

Universidade Católica de Goiás  
Departamento de Psicologia  
Mestrado em Psicologia

**Análise de um Modelo Preditivo para a Intenção de Sair da Organização**

**Lara Danyla Freitas Garcia**

Goiânia  
Junho 2003

Universidade Católica de Goiás  
Departamento de Psicologia  
Mestrado em Psicologia

## **Análise de um Modelo Preditivo para a Intenção de Sair da Organização**

**Lara Danyla Freitas Garcia**

Dissertação apresentada ao Departamento de Psicologia da Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Dulce Pires Flauzino

Goiânia  
Junho 2003

Universidade Católica de Goiás  
Vice Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Psicologia  
Mestrado em Psicologia

### FOLHA DE AVALIAÇÃO

Autora: Lara Danyla Freitas Garcia

Título: Análise de um Modelo Preditivo para a Intenção de Sair da Organização

Data de avaliação: Junho de 2003

Banca Examinadora

Avaliação

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Dulce Pires Flauzino  
Universidade Católica de Goiás  
Presidente

---

Nota ou Grau

---

Prof. Dr. Álvaro Tamayo Lombana

---

Nota ou Grau

**Universidade de Brasília**  
Membro

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Helenides Mendonça  
Universidade Católica de Goiás  
Membro

---

Nota ou Grau

Goiânia - Goiás  
Junho de 2003

A **Deus**, por ser minha fonte inspiradora...

Ao meu grande companheiro, **Jadir Filho**,  
minha eterna gratidão pelo amor e  
compreensão.

A minha amada mãe, **Maria Joana**, sem você  
eu não teria chegado até aqui!

## AGRADECIMENTOS

Expresso meus agradecimentos às pessoas que de diferentes maneiras tornaram possível a realização deste trabalho e de forma particular:

à Prof<sup>ª</sup> **Dulce Pires Flauzino**, orientadora amiga, pela confiança e apoio a mim dispensados;

aos professores **Helenides Mendonça** e **Álvaro Tamayo**, por aceitarem compor a Banca Examinadora e pelas preciosas orientações;

aos colegas da pós-graduação e, em especial, a **Luciana Roberta e Goiacira Nascimento**, pela amizade;

às professoras **Fátima Izaac e Elisabete Monteiro**, que gentilmente se dispuseram a revisar este trabalho;

ao professor **Cícero Pereira**, que contribuiu com valiosas sugestões;

a todos que contribuíram para a realização desse estudo: **Paula Freitas Resende, Sargento Solimar, Naíse Adriane, Maria Joana, Daya Laryssa, Tenente-Coronel Brito e Jadir**;

a todas as **organizações** que participaram e aos **respondentes** que, generosamente, prestaram sua colaboração.

Agradeço **aos meus familiares e amigos** por terem me incentivado e compartilhado desse momento.

**AGRADECIMENTO ESPECIAL**

Ao meu marido Jadir, pelas horas de dedicação e auxílio na construção deste trabalho.

Três qualidades capacitam as pessoas a compreender os ensinamentos: a **objetividade**, ou seja, ter a mente aberta; **a inteligência**, que é a faculdade crítica que permite discernir os verdadeiros significados; **e interesse e empenho**, ou seja, entusiasmo. (Dalai-Lama, 2001, p. 85).

## SUMÁRIO

Folha de avaliação .....	i
Dedicatória .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Agradecimento Especial .....	iv
Epígrafe .....	v
Sumário .....	vi
Lista de Figuras .....	viii
Lista de Tabelas .....	ix
Resumo .....	x
Abstract .....	xi
Introdução .....	1
Capítulo I – Valores .....	4
1.1. Conceito de Valores .....	4
1.2. Valores Humanos Individuais .....	7
1.3. Valores Relacionados ao Trabalho .....	19
1.4. Valores Organizacionais .....	24
Capítulo II - Comprometimento Organizacional Afetivo .....	32
2.1. Conceito de Comprometimento .....	32
2.2. Comprometimento Organizacional Afetivo .....	45
Capítulo III: Antecedentes da Intenção de Sair da Organização .....	45
3.1. Intenção de Sair da Organização .....	48
3.2. Teoria do Comportamento Planejado .....	48
3.3. Modelo Teórico Adotado .....	55
3.4. Objetivos .....	57
3.5. Hipóteses .....	58
Capítulo IV – Método .....	59
4.1. Caracterização da Amostra .....	59
4.1.1. Organizações .....	59
4.1.2. Respondentes .....	60
4.1.3. Descrição da Amostra .....	61

