeficientes que são considerados médios são, em realidade, dos melhores na pesquisa quotidiana”. (GOUVEIA, SANTOS, MILFONT, 2009, p.308).

A partir das ideias dos autores, percebe-se que, apesar dos índices serem considerados baixos ou médios para a estatística, para o presente estudo, estes são tratados como os melhores devido às variáveis envolvidas, uma vez que estão mensurando questões perceptivas e cognitivas. Com o propósito de verificar a existência de relação entre as dimensões do comprometimento organizacional com os valores humanos, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson, disposto no Quadro 18.

Valores Humanos		AFE**		INS**		NOR**	
		Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
v1	SEXUALIDADE	0,06	0,2	0,01	0,78	0,06	0,27
v2	ÊXITO	0,05	0,34	0,03	0,49	0,06	0,25
v3	APOIO SOCIAL	0,019	0,701	<b>,127*</b>	0,011	<b>,098*</b>	0,049
v4	CONHECIMENTO	-0,02	0,629	0,058	0,247	-0,03	0,614
v5	EMOÇÃO	0,046	0,361	0,082	0,101	0,063	0,208
v6	PODER	<b>,109*</b>	0,029	0,003	0,954	<b>,130**</b>	0,009
v7	AFETIVIDADE	0	0,964	0,027	0,589	0,055	0,268
v8	RELIGIOSIDADE	0,05	0,315	<b>,172**</b>	0,001	<b>,147**</b>	0,003
v9	SAÚDE	-0,02	0,699	0,063	0,203	0,026	0,597
v10	PRAZER	-0,033	0,502	<b>,107*</b>	0,031	0,024	0,634
v11	PRESTÍGIO	0,049	0,322	<b>,200**</b>	0	<b>,182**</b>	0
v12	OBEDIÊNCIA	0,03	0,58	0,04	0,43	<b>,101*</b>	0,04
v13	ESTABILIDADE	0,01	0,8	0,07	0,14	0,07	0,17
v14	CONVIVÊNCIA	0,047	0,343	-0,007	0,881	0,071	0,154
v15	BELEZA	0,04	0,43	0,03	0,5	0,02	0,71
v16	TRADIÇÃO	<b>,111*</b>	0,026	<b>,112*</b>	0,024	<b>,193**</b>	0
v17	SOBREVIVÊNCIA	-0,049	0,325	<b>,132**</b>	0,008	-0,032	0,519
v18	MATURIDADE	0,01	0,78	0,02	0,71	0	0,95

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Quadro 18:** Correlação entre os construtos do comprometimento organizacional e os valores humanos

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Cabe destacar que os construtos do comprometimento organizacional estão representados AFE\*\*, para o compromisso afetivo; INS\*\*, para o instrumental e NOR\*\*, para o compromisso normativo, referindo-se ao Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991).

Percebe-se ainda que todas as correlações são positivas, ou seja, possuem relação direta entre elas. Em outras palavras, quanto mais internalizados os valores humanos, maior o compromisso com a empresa, e maior compromisso entende-se como o determinado valor mais internalizado, visto que a correlação mede apenas a relação e não a causa entre as variáveis. Ainda é possível verificar que todos possuem o coeficiente de correlação (r de

Pearson) relativamente baixo (entre 101\* e 222\*\*), mas é explicado por psicólogos (GOUVEIA, SANTOS, MILFONT, 2009) como um resultado satisfatório, visto que as variáveis possuem um cunho cognitivo.

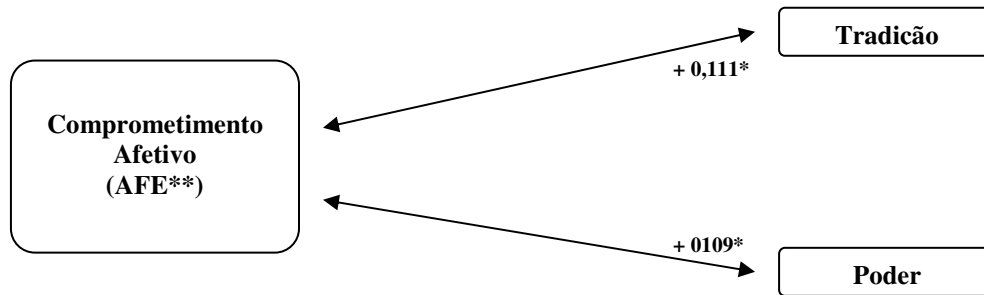
Em um primeiro momento, será analisado cada construto do comprometimento organizacional com os valores humanos correlacionados e não correlacionados. Os construtos do comprometimento organizacional do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991), estão divididos em comprometimento afetivo (AFE\*\*), instrumental (INT\*\*) e normativo (NOR\*\*).

#### **4.4.1 Correlação entre o comprometimento afetivo (AFE\*\*) e os valores humanos**

Nesse segundo momento, verifica-se que apenas dois valores humanos possuem relação com o comprometimento afetivo (AFE\*\*), todavia, como era esperado, já foram mencionados no tópico anterior (correlação entre o comprometimento afetivo (AFE\*) e os valores humanos). Percebe-se, desta forma, que os valores humanos que dizem respeito ao cumprimento das normas e tradições da sociedade (tradição), bem como à crença no que tange ao quesito influenciar as pessoas e ao gosto pela liderança do grupo (poder) apresentam coeficientes de Pearson relativamente satisfatórios para o estudo. Respectivamente ( $r = 111^*$  e  $r = 109^*$ ), possuem relação com o compromisso afetivo do empregado em relação à empresa.

Entende-se que essa relação é direta e positiva, ou seja, quanto mais internalizado o valor humano tradição e poder, mais comprometido estará o colaborador. Quanto mais comprometido afetivamente o colaborador, mais internalizados os valores de tradição e poder, já que a correlação mensura apenas a relação e não as causas.

Se, por um lado, a tradição possui uma orientação social, o valor humano de poder, uma orientação pessoal, resultado já encontrado no Modelo de Monday (1979), infere-se, conseqüentemente, que os entrevistados, quando se comprometem, possuem internalizados valores com características interpessoais e intrapessoais, mas nenhum valor humano com orientação central que não corresponda, na totalidade, a nenhuma destas características. Entende-se que o colaborador, para estar comprometido afetivamente (AFE\* e AFE\*\*) ou preocupar-se com o grupo social como um todo ou consigo mesmo aos extremos, não internaliza valores que o levam a crer em uma organização e equilíbrio entre as extremidades. A Figura 08 abaixo demonstra os resultados encontrados entre a relação do compromisso afetivo (AFE\*\*) e os valores humanos.



**Figura 07:** Alpha Correlação entre o AFE\*\* e os valores humanos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Cabe destacar que todos os demais valores humanos da teoria de Gouveia (2003) não apresentam relação com o comprometimento afetivo (AFE\*), ou seja, entende-se que o entrevistado que procura seguir as normas da sociedade e as tradições da sociedade tende a comprometer-se afetivamente com a empresa, não no sentido de causa e efeito, mas apenas, de relação. Aqueles que preferem posições de chefia e liderança igualmente mostram relação com o compromisso afetivo com a organização. Pode-se dizer que influenciar as pessoas e assumir cargos ou posições elevadas, cumprindo as regras e as normas que a instituição e a própria tradição impõe, tende a ter relação direta e positiva com o compromisso afetivo (AFE\*\*).

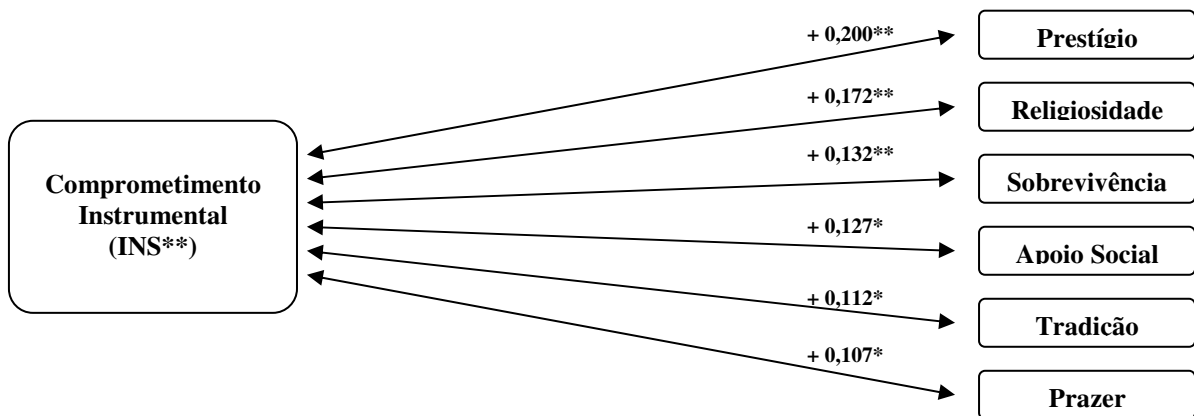
O próximo construto a ser analisado é o comprometimento instrumental que diz respeito ao equilíbrio entre o custo e o benefício que o colaborador entende existir em relação à sua permanência na empresa, correlacionando-o novamente com todos os valores da teoria de Gouveia (2003).

#### 4.4.2 Correlação entre o comprometimento afetivo (INS\*\*) e os valores humanos

Em relação ao comprometimento instrumental (INS\*\*), o valor humano com maior correlação diz respeito ao prestígio ( $r = 0,200^{**}$ ), em outras palavras, quanto maior a internalização da crença que busca o reconhecimento e a admiração do grupo social, maior será o compromisso instrumental, ou quanto maior o compromisso instrumental, mais internalizada a ideia de que é bom ser reconhecido e admirado, pois a correlação mostra apenas a relação e não a causa e o efeito. Sendo assim, não é possível afirmar quem causa quem, mas apenas que existe a relação.

Outros valores, como religiosidade, sobrevivência, apoio social, tradição e prazer também possuem relação com o compromisso instrumental (INS\*\*). Entende-se que os indivíduos que buscam cumprir a vontade divina, ao mesmo tempo em que se preocupam com

as necessidades básicas de sobrevivência e, concomitantemente, conseguem ajuda das pessoas quando necessitam, seguindo as normas sociais e as tradições da sociedade, além de satisfazerem os desejos pessoais, tendem a se comprometer mais a partir da percepção de que o custo e o benefício em permanecer na empresa é ainda vantajoso para ele. A Figura 08 abaixo expõe os resultados encontrados:



**Figura 08:** Alpha Correlação entre o INS\*\* e os valores humanos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Verifica-se que a crença relativa ao compromisso instrumental, a que o indivíduo entende ser mais vantajosa permanecer na empresa, porque é melhor para ele, tanto pelo tempo investido quanto pelo salário que ganha, pela falta de oportunidade no mercado, entre outros fatores, tem relação com o desejo de ser reconhecido, pela crença de uma religião, pela busca da manutenção básica da vida, como comer e beber, pelo sentimento de não sentir-se só no mundo, porque possui apoio social quando o busca, pelo fato de seguir as tradições que a sociedade traz ao longo de seu histórico e, inclusive, pela satisfação e o alcance de seus desejos pessoais.