4.2. Instrumento de Coleta de Dados .....	61
4.2.1. Inventário de Valores Organizacionais (IVO) .....	61
4.2.2. Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) .....	63
4.2.3. Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) .....	64
4.3. Procedimento de Coleta de Dados .....	64
4.4. Análise de Dados .....	65
Capítulo V – Resultados .....	66
Capítulo VI - Discussão dos Resultados .....	80
6.1. A Insatisfação com os Valores Organizacionais Vigentes .....	80
6.2. A Insatisfação com os Valores Organizacionais em Função do Tipo de Organização ...	84
Referências Bibliográficas .....	100
Anexo: Questionário.....	107

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estrutura motivacional dos valores e interesses individuais, coletivos e mistos a que servem os tipos motivacionais .....	10
<b>Figura 2.</b> Classificação dos domínios motivacionais em função do tipo de interesse .....	11
<b>Figura 3.</b> Dimensões bipolares básicas da estrutura motivacional dos valores .....	13
<b>Figura 4.</b> Tipos de valores relacionados ao trabalho .....	17
<b>Figura 5.</b> Estrutura dos valores organizacionais .....	29
<b>Figura 6.</b> Modelo inicial para o estudo do comportamento.....	47
<b>Figura 7.</b> Representação da teoria de ação refletida .....	49
<b>Figura 8.</b> Representação da teoria do comportamento planejado .....	50
<b>Figura 9.</b> Modelo teórico adotado .....	56
<b>Figura 10.</b> Interpretação da escala de satisfação com os valores organizacionais.....	63
<b>Figura 11.</b> Hierarquia de insatisfação com os valores organizacionais .....	81
<b>Figura 12.</b> Percepção de valores reais em função do tipo de organização e do ramo de atividade .....	84
<b>Figura 13.</b> Percepção de valores desejáveis em função do tipo de organização e do ramo de atividade .....	86
<b>Figura 14.</b> Percepção de insatisfação com os valores organizacionais .....	90

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico dos Valores Reais e Ideais e Grau de Satisfação com esses Valores .....	67
<b>Tabela 2.</b> Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico da Percepção dos Valores Reais das Organizações em Função do Tipo de Empresa .....	69
<b>Tabela 3.</b> Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico dos Valores Desejáveis em Função do Tipo de Empresa .....	70
<b>Tabela 4.</b> Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico da Satisfação com os Valores em Função do Tipo de Empresa .....	71
<b>Tabela 5.</b> Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico da Percepção dos Valores Reais das Organizações em Função do Ramo da Atividade .....	72
<b>Tabela 6.</b> Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico dos Valores Desejáveis em Função do Ramo da Atividade .....	73
<b>Tabela 7.</b> Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico da Satisfação com os Valores em Função do Ramo da Atividade .....	74
<b>Tabela 8.</b> Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico do Comprometimento Afetivo em Função do Tipo de Empresa .....	75
<b>Tabela 9.</b> Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico do Comprometimento Afetivo em Função do Ramo da Atividade .....	75
<b>Tabela 10.</b> Matriz de Correlações ( <i>r</i> de <i>Pearson</i> ) entre a Satisfação com os Valores e o Comprometimento Afetivo .....	76
<b>Tabela 11.</b> Resultados da Regressão Múltipla (método <i>Stepwise</i> ) Aplicada à Análise dos Fatores Preditivos da Intenção de Sair da Organização .....	77
<b>Tabela 12.</b> Resultados da Regressão Múltipla (método <i>Stepwise</i> ) Aplicada à Análise dos Fatores Preditivos da Intenção de Sair da Organização .....	79

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo propor um modelo de análise da intenção de sair da organização. Esse modelo inclui como variáveis antecedentes a satisfação com os valores organizacionais, o comprometimento organizacional afetivo e as variáveis demográficas. Participaram do estudo 300 trabalhadores dos setores privado e público, englobando comércio e prestação de serviços. Os dados foram coletados por meio de um instrumento auto-aplicável, contendo escalas de medida da satisfação com os valores organizacionais, do comprometimento organizacional afetivo e da intenção de sair da organização. Os resultados apontam que, dentre os seis tipos motivacionais que formam os valores organizacionais, o igualitarismo é o que possibilita prever, mesmo que minimamente, a intenção de sair da organização. A idade e o comprometimento organizacional afetivo também se revelam capazes de prever a variável critério. Estes resultados funcionam como indicadores de que a percepção de igualdade, o comprometimento organizacional afetivo do trabalhador com a organização e a maior idade possam ser pontos fundamentais para os indivíduos desejarem permanecer no ambiente de trabalho.

O fato de o modelo não ser preditivo da intenção de sair da organização pode estar desmistificando a afirmação clássica de que quando a maioria dos indivíduos está satisfeita com os valores pregados pela organização, eles desejam permanecer na mesma e conseqüentemente, haverá uma rotatividade baixa. Aponta assim, um redirecionamento no sentido de que, provavelmente, são as avaliações individuais que levam a decisões, também individuais, de a pessoa ter a intenção e, posteriormente e efetivamente, sair da organização.

## ABSTRACT

The present study aims at analyzing a predictive model of the intention to leave the organization. This model includes as antecedent variables the satisfaction with the organizational values, the affective organizational commitment and the demographic variables. Three hundred workers of public and private institutions participated in the study comprising commerce and the service sector. The data were collected by means of a self-applicable instrument, containing measuring scales of satisfaction with the organizational values, the affective organizational commitment and the intention to leave the organization. The results show that among the six motivacional types that form the organizational values, the equalization is what makes possible, however minimally, to predict the intention. The age and affective organizational commitment are also able to predict the variable criterion. These results work as indicators that the perception of equality, the affective attachment of the employee with the organization and greater age may be the fundamental reasons for the individual's wish to remain in the work environment.

The fact that the model is not predictive of the intention to leave the organization may be contradicting the classical statement that, when the majority of the work force is satisfied with the values and policy of the organization, they will wish to remain in it and consequently there will be a low turnover of staff. Thus it shows that the individual assessments are likely to be the reason why a person comes to the decision to leave, and effectively leaves in the end, the organization.

## INTRODUÇÃO

Em tempos de globalização, de surpreendentes avanços tecnológicos e fortes alianças internacionais de mercado, as organizações se vêm pressionadas a produzir bens e serviços de alta qualidade e baixo custo. Em decorrência disso, as mesmas já perceberam a necessidade de investirem nos indivíduos muito mais do que apenas em equipamentos, tecnologia e marketing, pois são eles, os indivíduos, os maiores responsáveis pelo cumprimento das missões organizacionais.

Sendo assim, para garantirem sua sobrevivência e perpetuação no mercado, as organizações dependem do comprometimento dos trabalhadores. E, para que haja esse comprometimento, é necessário que os valores organizacionais sejam congruentes com os valores pessoais, relacionados ao trabalho ou não. Quando um empregado trabalha em um ambiente onde suas atividades se coadunam com o que ele considera importante, sua energia, motivação e aspiração emergem, pois ele está satisfeito com os valores da organização à qual pertence. Contrariamente, quando os valores organizacionais são incompatíveis com os pessoais, instauram-se conflitos, pessimismo e contrariedades que podem provocar, nesses trabalhadores, a intenção de se desligarem da estrutura.

Esse desligamento, conhecido como rotatividade de pessoal, é um fenômeno comum nas organizações. Geralmente ele provoca altos custos em decorrência tanto do acerto com o empregado como das despesas com recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados para ocuparem o cargo vago.

Diante dessa realidade organizacional, este estudo foi desenvolvido com o objetivo de investigar algumas variáveis que interferem no processo da rotatividade de pessoal.