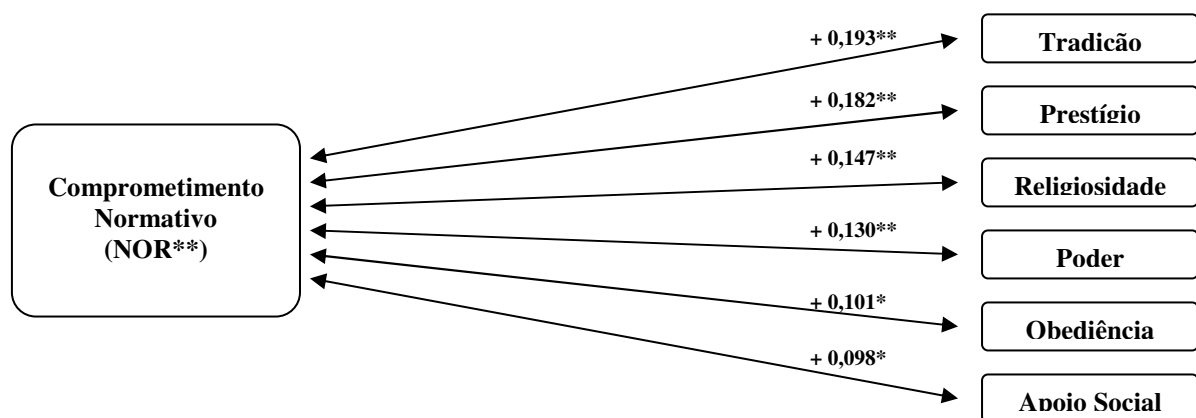
Todos os valores humanos estão relacionados positivamente com o comprometimento instrumental (INS\*\*) e, quando analisados sob o enfoque do Quadro 03, mostra o tipo de orientação que cada valor representa. Verifica-se que a maioria destes valores possui um enfoque social (apoio social, tradição e religiosidade), seguido por aqueles que possuem um enfoque pessoal (prestígio e prazer), além de o prestígio ser o mais representativo. No tipo de orientação central, encontra-se apenas a sobrevivência, novamente percebendo-se que os valores que organizam os demais, por possuírem características tanto interpessoais quanto intrapessoais, não estão relacionados significativamente com os tipos de compromisso com a organização.

É preciso enfatizar que nenhum valor humano da subfunção suprapessoal (conhecimento, maturidade e beleza), que diz respeito a aspectos de auto-realização, tem relação com o comprometimento instrumental (INS\*\*). Infere-se, assim, que o compromisso, através de uma percepção do custo e benefício entendido pelo colaborador, não possui nenhuma relação com os valores superiores da pirâmide das necessidades humanas de Maslow (1986). Evidencia-se, desta forma, que uma pessoa, ao chegar ao topo da pirâmide, conseqüentemente, já supriu todas as suas necessidades de vida, e este não permaneceria na empresa, devido a um compromisso baseado no equilíbrio dos custos e de recompensas que possam ser dadas a ele.

#### 4.4.3 Correlação entre o comprometimento afetivo (NOR\*\*) e os valores humanos

Quanto à maior correlação referente ao comprometimento normativo (NOR\*\*) com os valores humanos, foi constatado que tradição ( $r = 0,193^{**}$ ) é a mais significativo, assim também como o comprometimento afetivo (AFE\* e AFE\*\*). Pode-se dizer que o compromisso normativo é considerado uma forma de controlar as ações das pessoas ou um débito moral que o empregado tem com a empresa, ou ainda, a aceitação dos valores e objetivos da organização, tendo esta relação direta com o valor humano tradição, que diz respeito ao cumprimento das normas da sociedade e às tradições vivenciadas em sua vida.

Outros valores, como prestígio, religiosidade, poder, obediência e apoio social também possuem relação direta com o compromisso normativo, como mostra a Figura 09 abaixo:



**Figura 09:** Alpha Correlação entre o NOR\*\* e os valores humanos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os resultados mostram que a relação mais forte ocorre primeiramente com aqueles que seguem as tradições da sociedade, depois com os que buscam o reconhecimento do grupo social. Aliado a estes valores, é necessário crer em uma divindade superior e que influenciar pessoas é bom e correto, cumprir os deveres que a seu cotidiano impõe, na mesma proporção que respeita os mais velhos, bem como ter a certeza de que, no momento que busca ajuda dos outros, sempre se encontra.

Percebe-se, nos valores humanos acima, que há uma predominância de crenças que seguem regras, normas e deveres, e esta internalização tem relação direta com o compromisso normativo, resultado que vai ao encontro da sua denominação (NOR\*\*).

Ressalta-se novamente que dos valores com orientação central, aqueles que organizam os demais, por possuir características tanto pessoais quanto coletivas, não tiveram relação com o compromisso normativo. Por outro lado, os valores com orientação coletiva (apoio social, tradição, obediência e religiosidade) foram os mais significativos, seguidos daqueles que possuem um cunho pessoal (prestígio e poder).

Salienta-se que todos os valores da subfunção normativa, conforme Quadro 03, que dizem respeito à necessidade de controle e às pré-condições imprescindíveis para alcançar todas as necessidades (ou demandas institucionais e sociais), além de refletirem a importância de preservar a cultura e as normas convencionais, foram correlacionados ao compromisso normativo (NOR\*\*). A partir do resultado, assinala-se que as pessoas que internalizam a crença pelo cumprimento de regras, normas e deveres tendem a ter relação direta com a aceitação das normas e de regras institucionais.

Feitas as análises sobre as médias, as medianas, o desvio padrão e a *alfa de cronbach*, bem como a correlação de cada construto do comprometimento organizacional do Modelo de de Meyer, Allen e Smith (1991) com valores pessoais de Gouveia (2003), parte-se, agora, para uma análise mais pormenorizada da variável comprometimento Organizacional e valores humanos, sendo esta independente do comprometimento organizacional. Logo, a questão que se torna relevante é: Qual a influência dos valores pessoais no comprometimento organizacional? Para responder a essa pergunta, lança-se mão da técnica multivariada, denominada “análise de regressão”.

#### **4.5 Análise de regressão entre comprometimento organizacional e valores humanos**

Por meio da análise de regressão, busca-se examinar a relação entre uma única variável dependente, ou variável critério e várias variáveis independentes, ou variáveis



preditoras, para estimar e/ou prever a média (da população) em termos de valores conhecidos (em amostragem) das variáveis explicativas. Para a realização da análise de regressão, determinou-se que os construtos do comprometimento organizacional de cada modelo, analisado na pesquisa, seriam determinados pelos valores humanos. Definiu-se, como critério de entrada da variável nas regressões, o método *stepwise*, com uma probabilidade de  $F$  de 5%.

Para o presente estudo, dividiu-se a análise de regressão em três etapas, mudando-se apenas a variável dependente e permanecendo em todas elas a variável independente, quais sejam, os valores humanos da teoria de Gouveia (2003). A primeira foi realizada com o cruzamento da variável dependente comprometimento afetivo (AFE\*\*) do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991). Já na segunda etapa, analisou-se o comportamento da variável dependente denominada “comprometimento instrumental”, extraída do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991). Em uma última etapa, foi relacionado o comprometimento normativo, extraído do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991). Segue, abaixo, a descrição de cada etapa.

#### **4.5.1 Comprometimento afetivo (AFE\*\*) e valores humanos**

A primeira regressão utilizou o comprometimento afetivo do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991), como variável dependente e como variável independente para os 18 (dezoito) valores humanos da teoria de Gouveia (2003). Observa-se, no Quadro 18, que todos os valores da estatística  $F$  são significativos a 1%, ou seja, o que leva à rejeição da nulidade dos coeficientes do parâmetro das variáveis independentes, consideradas em cada modelo. Destaca-se que, no Modelo 2, o teste  $F$  permite rejeitar a hipótese nula dos coeficientes de regressão serem todos nulos, ou seja, não se aceita a hipótese de que todos os coeficientes da regressão sejam iguais a zero para todos os modelos estudados.

## ANOVA

Model		Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,960	1	16,960	5,432	,020 <sup>a</sup>
	Residual	1136,524	364	3,122		
	Total	1153,484	365			
2	Regression	30,325	2	15,163	4,901	,008 <sup>b</sup>
	Residual	1123,158	363	3,094		
	Total	1153,484	365			

a. Predictors: (Constant), v16

b. Predictors: (Constant), v16, v6

c. Variável dependente: Comprometimento afetivo (AFE\*\*)

**Quadro 18:** Valores de F para o modelo de regressão

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Por representar o percentual da variável dependente, que é explicado pelas variáveis independentes, pode-se concluir que as variáveis dos valores humanos, especificamente o poder (v6) e a tradição (16), utilizados neste estudo, conseguem explicar em torno de 2% da variância da variável comprometimento organizacional afetivo”, conforme quadro 19 abaixo:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,121 <sup>a</sup>	,015	,012	1,76701	,015	5,432	1	364	,020	
2	,162 <sup>b</sup>	,026	,021	1,75901	,012	4,320	1	363	,038	2,148

a. Predictors: (Constant), v16

b. Predictors: (Constant), v16, v6

c. Variável dependente: comprometimento afetivo (AFE\*\*)

**Quadro 19:** Análise de regressão com a variável de comprometimento afetivo (AFE\*\*) com os valores humanos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Através da análise do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991) foi verificado que existem outras variáveis e fatores não avaliados no presente estudo, que seriam importantes para se explicar a parte ainda não estudada da variância das variáveis dependentes. Esse achado reflete os resultados de estudos sobre os antecedentes do comprometimento organizacional, os quais mencionam os diversos fatores que impactam na construção do compromisso do empregado com a empresa e não apenas os valores humanos.

Através dos resultados, foi possível observar que o construto afetivo (variável dependente) é mais bem explicado pela variável 16 (valor humano de tradição), pois ela é a mais significativa (Quadro 19). Percebe-se que o comprometimento afetivo está diretamente associado ao seguir às normas sociais do país e respeitar as tradições da sociedade. Além de

ser significativa, a variável “tradição” (16) apresenta o maior coeficiente beta, indicando que esta é a variável independente mais relevante do modelo.

Os quadros 19 e 20 apresentam os resultados do teste de significância global da regressão e do coeficiente de determinação ajustado. Todos os valores, calculados da estatística de Teste Durbin-Watson, são superiores ao valor tabelado para o limite superior. Sendo assim, é possível aceitar a hipótese nula de que não há autocorrelação positiva ou negativa.

Para avaliar uma possível multicolinearidade entre os fatores, foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson e a sua significância. Como a matriz dos coeficientes de correlação apresentada era idêntica a uma matriz identidade, considera-se que a correlação entre as variáveis duas a duas era zero, optou-se, assim, por não apresentar a tabela de correlações.