Uma breve revisão da literatura sobre o tema demonstra que os estudos atuais sobre rotatividade abordam, sobretudo, a intenção de sair da estrutura e não a rotatividade propriamente dita. Essa estratégia de investigação se justifica em razão de que a intenção é o desejo de afastamento da organização e é anterior ao comportamento de saída. Sendo assim, a identificação dos fatores preditivos da intenção possibilita o estabelecimento de medidas preventivas e de intervenção que provoquem uma diminuição na rotatividade e, conseqüentemente, abaxem os custos e favoreçam um ambiente de trabalho mais adequado ao trabalhador, contribuindo para que ele se sinta mais satisfeito e, assim, permaneça na organização.

A forma como o presente trabalho está estruturado tem o intuito de guiar os leitores para a compreensão do modelo teórico adotado. Os três primeiros capítulos destinam-se à explicitação do referencial teórico e à revisão da literatura.

O capítulo primeiro revisa a teoria dos valores, apresentando os primeiros estudos sobre o tema e os desdobramentos teóricos que ocorreram ao longo dos anos. Inicialmente, considera os valores individuais, em seguida os valores relacionados ao trabalho e, finalmente, os valores organizacionais. Estes, por sua vez, são definidos por Tamayo e Gondim (1996) como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (p. 63).

O segundo capítulo trata do comprometimento organizacional afetivo que é definido por Mowday, Porter e Steers (1982) como “força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular” (p. 27). Nesse capítulo, são contextualizadas e apresentadas as principais características do conceito e ainda faz-se a exposição de outras abordagens sobre comprometimento organizacional (instrumental, normativo, comportamental e sociológico).

O terceiro capítulo analisa a variável critério, ou seja, a intenção de rotatividade, definida por Tett e Meyer (1993) como “a vontade consciente e deliberada de deixar a organização” (p. 260). São apresentados, ainda, os principais estudos sobre o conceito e a teoria, os quais defendem a intenção como predecessora do comportamento - *teoria do comportamento planejado* (Ajzen, 1991). E, finalmente, explicitam-se os objetivos do estudo e as hipóteses de investigação.

O quarto capítulo trata do método de estudo, apresenta os participantes, as organizações, os respondentes, os instrumentos e o procedimento de coleta de dados.

O quinto capítulo destina-se à análise, à interpretação e à discussão dos achados da pesquisa.

Finalmente, o último capítulo apresenta as conclusões do estudo, bem como suas possíveis implicações para futuras pesquisas.

## Capítulo I

### Valores

#### 1.1. Conceito de Valores

Segundo Tamayo e Schwartz (1993), o interesse pelo estudo dos valores foi iniciado pelos filósofos e permanece até a atualidade. A influência dos valores na atitude e no comportamento das pessoas tem sido estudada por várias abordagens científicas, tais como: a Psicologia, a Antropologia, a Sociologia, a Ciência Política e a Administração. Portanto, “mais que qualquer conceito, valor é uma variável interveniente capaz de unificar aparentemente diversos interesses de todas as ciências relacionadas com o comportamento humano” (Rokeach, 1973, p. 3).

No campo da Psicologia, o interesse pelo estudo dos valores surgiu na década de 30 do século XX e sua importância pode ser percebida pela quantidade de autores que têm se dedicado à investigação do assunto. O interesse da Psicologia por essa temática se deu, sobretudo, pela forte capacidade que os valores possuem de influenciar o comportamento, chegando a agir como guia na vida das pessoas.

Ao se revisar a literatura sobre os valores, fica evidente que um dos pesquisadores amplamente mencionados é Milton Rokeach, graças à grande contribuição que ele deu ao estudo do tema.

Para Rokeach (1973), valores são como “crenças duradouras que especificam que um modo de conduta desejado (Valor Instrumental) ou estado final de existência (Valor Terminal) que é preferível, desde o ponto de vista pessoal ou social, a outro modo de conduta ou estado de existência oposto ou contrário” (p. 5).

Segundo o autor, existem apenas esses dois tipos de valores e os mesmos apresentam uma hierarquia baseada na maior ou menor importância que eles têm na vida do indivíduo, formando o “sistema de valores” que é responsável por orientar a vida da pessoa e determinar seu modo de pensar, agir e sentir.