Além da matriz de correlação, foram aplicadas as estatísticas tolerâncias, o FIV (Fator de Inflação de Variância) e o índice de condição, para avaliar a presença ou a ausência de multicolinearidade. O Quadro 20 apresenta os resultados para os devidos testes, para a aplicabilidade do método de regressão.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,963	,289		20,616	,000	5,395	6,532					
	v16	,093	,040	,121	2,331	,020	,015	,171	,121	,121	,121	1,000	1,000
2	(Constant)	5,584	,341		16,380	,000	4,914	6,255					
	v16	,090	,040	,117	2,267	,024	,012	,168	,121	,118	,117	,999	1,001
	v6	,069	,033	,108	2,078	,038	,004	,133	,112	,108	,108	,999	1,001

a. Variável dependente: Comprometimento afetivo (AFE\*)

**Quadro 20:** Tolerância e VIF para a variável de comprometimento afetivo (AFE\*\*) com os valores humanos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Percebe-se também, através do quadro 20, que do Modelo 1 ao Modelo 2, o coeficiente de regressão parcial da variável v16 (tradição) diminui em termos absolutos, passando de 0,121 a 0,117, o que indica que a influência da v16 no comprometimento afetivo diminui quando se controlam os efeitos da variável independente poder (v6). Pode-se observar que no quadro 20 que, para todas as variáveis, os valores da tolerância são muito próximos de um, o que é um forte sinal da ausência de multicolinearidade. Os resultados, para o índice de condição, corroboram com os resultados obtidos para tolerância e FIV.

Também é possível observar no quadro 20 que todos os índices de condição são iguais a 1,001. Esse valor fica abaixo tanto do critério proposto por Pestana e Gageiro (2000), quanto do critério um pouco mais rigoroso de Gujarati (2000). Portanto, todos os testes indicam a ausência de multicolinearidade, confirmando que a utilização das variáveis de estruturação permite a eliminação da colinearidade entre as variáveis independentes.

Ainda dentro da avaliação dos pressupostos do Modelo de Regressão, aplicou-se o Teste de Kolmogorov-Smirnov, para testar a hipótese de normalidade dos resíduos, conforme quadro 21:

		AFE**
N		409
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	6,5931
	Std. Deviation	1,77004
Most Extreme Differences	Absolute	,063
	Positive	,059
	Negative	-,063
Kolmogorov-Smirnov Z		1,273
Asymp. Sig. (2-tailed)		,078

a. Test distribution is Normal.

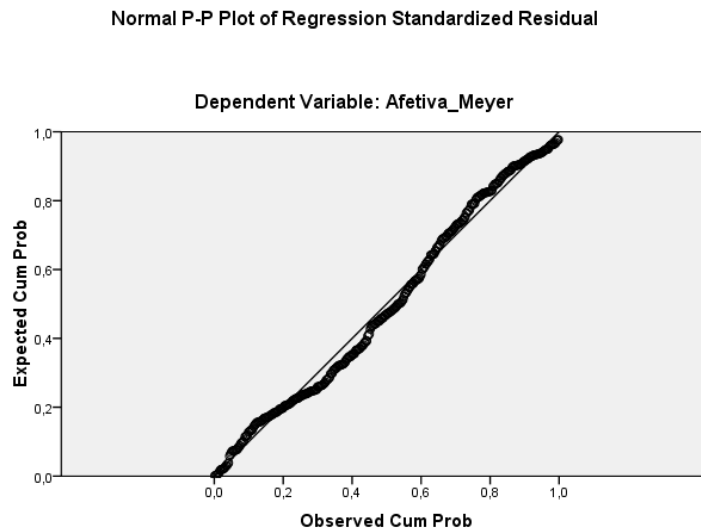
b. Calculated from data.

**Quadro 21:** Teste de normalidade dos resíduos

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O Modelo de Regressão apresenta resíduos com distribuição normal. Para a variável comprometimento afetivo, o modelo apresenta níveis de significância superiores a 1% ( $P = 7\%$ ), o que aponta para a aceitação da hipótese de normalidade dos resíduos. A Figura 10 mostra a análise de regressão dos resíduos padronizados para a variável comprometimento afetivo. Um resíduo é a diferença entre o valor observado de Y e o valor previsto (y), pela equação de regressão. Os diagramas de dispersão, nos quais os resíduos são representados

graficamente, em relação aos valores esperados, são muito úteis para examinar-se a adequação do Modelo de Regressão e a apropriação das premissas básicas.



**Figura 10:** Gráfico de regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente comprometimento afetivo (AFE\*\*)

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Figura 10 demonstra que os resíduos estão distribuídos aleatoriamente, quando representados em relação ao valor previsto de Y, indicando que não trará nenhuma violação importante à premissa da variável constante.

Feitas as análises estatísticas, para verificar a adequação das premissas do Modelo de Regressão, parte-se, agora, para a explicação do modelo propriamente dito. O Modelo de Regressão encontrado pode, assim, ser definido:

$$Y = 5,584 + 0,117X1 + 0,108X2$$

Onde:

Y = comprometimento afetivo

X1 = valor humano de tradição

X2 = valor humano de poder

Verificando-se os resultados, pode-se dizer que a variável comprometimento organizacional afetivo pode ser explicada positivamente pelos valores humanos tradição e poder. Com um índice de explicação de aproximadamente 2% da variância total da variável comprometimento afetivo, os valores humanos (variável independente) merecem uma análise individualizada.

O valor humano tradição é evidenciado como a variável independente com maior peso na análise. Isso quer dizer que, quanto maior a internalização desse valor humano, maior será o compromisso afetivo do indivíduo com a empresa. Com um coeficiente beta de 0,108, o valor humano poder também torna-se importante para a explicação do Modelo de Regressão, ou seja, quanto mais o indivíduo acredita (crença ou valor) no poder como algo que guia a sua vida, mais ele será comprometido afetivamente com a empresa.

Estudos recentes (FERNANDES; FERREIRA, 2009) relataram que valores humanos relativos a conservadorismo possuem relação direta com o comprometimento organizacional, bem como mostraram que os efeitos da conservação sobre o comprometimento afetivo vão ao encontro dos resultados anteriormente obtidos por Dubinsky e cols. (1997), Tamayo e cols. (2001) e Vandenberghe e Peiró (1999), em amostras de americanos, japoneses, espanhóis e brasileiros, confirmando que as metas motivacionais associadas ao respeito às normas, costumes, tradição e à busca da estabilidade (SCHWARTZ, 1996) tendem a desenvolver o vínculo afetivo do indivíduo com a organização.

Dessa forma, a regressão dos valores humanos evidenciam que o indivíduo que busca atender às motivações de conservação do *status quo* e primariamente interesses coletivos (tradição) também busca realizar interações sociais prósperas, influenciando os outros e controlando as decisões, para que haja um funcionamento institucional adequado. Portanto, estes tendem a ser mais comprometidos afetivamente com a organização.

#### **4.5.2 Comprometimento instrumental (INS\*\*) e valores humanos**

A terceira regressão utilizou o comprometimento instrumental do Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991), como variável dependente e os 18 (dezoito) valores humanos da teoria de Gouveia (2003), como variável independente. Observa-se, no quadro 22, que todos os valores da estatística F são significativos a 1%, ou seja, o que leva à rejeição da nulidade dos coeficientes do parâmetro das variáveis independentes, consideradas em cada modelo. Salientando-se que, no Modelo 3, o teste F permite rejeitar a hipótese nula de os coeficientes

de regressão serem todos nulos, ou seja, não se aceita a hipótese de que todos os coeficientes da regressão sejam iguais a zero para todos os modelos estudados.

## ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,988	1	39,988	11,436	,001 <sup>a</sup>
	Residual	1272,758	364	3,497		
	Total	1312,746	365			
2	Regression	66,647	2	33,323	9,707	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1246,099	363	3,433		
	Total	1312,746	365			
3	Regression	83,825	3	27,942	8,231	,000 <sup>c</sup>
	Residual	1228,920	362	3,395		
	Total	1312,746	365			

a. Predictors: (Constant), v11

b. Predictors: (Constant), v11, v8

c. Predictors: (Constant), v11, v8, v14

d. Variável dependente: Comprometimento instrumental (INS\*\*)

**Quadro 22:** Valores de F para o modelo de regressão

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Por representar o percentual da variável dependente, que é explicado pelas variáveis independentes, através da análise do coeficiente de determinação  $R^2$  do Modelo 3, pode-se concluir que as variáveis dos valores humanos, especificamente o prestígio (v11), religiosidade (v8) e convivência (v14), utilizados neste estudo, conseguem explicar em torno de 5% da variância da variável comprometimento organizacional instrumental, de acordo com o quadro 23 abaixo:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,175a	,030	,028	1,86992	,030	11,436	1	364	,001	
2	,225b	,051	,046	1,85278	,020	7,766	1	363	,006	
3	,253c	,064	,056	1,84250	,013	5,060	1	362	,025	1,902

a. Predictors: (Constant), v11

b. Predictors: (Constant), v11, v8

c. Predictors: (Constant), v11, v8, v14

d. Variável dependente: Comprometimento instrumental (INS\*\*)

**Quadro 23:** Análise de regressão com a variável de comprometimento afetivo (INS\*\*) com os valores humanos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.



Relata-se que existem outras variáveis e fatores não avaliados neste trabalho, que seriam importantes para se explicar a parte ainda não estudada da variância das variáveis dependentes. Assim como foi mencionado anteriormente na regressão do comprometimento afetivo, este resultado vai ao encontro dos estudos sobre antecedentes do comprometimento organizacional, evidenciando que diversos fatores podem explicar o comprometimento e não somente os valores humanos.

Através dos resultados mostrados no quadro 23, foi possível observar que o construto afetivo (variável dependente) é mais bem explicado pela variável v8 (valor humano de religiosidade), pois ela é a mais significativa, mas a variável v11 (valor humano de prestígio) possui o valor de beta praticamente igual (0,176 e 0,175). Assim, entende-se que ambos explicam o compromisso instrumental praticamente com o mesmo intervalo de confiança. Além disto, constata-se igualmente que o comprometimento instrumental está diretamente associado à crença de que uma divindade, um Deus maior salvará a humanidade e que possui desejos que devem ser cumpridos pelo crente. Proporcionalmente a esse credo, existe um desejo de ser reconhecido e, na velhice, este reconhecimento possa ser devido às suas contribuições. Entende-se, ainda, que quem crê em uma divindade e cumpre os seus desejos um dia será reconhecido por suas ações que podem ser entendidas como uma conquista, reconhecidas por acreditar que uma conduta complacente aos acontecimentos possa ser o desejo de um ser divino que o recompensará em um futuro distante.

Os quadros 22 e 23 apresentam os resultados do Teste de Significância Global da Regressão e do coeficiente de determinação ajustado. Todos os valores, calculados da estatística de Teste Durbin-Watson, são superiores ao valor tabelado para o limite superior. Sendo assim, é possível aceitar a hipótese nula de que não há autocorrelação positiva ou negativa.

Para avaliar uma possível multicolinearidade entre os fatores, foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson e a sua significância. Como a matriz dos coeficientes de correlação apresentada era idêntica a da uma matriz identidade, indica-se que a correlação entre as variáveis duas a duas era zero, optando-se, assim, por não apresentar, aqui, a tabela.

Além da matriz de correlação, foram aplicadas as estatísticas tolerâncias, FIV (Fator de Inflação de Variância) e índice de condição, para avaliar a presença ou a ausência de multicolinearidade. O quadro 24 apresenta os resultados para os devidos testes, para a aplicabilidade do Método de Regressão.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	4,186	,237		17,696	,000	3,720	4,651						
	v11	,121	,036	,175	3,382	,001	,051	,192	,175	,175	,175	1,000	1,000	
2	(Constant)	3,483	,344		10,117	,000	2,806	4,160						
	v11	,108	,036	,155	2,999	,003	,037	,178	,175	,155	,153	,981	1,019	
	v8	,104	,037	,144	2,787	,006	,031	,177	,165	,145	,143	,981	1,019	
3	(Constant)	4,064	,429		9,476	,000	3,221	4,907						
	v11	,122	,036	,175	3,357	,001	,050	,193	,175	,174	,171	,952	1,050	
	v8	,127	,038	,176	3,297	,001	,051	,203	,165	,171	,168	,913	1,096	
	v14	-,107	,048	-,121	-2,249	,025	-,201	-,013	-,036	-,117	-,114	,892	1,121	

b. Variável dependente: Comprometimento instrumental (INS\*\*)

**Quadro 24:** Tolerância e VIF para a variável de comprometimento instrumental (INS\*\*) com os valores humanos

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Percebe-se também, através do quadro 24, que do modelo 1 ao modelo 3, o coeficiente de regressão parcial da variável v11 (religiosidade) diminui em termos absolutos passando de 1,000 a 0,952, o que indica que a influência da v11 no comprometimento afetivo diminui quando se controla os efeitos da v8 e da v14. Pode-se observar, na Tabela K, que para todas as variáveis, os valores da tolerância são muito próximos de um, o que é um forte sinal da ausência de multicolinearidade. Os resultados para o índice de condição, corroboram os resultados obtidos para tolerância e FIV.

Também é possível observar no quadro 24 que todos os índices de condição situam-se entre 1,050 e 1,121. Esses valores ficam abaixo tanto do critério proposto por Pestana e Gageiro (2000), quanto do critério um pouco mais rigoroso de Gujarati (2000). Portanto, todos os testes indicam a ausência de multicolinearidade, confirmando que a utilização das variáveis de estruturação, permite a eliminação da colinearidade entre as variáveis independentes.

Ainda dentro da avaliação dos pressupostos do modelo de regressão, aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para testar a hipótese de normalidade dos resíduos, conforme quadro 25:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		INS**
N		409
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4,9260
	Std. Deviation	1,88829
Most Extreme Differences	Absolute	,042
	Positive	,042
	Negative	-,034
Kolmogorov-Smirnov Z		,846
Asymp. Sig. (2-tailed)		,472

a. Test distribution is Normal.

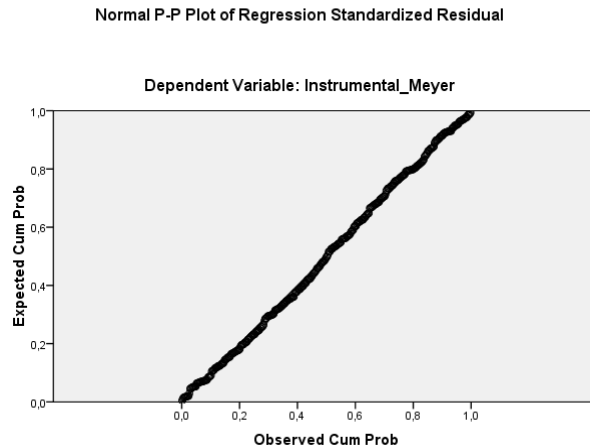
b. Calculated from data.

**Quadro 25:** Teste de normalidade dos resíduos

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O Modelo de Regressão apresenta resíduos com distribuição normal. Para a variável comprometimento instrumental, o modelo apresenta níveis de significância superiores a 1% ( $P = 47\%$ ), o que indica a aceitação da hipótese de normalidade dos resíduos. A Figura 11 mostra a análise de regressão dos resíduos padronizados para a variável comprometimento afetivo. Um resíduo é a diferença entre o valor observado de Y e o valor previsto (y), pela equação de regressão. Os diagramas de dispersão, nos quais os resíduos são representados

graficamente, em relação aos valores esperados, são muito úteis, para examinar-se a adequação do Modelo de Regressão e a apropriação das premissas básicas.



**Figura 11:** Gráfico de regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente comprometimento instrumental (INS\*\*)

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Figura 11 demonstra que os resíduos estão distribuídos, quando representados em relação ao valor previsto de Y, indicando que não trará nenhuma violação importante à premissa da variável constante.

Feitas as análises estatísticas para verificar a adequação das premissas do Modelo de Regressão, parte-se, agora, para a explicação do modelo propriamente dito. O Modelo de Regressão encontrado pode, assim, ser definido:

$$Y = 4,064 + 0,176X1 + 0,175X2 - 0,121X3$$

Onde:

Y = comprometimento instrumental

X1 = valor humano de religiosidade

X2 = valor humano de prestígio

X3 = valor humano de convivência

Verificando-se os resultados, pode-se dizer que a variável comprometimento organizacional instrumental pode ser explicada positivamente, pelos valores humanos religiosidade e prestígio. Com um índice de explicação de aproximadamente 47% da variância total da variável comprometimento instrumental, os valores humanos (variável independente) merecem uma análise individualizada.

Praticamente com mesmo índice beta (0,176 e 0,175), os valores humanos religiosidade e prestígio estão diretamente relacionados ao compromisso instrumental, ou seja, quanto mais o indivíduo internaliza crenças de religiosidade e prestígio, mais ele tende a se comprometer instrumentalmente, ou seja, este ocorre, através de uma percepção do equilíbrio entre o custo e o benefício para permanecer na empresa.

A religiosidade, assim como a tradição exposta no comprometimento afetivo, tem um cunho social, portanto a necessidade de controle e as pré-condições imprescindíveis para alcançar todas as necessidades (ou demandas institucionais e sociais) são cognitivamente representadas por valores, como a religiosidade, refletindo-se acerca da importância de preservar a cultura e as normas convencionais e, desta forma, verificando-se uma tendência a ser seguida cegamente, ou seja, é a obediência à autoridade. Já o prestígio tem uma orientação pessoal, guiando a vida dos indivíduos por meio de realizações materiais, sendo estas uma exigência para interações sociais prósperas e, inclusive, possivelmente necessárias para se obter o reconhecimento em um futuro distante.

Em outras palavras, entende-se que o indivíduo que possui uma forte crença de religiosidade e prestígio tende a aceitar os fatos e ter um comportamento mais complacente quanto à situação, porque espera colher os frutos em um futuro distante deste cumprimento da vontade divina, podendo ser a aceitação de um fato ou comportamento, ou até mesmo de uma situação em que está vivenciando. Assim, se compromete de forma instrumental, pois, em sua percepção, a balança do custo e benefício em permanecer na empresa pode ser gratificante se aceitar os fatos do presente e pensar nas consequências boas do futuro.

Estes resultados vão ao encontro dos estudos realizados por Gouveia *et al* (2009) com uma amostra de 57 trabalhadores de uma empresa de refrigerante de João Pessoa que constatou a relação positiva do comprometimento instrumental com o valor de estabilidade pessoal, evidenciando-se que uma vida organizada e planejada tende a gerar maior compromisso instrumental, por outro lado, o presente estudo corrobora que religiosidade e prestígio tendem a desenvolver o vínculo de custo e benefício, entende-se que seguir crenças religiosas pode denotar a organização de um caminho claro a ser seguido, e com isso ambos resultados serem similares e denotarem o desenvolvimento do compromisso instrumental.

Outro estudo realizado por Gouveia *et al* (2009) constatou que o comprometimento instrumental era compatível com valores que tinham orientações sociais e pessoais dentro do domínio motivador materialista, denominado valores de existência, cujo objetivo era assegurar as condições básicas para a sobrevivência biológica e psicológica do indivíduo, ou seja, o indivíduo tenta equilibrar na sua consciência o custo e o benefício que determinadas

situações podem acarretar. Já no presente estudo a religiosidade possui um papel social através da regulação da cultura e das regras convencionais e o prestígio como motivador individual que vislumbra o reconhecimento dos esforços empreendidos no presente. Percebe-se que o comprometimento organizacional não é um comportamento que se desenvolve a partir de uma única motivação, mas que apresenta um núcleo motivacional complexo.

Contudo, o valor humano convivência tem uma relação negativa com o comprometimento instrumental, ou seja, quanto mais a pessoa acredita que faz bem fazer parte de um grupo social, o seu compromisso instrumental tende a diminuir. Isso deve-se ao fato no que Gouveia *et al* (2009) relatou que o destino comum e a experiência afetiva entre indivíduos são acentuados por valores, como a convivência, representando as necessidades de pertença, amor e afiliação, tentando, assim, regular e manter as relações interpessoais. Percebe-se que relacionamento cognitivo e os sentimentos são mais fortalecidos com esses valores interacionais e por isso o compromisso instrumental que visa uma relação mais material é enfraquecido e estatisticamente possui uma relação indireta.

Pode-se também relatar que quanto mais o indivíduo se compromete instrumentalmente, menos ele gosta de fazer parte de uma equipe e mais ele internaliza valores normativos e de realização, pois o primeiro faz com que ele siga o *status quo* e o segundo, com que ele colha os frutos deste cumprimento.

#### **4.5.3 Comprometimento normativo (NOR\*\*) e valores humanos**

Numa quarta e última etapa da regressão foi realizada a análise dos 18 (dezoito) valores humanos da teoria de Gouveia (2003) como variáveis independentes, e como variável dependente o comprometimento normativo de Meyer, Allen e Smith (1991), buscando identificar quais valores explicam o compromisso com as normas e regras organizacionais.

Observa-se, no quadro 31, que todos os valores da estatística F são significativos a 1%, ou seja, o que leva a rejeição da nulidade dos coeficientes do parâmetro das variáveis independentes consideradas em cada modelo, salientando que no modelo 5, o teste F permite rejeitar a hipótese nula dos coeficientes de regressão serem todos nulos, ou seja, rejeita-se a hipótese de que todos os coeficientes da regressão sejam iguais a zero para todos os modelos estudados.

## ANOVA

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,493	1	60,493	17,206	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1279,766	364	3,516		
	Total	1340,259	365			
2	Regression	92,669	2	46,335	13,482	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1247,590	363	3,437		
	Total	1340,259	365			
3	Regression	109,688	3	36,563	10,756	,000 <sup>c</sup>
	Residual	1230,571	362	3,399		
	Total	1340,259	365			
4	Regression	128,112	4	32,028	9,539	,000 <sup>d</sup>
	Residual	1212,147	361	3,358		
	Total	1340,259	365			
5	Regression	142,226	5	28,445	8,548	,000 <sup>e</sup>
	Residual	1198,033	360	3,328		
	Total	1340,259	365			

a. Predictors: (Constant), v16

b. Predictors: (Constant), v16, v11

c. Predictors: (Constant), v16, v11, v17

d. Predictors: (Constant), v16, v11, v17, v8

e. Predictors: (Constant), v16, v11, v17, v8, v6

f. Variável dependente: Comprometimento normativo (NOR\*\*)

**Quadro 26:** Valores de F para o modelo de regressão

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Por representar o percentual da variável dependente, que é explicado pelas variáveis independentes, pode-se concluir que as variáveis dos valores humanos, especificamente a tradição (16), o prestígio (v11), a sobrevivência (v17), a religiosidade (v8) e o poder (v6), utilizados neste estudo, conseguem explicar em torno de 9% da variância da variável comprometimento organizacional normativo, de acordo com o quadro 27 abaixo:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin Watson
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,212 <sup>a</sup>	,045	,043	1,87506	,045	17,206	1	364	,000	
2	,263 <sup>b</sup>	,069	,064	1,85388	,024	9,362	1	363	,002	
3	,286 <sup>c</sup>	,082	,074	1,84374	,013	5,007	1	362	,026	
4	,309 <sup>d</sup>	,096	,086	1,83242	,014	5,487	1	361	,020	
5	,326 <sup>e</sup>	,106	,094	1,82424	,011	4,241	1	360	,040	2,125

a. Predictors: (Constant), v16

b. Predictors: (Constant), v16, v11

c. Predictors: (Constant), v16, v11, v17

d. Predictors: (Constant), v16, v11, v17, v8

e. Predictors: (Constant), v16, v11, v17, v8, v6

f. Variável dependente: Comprometimento normativo (NOR\*\*)

**Quadro 27:** Análise de regressão com a variável de comprometimento normativo (NOR\*\*) com os valores humanos

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Da mesma forma que o modelo de comprometimento e os outros construtos deste modelo apresentaram na análise de regressão a existência de outras variáveis e de fatores não avaliados no presente estudo, para o comprometimento organizacional normativo, não foi diferente. Além disso, evidenciou-se que existem outros fatores, cuja explicação seria importante, como a parte ainda não estudada da variância das variáveis dependentes. Novamente, enfatiza-se que diversos fatores impactam na construção do compromisso do empregado com a empresa e não apenas os valores humanos.

Através dos resultados, foi possível observar que o construto normativo (variável dependente) é mais bem explicado pela variável 16 (valor humano de tradição), pois ela é a mais significativa (quadro 27). Verifica-se que o comprometimento normativo também está diretamente associado ao seguimento das normas sociais e ao manter-se o *status quo*. Além de ser significativa, a variável “tradição” (16) apresenta o maior coeficiente beta, indicando que esta é a variável independente mais relevante do modelo.

Os quadros 31 e 32 apresentam os resultados do teste de significância global da regressão e do coeficiente de determinação ajustado. Todos os valores, calculados da estatística de Teste Durbin-Watson, são superiores ao valor tabelado para o limite superior. Sendo assim, é possível aceitar a hipótese nula de que não há autocorrelação positiva ou negativa.

Para avaliar uma possível multicolinearidade entre os fatores, foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson e a sua significância. Como a matriz dos coeficientes de correlação apresentada era idêntica a uma matriz identidade, indica-se que a correlação entre as variáveis duas a duas era zero, optando-se, desta forma, por não apresentar a tabela de correlações.

Além da matriz de correlação, foram aplicadas as estatísticas tolerâncias, a FIV (Fator de Inflação de Variância) e o índice de condição, para avaliar a presença ou a ausência de multicolinearidade. O quadro 28 apresenta os resultados para os devidos testes, para a aplicabilidade do Método de Regressão.



Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,845	,307		15,783	,000	4,241	5,448					
	v16	,175	,042	,212	4,148	,000	,092	,259	,212	,212	,212	1,000	1,000
2	(Constant)	4,352	,344		12,666	,000	3,676	5,028					
	v16	,150	,043	,182	3,526	,000	,066	,234	,212	,182	,179	,963	1,039
	v11	,111	,036	,158	3,060	,002	,040	,182	,193	,159	,155	,963	1,039
3	(Constant)	4,997	,447		11,177	,000	4,118	5,876					
	v16	,176	,044	,214	4,013	,000	,090	,263	,212	,206	,202	,895	1,118
	v11	,120	,036	,171	3,315	,001	,049	,192	,193	,172	,167	,950	1,053
	v17	-,105	,047	-,119	-2,238	,026	-,198	-,013	-,029	-,117	-,113	,904	1,106
4	(Constant)	4,713	,461		10,232	,000	3,807	5,619					
	v16	,162	,044	,196	3,665	,000	,075	,249	,212	,189	,183	,877	1,141
	v11	,115	,036	,164	3,178	,002	,044	,186	,193	,165	,159	,946	1,057
	v17	-,139	,049	-,156	-2,840	,005	-,235	-,043	-,029	-,148	-,142	,826	1,211
	v8	,093	,040	,127	2,342	,020	,015	,171	,141	,122	,117	,854	1,171
5	(Constant)	4,376	,487		8,991	,000	3,419	5,334					
	v16	,163	,044	,198	3,719	,000	,077	,250	,212	,192	,185	,876	1,141
	v11	,081	,039	,116	2,066	,040	,004	,159	,193	,108	,103	,787	1,271
	v17	-,137	,049	-,154	-2,815	,005	-,233	-,041	-,029	-,147	-,140	,826	1,211
	v8	,101	,040	,138	2,540	,012	,023	,178	,141	,133	,127	,846	1,182
	v6	,077	,038	,113	2,059	,040	,003	,151	,158	,108	,103	,827	1,209

c. Variável dependente: Comprometimento normativo (NOR\*\*)

**Quadro 28:** Tolerância e VIF para a variável de comprometimento normativo (NOR\*\*) com os valores humanos

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Percebe-se, também, por meio do quadro 28, que do Modelo 1 ao Modelo 5, o coeficiente de regressão parcial da variável v16 (tradição) diminui em termos absolutos, passando de 0,215 a 0,212, o que indica que a influência da v16 no comprometimento afetivo diminui, quando são controlados os efeitos da variável independente poder (v6). Pode-se constatar, no quadro 28, que, para todas as variáveis, os valores da tolerância são muito próximos de um, o que é um forte sinal da ausência de multicolinearidade. Os resultados para o índice de condição corroboram com os obtidos para a tolerância e o FIV.

Também é possível observar, no quadro 28, que os índices de condição variam entre 1,141 e 1,209. Esse valor fica abaixo, tanto do critério proposto por Pestana e Gageiro (2000), quanto do critério, um pouco mais rigoroso, o de Gujarati (2000). Consequentemente, todos os testes indicam a ausência de multicolinearidade, confirmando que a utilização das variáveis de estruturação permite a eliminação da colinearidade entre as variáveis independentes.

Ainda, dentro da avaliação dos pressupostos do Modelo de Regressão, aplicou-se o Teste de Kolmogorov-Smirnov, para examinar a hipótese de normalidade dos resíduos, conforme quadro 29:

		NOR**
N		409
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	6,0760
	Std. Deviation	1,88044
Most Extreme Differences	Absolute	,045
	Positive	,043
	Negative	-,045
Kolmogorov-Smirnov Z		,915
Asymp. Sig. (2-tailed)		,373

a. Test distribution is Normal.

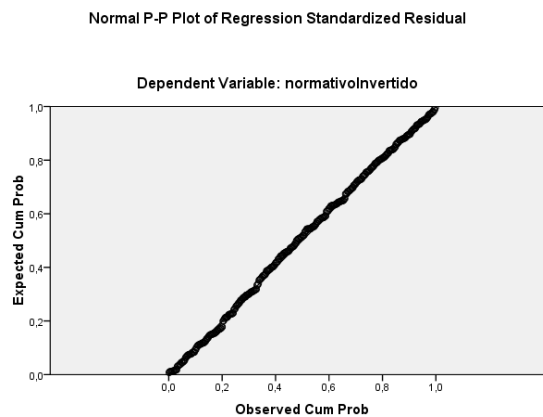
b. Calculated from data.

**Quadro 29:** Teste de normalidade dos resíduos

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O modelo de regressão apresenta resíduos com distribuição normal. Para a variável comprometimento normativo, o modelo apresenta níveis de significância superiores a 1% (P = 37%), o que indica a aceitação da hipótese de normalidade dos resíduos.

A Figura 12 demonstra a análise de regressão dos resíduos padronizados para a variável “comprometimento normativo”. Um resíduo é a diferença entre o valor observado de Y e o valor previsto (y), pela equação de regressão. Os diagramas de dispersão, nos quais os resíduos são representados graficamente, em relação aos valores esperados, são muito úteis para examinar-se a adequação do modelo de regressão e a apropriação das premissas básicas.



**Figura 12:** Gráfico de regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente comprometimento normativo (NOR\*\*).

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Figura 12 aponta que os resíduos estão distribuídos aleatoriamente, quando representados em relação ao valor previsto de Y, indicando que não trará nenhuma violação importante na premissa da variável constante.

Feitas as análises estatísticas para verificar a adequação das premissas do Modelo de Regressão, parte-se, agora, para a explicação do modelo propriamente dito, que pode, assim, ser definido nesta pesquisa:

$$Y = 4,376 + 0,198X1 + 0,116X2 - 0,154X3 + 0,138X4 + 0,113X5$$

Onde:

Y = comprometimento normativo

X1 = valor humano de tradição

X2 = valor humano de prestígio

X3 = valor humano de sobrevivência

X4 = valor humano de religiosidade

X5 = valor humano de poder

Verificando-se os resultados, pode-se dizer que a variável comprometimento organizacional normativo pode ser explicada positivamente pelos valores humanos tradição, prestígio, religiosidade e poder e negativamente, pelo valor convivência. Com um índice de explicação de aproximadamente 9% da variância total da variável comprometimento normativo, os valores humanos (variável independente) merecem uma análise individualizada.

A partir do valor humano tradição, já exposto na regressão nas análises anteriores e também evidenciado como a variável independente com maior peso, infere-se que, quanto maior a internalização desse valor humano, maior será o compromisso normativo do indivíduo com a empresa.

Com coeficiente beta de 0,116, o valor humano prestígio também torna-se importante para a explicação do Modelo de Regressão, ou seja, quanto mais o indivíduo acredita (crença ou valor) que é importante ser reconhecido pelos outros, visto ser este um valor de orientação pessoal que guia a vida do ser humano através de realizações materiais, percebe-se que este desejo faz com que a pessoa continue seguindo as normas em que acredita, e isto o levará a um reconhecimento do grupo, das pessoas ou, até mesmo, da organização.

Já com um beta maior que do valor prestígio, o valor humano religiosidade também explica o compromisso normativo que diz respeito às pressões normativas internalizadas pelo colaborador, visto que age em um caminho, no qual encontra os objetivos e os interesses organizacionais. Assim, uma pessoa que possui forte crença em um Deus, que almeja um povo que segue determinados mandamentos ou regras, mesmo este sendo oculto e não provando nada materialmente, torna-se fácil seguir regras e normas que são mais visíveis e desejáveis pela organização. Em outras palavras, se é correto para a pessoa seguir normas ocultas de uma divindade, é mais fácil ainda seguir normas ocultas e reais de uma organização que, muitas vezes, explicita tais regras a serem seguidas.

Já o valor humano poder, se relacionado à visão normativa do comprometimento, que sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos, ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização, entende-se que, por ser caracterizado como uma necessidade de autoestima e representado como um motivador materialista, mas com uma orientação pessoal, tende a guiar o indivíduo a seguir as normas ou as regras, com o foco nas realizações materiais. Portanto, a sua realização pode ser compreendida como uma exigência para as interações sociais prósperas e o funcionamento institucional adequado. Ou seja, o indivíduo espera seguir as

normas, porque este cumprimento fornece um controle maior perante as pessoas e torna as realizações materiais desejadas, mais próximas da realidade.

Porém, o valor humano sobrevivência está relacionado inversamente proporcional ao compromisso normativo: quanto mais o colaborador acredita que deve atender às necessidades fisiológicas mais básicas (por exemplo, comer, beber, dormir), mais ele busca assegurar as condições básicas para a sobrevivência biológica e psicológica e menos ele sentirá que é obrigado a permanecer na empresa, inclusive devido à internalização das normas e regras. Ele mudará o seu foco social para o individual, em vez sentir-se obrigado a permanecer nela, porque o ambiente possui normas que vão de encontro aos seus objetivos. Ele tenderá a preocupar-se com a sua qualidade de vida tanto quanto com as necessidades básicas e a saúde psicológica.

Constata-se que religiosidade, bem como o valor de tradição, refletem a importância de preservar as normas convencionais (GOUVEIA et al, 2009), evidenciando-se que quanto mais existir uma cultura de socialização, maior será o interesse por parte do empregado em virtude de despertar crenças de que devem ser leis à organização, bem como foi encontrado nos estudos de Fernandes e Ferreira (2009) com 311 empregados de diversos segmentos da cidade do Rio de Janeiro, evidenciando que quanto maior a socialização dos colaboradores, maior o comprometimento normativo.

De forma geral, constata-se que os valores humanos tradição, poder, religiosidade, prestígio e apoio social possuem relação direta com os construtos do comprometimento organizacional, ou seja, quanto mais o indivíduo acredita nestes valores, maior será o seu respectivo compromisso com a empresa. Por outro lado, o valor humano sobrevivência e convivência apresentam relação indireta com o comprometimento organizacional, isto é, quanto mais a pessoa acredita nestas duas crenças, menos comprometida com a empresa ela será no que se refere ao respectivo compromisso que está relacionado. O presente resumo da regressão está exposto no Quadro 35 a seguir:

Equação do modelo de regressão							
Comprometimento organizacional	Valores humanos						
	Tradição	Poder	Religiosidade	Prestígio	Apoio Social	Sobrevivência	Convivência
AFE** = 5,584	+ 0,117	+ 0,108					
INS** = 4,064			+ 0,176	+ 0,175			- 0,121
NOR** = 4,376	+ 0,198	+ 0,113	+ 0,138	+ 0,116		- 0,154	

**Quadro 30:** Resumo das equações do modelo de regressão dos construtos do comprometimento organizacional

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Verifica-se que os valores tradição e poder, que dizem respeito à manutenção do *status quo* ao desejo de influenciar e manter o controle sobre as pessoas estão relacionados ao

compromisso afetivo e normativo. Religiosidade e prestígio, que dizem respeito à crença pelo cumprimento dos desejos de uma divindade e pelo reconhecimento das contribuições que o indivíduo presta ao grupo e à empresa, estão relacionados diretamente ao compromisso instrumental e normativo.

Percebe-se que o compromisso que faz a pessoa permanecer na empresa, ligado ao afeto e ao alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais, mesmo que por pressão, são explicados por valores de manutenção do contexto e da situação, por meio das normas e regras já existentes. O compromisso que mantém as pessoas porque o benefício é maior do que o custo decorrente da sua saída é explicado por valores que têm quanto a um ser oculto e pela busca do reconhecimento.

Todavia, os valores humanos sobrevivência e convivência estão relacionados indiretamente ao comprometimento organizacional. O compromisso normativo (NOR\*\*) é maior, quando menor for a internalização da crença pelas necessidades básicas de sobrevivência do ser humano. Já o compromisso instrumental é maior, quando menor for a crença na necessidade de fazer parte de grupos sociais, como os religiosos, esportivos, entre outros.

Constata-se que permanecer na empresa, por razões afetivas e normativas, são enfraquecidas quando a pessoa tem uma forte crença quanto ao sanar as suas necessidades básicas humanas, e a permanência, devido a um compromisso de maior benefício do que o custo, é enfraquecida, quando a pessoa acredita que o correto é se afiliar a grupos sociais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou verificar se os valores humanos influenciavam o comprometimento organizacional dos trabalhadores de diversos segmentos de mercado da cidade de Caxias do Sul. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa junto a 411 integrantes de variadas empresas da cidade, e, primeiramente, foi levantado o perfil predominante dos respondentes, logo após, foram identificados os valores pessoais e o comprometimento organizacional predominante dos mesmos, através da análise das médias, medianas e do desvio padrão e, por fim, foram identificados e analisados quais os valores influenciavam o comprometimento organizacional, mediante a correlação e a regressão linear.

O perfil dos entrevistados, no que diz respeito ao gênero, compõe-se de 50,5% de mulheres. A maioria exerce funções administrativas (61,1%), com idade média de 30 anos (58,2%), sendo que 141 (34,6%) dos 411 respondentes são jovens de 15 a 24 anos. A amostra também se compõe predominantemente de indivíduos solteiros (48,8%), com renda média familiar de até cinco salários mínimos mensais (49,5%). O resultado também demonstrou que 45,0% da amostra cursa ensino superior e a outra parcela de entrevistados (14,1%) já possui graduação completa ou estão cursando pós-graduação. Percebendo-se, portanto, que mais da metade dos entrevistados (59,1%) possui nível elevado de escolaridade. Uma última variável foi analisada sobre o perfil, ou seja, o tempo de empresa, e constatou-se que 138 colaboradores (34,8%) estão na empresa há 1 ano, seguido daqueles que permanecem na empresa entre 1,1 e 2 dois anos (23,6%). Percebe-se, desta forma, que a grande maioria (58,4%) possui, no máximo, 24 meses de vínculo com a organização.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, o comprometimento organizacional e os valores humanos predominantes, foram considerados aqueles que obtiveram maiores médias, comparada às suas medianas e com o desvio padrão baixo. Dessa forma verificou-se que o comprometimento afetivo (AFE\*\*) Modelo de Meyer, Allen e Smith (1991) apresentou melhores resultados, seguido do compromisso normativo (NOR\*\*) e, por fim, o compromisso instrumental (INS\*\*).

Já em relação aos valores humanos com melhores resultados no que concerne à média, à mediana e ao desvio padrão, verificou-se que, dentre os 18 valores humanos da teoria de Gouveia (2003) apenas êxito, maturidade, obediência, sobrevivência, estabilidade pessoal, sexualidade, afetividade e apoio social foram respondidos como os mais importantes, ou seja, o ser humano pode ser considerado complexo, porque tem uma preocupação pessoal e social, ao mesmo tempo em que é pragmático e idealista.

Já convivência, prazer, religiosidade, conhecimento, saúde e tradição foram considerados valores humanos menos importantes do que os primeiros, percebendo-se, assim, que houve menor importância ao construto de realização, cuja base está alicerçada na busca da auto-estima. Por conseguinte, pode-se entender que os entrevistados estão internalizando um foco mais interpessoal e idealista. Por último, emoção, poder, prestígio e beleza, ou seja, característicos de oposição à manutenção do *status quo*, que primam pela busca da auto-estima e são baseados nas tomadas de decisão universal, foram considerados os menos importantes.

Em uma terceira etapa, analisou-se a correlação entre os valores e o compromisso com a empresa, posteriormente, fez-se a regressão entre todos os valores humanos e os construtos do comprometimento organizacional, com o intuito de verificar a influência dos valores humanos sobre o comprometimento organizacional.

Verificou-se, na correlação, que com o compromisso afetivo (AFE\*\*) o valor humano tradição ( $r = 111^*$ ) e o poder ( $r = 109^*$ ) tiveram os maiores coeficientes de Pearson, satisfatórios para o estudo. Verifica-se, assim, que a crença ao cumprimento das normas e às tradições da sociedade (tradição), à internalização desta quanto aos quesitos influenciar as pessoas e o gosto pela liderança do grupo (poder), bem como ao desejo de ser reconhecido e prestigiado pelas pessoas (prestígio) possuem relação direta com o compromisso afetivo que a pessoa tem pela empresa.

Quanto ao comprometimento instrumental (INS\*\*), o valor humano que apresenta a maior correlação diz respeito ao prestígio ( $r = 0,200^{**}$ ), ou seja, quanto maior a internalização da crença que busca o reconhecimento e a admiração do grupo social, maior será o compromisso instrumental.

Em relação à maior correlação do comprometimento normativo (NOR\*\*) com os valores humanos, foram constatados a tradição ( $r = 0,193^{**}$ ), seguida do prestígio ( $r = 0,182^{**}$ ). Assim, os resultados mostram que a relação de compromisso que diz respeito à sua permanência na empresa, devido a um débito moral que o empregado tem com ela, ou também pela aceitação dos valores e objetivos da organização é mais forte, primeiramente, por aqueles que seguem as tradições da sociedade, depois, pelos que buscam o reconhecimento do grupo social.

Não obstante, procurou-se identificar não somente, quais os valores tem relação com o comprometimento organizacional, mas também aqueles que influenciam o vínculo com a organização, e, assim, rodou-se a regressão linear.



Com o compromisso afetivo (AFE\*\*), foi verificado que os valores humanos, poder e a tradição, conseguem explicar em torno de 2% da variância desse compromisso com a empresa. A partir de ambos, conclui-se que, quanto maior a internalização dos valores humanos poder e tradição, maior será o compromisso afetivo (AFE\*\*). Dessa forma, evidencia-se que o indivíduo que busca atender às motivações de conservação do *status quo* e principalmente aos interesses coletivos (tradição), bem como às interações sociais prósperas, influenciando os outros (poder) e controlando as decisões para que haja um funcionamento institucional adequado, tende a ser mais comprometido afetivamente com a organização.

Já os valores humanos valores humanos prestígio, religiosidade e convivência conseguem explicar em torno de 5% da variância do comprometimento instrumental (INS\*\*). Prestígio e religiosidade, de forma direta, e convivência, de maneira indireta. Assim, quanto mais se acredita na necessidade de controle e nas pré-condições imprescindíveis para alcançar todas as demandas institucionais e sociais (religiosidade), bem como nas realizações materiais, sendo esta realização uma exigência para interações sociais prósperas, percebe-se o quão estes valores são necessários, para obter o reconhecimento em um futuro distante (prestígio), internalizando-se, desta forma, o compromisso instrumental (INS\*\*). Porém, quanto mais o indivíduo acredita que ser correto tanto fazer parte de um grupo, quanto pertencer a uma equipe e quanto mais entende que esta relação deve ser regulamentada e mantida (convivência), mais ele tende a ter pouco compromisso instrumental (INS\*\*).

Dessa forma, os resultados da regressão entre os valores humanos e o compromisso instrumental (INS\*\*) demonstraram que, quanto mais o indivíduo se compromete instrumentalmente, menos ele gosta de fazer parte de uma equipe e mais internaliza valores normativos e de realização, pois o primeiro faz com que ele siga o *status quo* e o segundo, com que colha os frutos deste cumprimento.

Em relação aos resultados da regressão com os valores humanos e o compromisso normativo (NOR\*\*), foi possível verificar que tradição, prestígio, sobrevivência, religiosidade e poder conseguem explicar em torno de 9% da variância do comprometimento normativo (NOR\*\*). Todos foram relacionados diretamente, com exceção do valor humano sobrevivência, a partir do qual se verificou a relação indireta, ou seja, quanto maior a preocupação com as necessidades básicas de vida do indivíduo, menor o compromisso normativo.

Logo, entende-se que aqueles que crêem que é correto preservar a cultura e as normas convencionais (tradição) desejam o reconhecimento pelas suas contribuições (prestígio), cumprem a vontade divina (religiosidade) e preferem controlar as decisões e gerenciar o

grupo de trabalho ou social. Estes fatores, portanto, tendem a influenciar diretamente o compromisso normativo (NOR\*\*). Já aqueles que crêem que é mais importante sanar as necessidades básicas humanas (sobrevivência) tendem a ter um compromisso normativo menor, ou seja, uma relação indireta com a empresa. Percebe-se que, quando um aumenta, o outro diminui.

Diante dos resultados obtidos pode-se elaborar algumas sugestões estratégicas para o fortalecimento dos vínculos que o funcionário desenvolve com a organização. Nesse sentido, as organizações poderiam 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, seria interessante que elas se preocupassem em proporcionar a seus membros um ambiente de trabalho caracterizado pela prática de comunicar claramente as regras e normas organizacionais, de modo a lhes mostrar que ela preserva a estabilidade.

Para trabalhar o compromisso afetivo, instrumental e normativo devem-se estimular os valores humanos com características que tangem a conservação das regras, das normas, da cultura e da situação convencional, ao tempo que também estimulem o reconhecimento dos indivíduos. De modo semelhante, as organizações poderiam implementar, por exemplo, um plano de reconhecimento que levasse os funcionários a se sentirem realizados e valorizados em suas competências, incentivando, assim, o valor de autopromoção. Dessa forma, poderiam também prover um ambiente mais adequado à manifestação dos comprometimentos afetivo, instrumental e normativo para com ela.

A força preditiva das prioridades axiológicas foi modesta estatisticamente, o qual é compreensível visto que existem numerosos antecedentes do comprometimento organizacional, relacionados com variáveis individuais (como os valores), com características do trabalho, com experiências no trabalho e com características do papel (MATHIEU E ZAJAC, 1990). Assim os resultados revelaram que o comprometimento organizacional não é um comportamento que se desenvolve a partir de uma única motivação, mas que apresenta um núcleo motivacional complexo. Resultado semelhante foi encontrado por Finegan (2000), que verificou não existir efeito significativo dos valores pessoais sobre o comprometimento organizacional. Também com membros de empresas juniores foram encontrados resultados semelhantes (RODRIGUES *et al*, 2009).

Ressalta-se, em função dos resultados encontrados neste estudo, que os modelos, utilizados sobre os valores pessoais e o comprometimento organizacional, devem ser replicados em contextos diferentes, para uma análise mais profunda acerca da existência de relação entre eles.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSSON, P. The Role of Commitment in Software Process Improvement Process – **Doctoral Thesis** – University of Oulu, Oulu, 2002.
- ALVES, M. B; NEPOMUCENO, A. A; SÁ, V. C; Comprometimento em Organizações do Terceiro Setor - Um Estudo de Caso em Duas Organizações Não –Governamentais. EnaPG (Encontro de Administração Pública e Governança) Rio de Janeiro / RJ, 2004.
- ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18, 1990.
- ANTUNES, E. D. D; A "Descoberta" aa Importância aos Valores Integração e Envolvimento dos Empregados Versus a Práxis aas Indústrias Gaúchas. REAd – Edição 18 Vol. 6 No. 6, nov-dez 2000.
- BAKER, M. Selecting a research methodology. *The Marketing Review*, v. 1, p. 373-397, 2001.
- BARBOSA, S. L.; FARIA, J. H. . Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional.. In: ENANPAD, 2000, Florianópolis. XXIV Anais do ENANPAD, 2000.
- BARROS, A. R.O; SCHEIBLE, A. C. F; Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. Encontro da EnANPAD, 2008.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- \_\_\_\_\_, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração**. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310, 1996.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

BORGES, E; MEDEIROS, C; Comprometimento e Ética Profissional: Um Estudo de suas relações junto aos Contabilistas. *Revista de Contabilidade Financeira, USP: São Paulo*. n. 44, p. 60 – 71, Maio/Agosto 2007.

BORGES, L. O; LIMA, A. M. S; VILELA, E. C; MORAIS, S. S. G. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *RAE - Eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2004.

COSTA, et. al; Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso em uma Indústria Têxtil. *EnGPR (I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho)*. Natal: RN, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHANG Jr, J. ; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão . Comprometimento Organizacional como Estratégia para Aumentar o Desempenho. In: *II Encontro de Estudos em Estratégia - 3 E's*, 2005, Rio de Janeiro. *II Encontro de Estudos em Estratégia - 3 E's*, 2005.

CHAVES, S. S. S; O Bem-Estar Subjetivo e os Valores Humanos em Músicos e Advogados da Cidade de João Pessoa. Tese de Doutorado apresentada curso ao Programa Integrado de Pós-Graduação Em Psicologia Social. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007.

COHEN, A. **Multiple commitments in workplaces**: an integrative approach. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

COLOSSI, N. Comprometimento Organizacional: O caso dos Professores Substitutos da Universidade Federal do Amazonas – UFAM. *Encontro da EnANPAD*, 2004.

DIAS, D. V; FILHO, A. D. M; Valores Organizacionais e Comprometimento: Um Estudo em Empresas do Setor Siderúrgico Mineiro. *Encontro da EnANPAD*, 2008.

CORSO, et. al; Valores Organizacionais e a Síndrome de *Burnout* em Equipes de Enfermagem de Pronto-Atendimentos de Saúde na cidade de Santa Maria-RS. *Encontro da EnANPAD*, 2008.

DUBINSKY, A. J., KOTABE, M., LIM, C. U. & WAGNER, W. (1997). The impact of values on salespeople's job responses: a cross-national investigation. *Journal of Business Research*, 39, 195-208.

ELIZIUR, D. (1984), Facets of work values: a structural analysis of work outcomes, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, pp. 379-89.

ELIZUR, D., KOSLOWSKY,M., Values e Organizational commitment, **International Journal of Manpower**, Vol.22, No. 7, pp. 593-99 (2001)

ELIZUR, D., Work values and commitment, **International Journal of Manpower**, Vol.17, No. 3, pp. 25-30 (1996)

FELFE, J., YAN, W., SIX, B., The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.8, pp. 211-37, 2008.

FEATHER, N. T. Values, valences and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 68, p. 1135- 1151, 1995.

FERNANDES, Karina Ribeiro. Percepção dos dirigentes sobre o processo de construção da identidade organizacional em relação com os valores formais da organização. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina.

FERNANDES, Helenita de Araújo; FERREIRA, Maria Cristina. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF (Impr.)*, Itatiba, v. 14, n. 3, Dec. 2009.

FILHO, M. C. S. O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil. In: XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro:ANPAD, 2007.

FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **RAUSP. Revista de Administração**, v. 41, p. 431-441, 2006.

FORMIGA, N. S; GOUVEIA, V.V. Valores humanos e condutas anti-sociais e delitivas. **Psicol. teor. prat.**, dez. 2005, vol.7, no.2, p.134-170. ISSN 1516-3687.

FURTADO, V. A; **A Influência dos Valores Pessoais como Fatores Facilitadores ou Dificultadores na Administração da Organização Escolar**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.2003.

FURNHAM, A. (1984), Work Values and beliefs in Britain, **Journal Of Occupational Behavior**, Vol. 5, pp. 281-91.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOUVEIA, Valdiney V; MILFONT, Taciano, L; FISCHER, Ronald; COELHO, Jorge Artur P. M; **Revista de Administração Mackenzie – RAM**. Vol. 10, no.3 São Paulo, SP; p.34-59. Maio/Junho.2009.

GOUVEIA, V; SANTOS, P; MILFONT ; IN Hutz, C. S. (org..) (2009). **Avanços e polêmicas em avaliação psicológica**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 318 p.

GOUVEIA, V.V; MARTINEZ, E; MEIRA, M; MILFONT, T. L. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos em Psicologia**. (Natal) [online]. 2001, v. 6, n. 2,pp. 133-142. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>

GOUVEIA, V.V; MILFONT, T.L; FISCHER, R; SANTOS, W.S. Teoria Funcionalista dos Valores Humanos. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). Valores humanos & gestão: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008.

GOUVEIA, V.V; La naturaleza de los valores descriptores del individualismo e del colectivismo: Una comparación intra e Intercultural. Tese de Doutorado. Universidade Complutense de Madri, Espanha: 1998.

\_\_\_\_\_, V.V, et. al; Valores Humanos e Interesses Vocacionais: Um Estudo Correlacional. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 13, n. 3, p. 603-611, jul./set. 2008

\_\_\_\_\_, V. V (org.); Psicologia social dos valores humanos - Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: Senac, 2006.

\_\_\_\_\_, V. V et al. Valores humanos e interesses vocacionais: um estudo correlacional. *Psicol. estud.* [online]. 2008, vol. 13, no. 3, pp. 603-611. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>.

\_\_\_\_\_, V. V; (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: Evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 8(3), 431-443.

GOUVEIA, V. V et al; Valores humanos e interesses vocacionais: um estudo correlacional. *Psicologia em Estudo*. Maringá, v.13,n.3, Sept. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/>

\_\_\_\_\_, V.V et al; Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para as organizações. *RAM – Revista de administração Mackenzie*, v. 10, n. 3; p. 34-59, São Paulo, SP; Mai/Jun, 2009.

GÜNTHER, H. (1981). Uma tentativa de traduzir e adaptar a escala de valores de Rokeach para uso no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 33(3), 58-72.

HALLAK, B. R; **O Alinhamento de Valores Pessoais e Organizacionais: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Energia**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Gestão pela Qualidade Total. 2008.

HERZBERG, Frederick. **One more time: How do you do motivate employees?** In: MATTESON, Michael T; IVANCEVICH, John M. **Management Classics**. 3 ed. Texas: Business Publications, Inc., 1986

KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI, Thomas D. *Liderança Baseada em Valores: reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do Empregado*. São Paulo : Educator. 1999.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60, 1958.

LIMEIRA, M. I. C. A; **Alinhamento de Valores Pessoais e Organizacionais: Um Estudo de Caso em Empresa de Médio Porte**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Gestão pela Qualidade Total. 2004

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 2006.

MACEDO, K.B; PEREIRA, C; ROSSI, E.Z; VIEIRA, M.P. Valores humanos e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2005, vol. 8, pp. 29-42

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. In: MATTESON, Michael T; IVANCEVICH, John M. **Management Classics**. 3 ed. Texas: Business Publications, Inc., 1986.

MATHIEU, J.E. & ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

MEDEIROS, C. A. F. ; ALBUQUERQUE, L. G. ; MARQUES, G. M. . Componentes do Comprometimento Organizacional e Desempenho: Identificando uma Estrutura de Relacionamentos. In: 4th Iberoamerican Academy of Management Conference, 2005, Lisboa. 4th IAM Conference - Proceedings. Lisboa : Universidade Nova de Lisboa, v. 1. p. 1-15, 2005.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M., MARQUES, G. M. (2004) “Comprometimento e Desempenho Organizacional: um Estudo da Estrutura de Relacionamentos dos Componentes do Comprometimento com o Desempenho das Empresas Hoteleiras” Artigo completo apresentado no **XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, Paraná.

MEDEIROS, C. A. F; **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T.; SALES, I. de O.; OLIVEIRA, D. L. F., MONTEIRO, Tatiana C. C. **Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional**. Anais do ENANPAD 1999.

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. Anais do ENANPAD 1997.

\_\_\_\_\_ ; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *RAC*, v. 2, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, C. A. F, et al. Comprometimento organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v.7, n.4, Out./Dez. pp.187-209, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, p. 538-551, 1991.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., e STEERS, R.M. Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. San Diego: *Academic Press*, 1982.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W., e STEERS, R.M. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocacional Psychology*, v. 14, p. 224-247, 1979.

MORGAN, C, T. Introdução a Psicologia. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

OLIVEIRA, A. F., TAMAYO, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 39(2), 129-140.

PASQUALI, L. e ALVES, A. R. Validação do Portraits Questionnaire - PQ de Schwartz para o Brasil. *Aval. psicol.* [online]. nov. 2004, vol.3, no.2, p.73-82. Disponível em <http://pepsic.bvs-psi.org.br>

PORTO, Juliana Barreiros. Notícia: Alvaro Tamayo. *Psic.: Teor. e Pesq.* [online]. 2007, vol.23, n.4, pp. 483-484. ISSN 0102-3772. [www.scielo.br](http://www.scielo.br).

PUTTI, J.M, ARYEE, S. and LIANG, T.K. (1989), work value e organizational commitment: an study in the Asian context, *Human Relations*, Vol.42, pp.275-88

REGO, A; CUNHA, M. P; SOUTO, S; Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, Art. 12, j ul./dez. 2007.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Anais do XXVI Encontro da ANPAD* (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Salvador, Brasil, 22-25 Setembro. (CD- OM), 2002.

ROBBINS, S; Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 7ª Ed. 2004.

\_\_\_\_\_, Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

RODRIGUES, C. M. C; ARRUDA, G, da S; RIBAS, F. T. T; FROIS, G, M;. Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria . *XXXIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. São Paulo, SP, 2009.

ROS, M. Psicología social de los valores: una perspectiva histórica. In: ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. *Psicología social de los valores humanos*: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva, p.27-51, 2001.

ROS, M., SCHWARTZ, S. H., & SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, v. 48, n. 1, p. 49-71, 1999.

ROKEACH, M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973.

ROWE, D. E. O; BASTOS, A. V. B; Comprometimento no Trabalho: Explorando o Conceito, seus Antecedentes e Conseqüentes entre Docentes Universitários . *EnGPR (I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho)*. Natal: RN, 2007.



SCHEIBLE, Alba C. F. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. 2004. 170f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SCHWARTZ, S. H. & BILSKY, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.

SCHWARTZ, S. H. *Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated Value systems*. In C. Selligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds), *The Psychology of values: The Ontario Psymposium*, v.8, p.1-24. Ontario: Mahwah, New Jersey, 1996.

\_\_\_\_\_, S. H. *Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated Value systems*. In C. Selligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds), *The Psychology of values: The Ontario Psymposium*, v.8, p.1-24. Ontario: Mahwah, New Jersey, 1996.

\_\_\_\_\_, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A. PORTO, J. B(Orgs.) *Valores e Comportamento nas Organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v. 50, n.1, p.19-45, 1994.

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

TAMAYO, et al; *Relação entre os Valores do Empregado e o Comprometimento Organizacional Afetivo*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília, v. 17, n. 1, Apr. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo>

\_\_\_\_\_, Alvaro et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 2001, v. 17, n. 1.

\_\_\_\_\_, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33, 56-63, 1998.

\_\_\_\_\_, A. Hierarquia de valores transculturais brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10 (2), p. 269-285, 1994.

\_\_\_\_\_, A. (1988). Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 38(3), 91-104.

\_\_\_\_\_, Á. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 33, n.3, 1988.

TAMAYO, Á; PORTO, Juliana Barreiros. *Valores e Comportamento nas Organizações*. São Paulo, SP. Editora Vozes, 2005.

TAMAYO, Á; GONDIM, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração (USP)*, 31(2), 62-72.

TAMAYO, Á; SCHWARTZ, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicología: Teoria e Pesquisa*, 9(2),329-348.

TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). Valores humanos & gestão: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008.

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.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

\_\_\_\_\_, Y.; VARDI, Y. Relationships between job, organization and work outcomes: an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 26, p. 81-96, 1980.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **ANEXO**

---

**Prezado(a) Colaborador(a):**

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes para a elaboração da dissertação do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), cujo objetivo é **Identificar os Valores Pessoais e sua Relação com o Comprometimento Organizacional**.

Solicitamos sua colaboração no sentido de responder com precisão e prontidão às questões elaboradas. Cabe enfatizar a importância da sua participação, bem como informar que o questionário será considerado estritamente **confidencial** e as respostas não serão tratadas de modo individualizado. Logo, **não é necessária a sua identificação**.

Agradecemos antecipadamente sua valiosa contribuição.

Atenciosamente,

Fabio Tolfo Ribas

Mestrando do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA-UFSM)

Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Professor do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA-UFSM)

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

**1. Idade:**

**2. Sexo:** 1 ( ) Feminino 2 ( ) Masculino

**3. Estado Civil:** 1 ( ) Casado/União estável 2 ( ) Solteiro(a) 3 ( ) Separado(a)/Divorciado(a)  
4 ( ) Viúvo(a)

**4. Renda média familiar mensal:**

1 ( ) até R\$ 1.245,00 2 ( ) de R\$ 1.245,01 a R\$ 2.075,00 3 ( ) R\$ 2.075,01 a R\$ 4.150,00

4 ( ) R\$ 4.150,01 a R\$ 6.225,00 5 ( ) R\$ 6.225,01 a R\$ 8.300,00 6 ( ) acima R\$ 8.300,01

**5. Escolaridade**

1 ( ) Ensino fundamental Incompleto 2 ( ) Ensino Fundamental Completo 3 ( ) Ensino Médio Incompleto 4 ( ) Ensino Médio Completo 5 ( ) Superior Incompleto 6 ( ) Superior Completo 7 ( ) Pós Graduado

**6. Função exercida:**

**7. Tempo de empresa:**

## PARTE II: OS SEUS VALORES PESSOAIS

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar quais são os seus valores pessoais (crenças) prioritários em sua vida. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

**Sem Nenhuma  
Importância**

**Extremamente  
Importante**

N	Questionamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	<b>SEXUALIDADE.</b> Ter relações sexuais e obter prazer sexual é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	<b>ÊXITO.</b> Me proponho a alcançar e ser eficiente em tudo que faço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	<b>APOIO SOCIAL.</b> Quando obtenho ajuda nos momentos que necessito eu não me sinto só no mundo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	<b>CONHECIMENTO.</b> Gosto de procurar notícias atualizadas sobre assuntos pouco conhecidos e tento descobrir coisas novas sobre o mundo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	<b>EMOÇÃO.</b> Gosto de desfrutar a vida desafiando o perigo e buscando aventuras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	<b>PODER.</b> Gosto de possuir poder para influenciar os outros e controlar decisões e prefiro ser o chefe de uma equipe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	<b>AFETIVIDADE.</b> Busco relações de afeto profundo e duradouro para ter alguém para compartilhar meus êxitos e fracassos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	<b>RELIGIOSIDADE.</b> Crer em Deus como o salvador da humanidade e cumprir a vontade de Dele são buscas constantes em minha vida.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	<b>SAÚDE.</b> Preocupo-me com a saúde antes mesmo de ficar doente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	<b>PRAZER.</b> Gosto de desfrutar da vida satisfazendo todos os meus desejos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	<b>PRESTÍGIO.</b> Gosto que muita gente me conheça e me admire, e sonho que quando velho receberei uma homenagem por minhas contribuições.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	<b>OBEDIÊNCIA.</b> Cumpro com meus deveres e obrigações do dia a dia, da mesma forma que respeito meus pais, superiores e mais velhos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	<b>ESTABILIDADE PESSOAL.</b> Gosto de ter uma vida organizada e planejada por que assim tenho certeza de que amanhã terei tudo o que tenho hoje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	<b>CONVIVÊNCIA.</b> Sinto-me bem ao fazer parte de algum grupo, como: social, religioso, esportivo, entre outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	<b>BELEZA.</b> Gosto de ir a museus ou exposições onde posso ver coisas belas, assim posso também apreciar o melhor da arte, da música e da literatura.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	<b>TRADIÇÃO.</b> Sigo as normas sociais do meu país e respeito as tradições da minha sociedade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	<b>SOBREVIVÊNCIA.</b> Gosto de viver em um lugar com abundância de alimentos, no qual tenho água, comida e posso dormir bem todos os dias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	<b>MATURIDADE.</b> Gosto de sentir que consigo alcançar meus objetivos na vida e dessa forma sinto que desenvolvo todas as minhas capacidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### PARTE III: AS SUAS RELAÇÕES COM OS ASPECTOS DO TRABALHO

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram descrever o significado de vários aspectos do seu mundo de trabalho. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

**Discordo  
Plenamente**

**Concordo  
Plenamente**

19	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	Essa organização merece minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	Eu devo muito a essa organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10