Quando trata dos valores, Rokeach (1973) afirma a necessidade de fazer uma diferenciação teórica importante entre os valores e outros construtos da Psicologia Social, tais como: atitude, norma social, necessidade e traço de personalidade. Sua concepção é a de que um valor é uma crença única. Uma atitude refere-se à organização de crenças focadas sobre dado objeto ou situação. A norma social, por sua vez, representa a aplicação de vários valores separados, proporcionando motivos para aceitação ou rejeição das normas particulares. Já a necessidade é um conceito limitado em relação aos valores, porque não representa um modo idealizado de comportamento ou estado final de existência. Considera também que os valores são maleáveis e os traços de personalidade são resistentes às mudanças.

O autor acrescenta, ainda, que os valores possuem três componentes comuns: *cognitivo* - quando o indivíduo tem um valor, se diz que ele conhece o caminho correto para comportar-se; *afetivo* - o indivíduo tem um valor e ele pode aprovar instâncias positivas ou desaprovar instâncias negativas; *comportamental* - o valor funciona como uma variável interveniente que conduz a ação quando ativado.

Rokeach (1973) ressalta que, além desses aspectos anteriormente mencionados, existe o aspecto *motivacional*, pois, para ele, os valores não só guiam ações no cotidiano da pessoa como possuem uma função que vai além, que é a de expressar as necessidades humanas básicas. Mayton II, Ball-Rokeach e Loges (1994) apontam Rokeach como pioneiro no estudo dos valores e consideram suas contribuições como inovativas e determinantes no aumento de linhas de pesquisa nessa área, no período que vai dos anos 60 do século XX até a atualidade.

Outro grande estudioso dos valores, Shalom Schwartz, vem proporcionando contribuições relevantes ao mundo científico. Suas pesquisas privilegiam essencialmente a estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990), em seus estudos, interessaram-se pelo caráter motivacional e pelas dimensões relativamente estáveis e universais dos valores. Dentre as várias concepções sobre valores, essa é a que se mantém mais próxima das idéias originais de Rokeach. Para eles os valores são formados a partir de três necessidades universais:

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

Schwartz e Bilsky (1987; 1990) apresentaram uma definição de valores que incorpora cinco características:

- 1) são princípios ou crenças;
- 2) relacionam-se com estados de existência ou modelos de comportamento;
- 3) transcendem situações específicas;
- 4) orientam a seleção e avaliação de comportamentos ou situações;
- 5) são ordenados pela sua relativa importância.

Schwartz (1994) redefiniu os valores como “metas transituacionais desejáveis, variando em grau de importância, as quais servem como guias principais na vida de uma pessoa ou entidade social” (p. 21). Essas definições possuem peculiaridades especialmente pelo fato de levarem em consideração a característica motivacional dos valores e estes, por sua vez, orientarem o comportamento e as escolhas do indivíduo.

Schwartz e seus colaboradores enfatizaram a natureza individual e, portanto, psicológica dos valores individuais. Em 1999, porém, Schwartz mudou sua perspectiva de análise do indivíduo para a sociedade (cultura), visando compreender os valores culturais e,

especialmente, suas implicações no trabalho. Valores, então, passaram a ser definidos como “concepções desejáveis que guiam os caminhos dos atores sociais (ex. líderes organizacionais, pessoas individuais), selecionando ações, avaliando pessoas e eventos e esclarecendo suas ações e avaliações” (p. 24).

Para Schwartz (1999), os modos como as instituições sociais (família, educação, política, economia, sistemas religiosos e organizações) funcionam, assim como suas metas e seus modos de operação são expressos por meio dos valores culturais, o que demonstra a importância da ampliação do nível dessa análise do indivíduo para a sociedade.

Como a finalidade do presente estudo é compreender os valores organizacionais e sua possível relação com a intenção de sair da organização, o nível de análise a ser adotado será o socioorganizacional.

Uma vez esclarecidas essas questões conceituais e destacado o papel dos valores na vida do indivíduo, será apresentada uma abordagem teórica, complexa e abrangente, dos valores humanos, relacionados ao trabalho ou não, e também dos valores organizacionais.

## **1.2. Valores Humanos Individuais**

Ao proporem a construção da teoria do conteúdo e estrutura universal dos valores humanos, Schwartz e Bilsky (1987) consideraram a fonte dos valores como a representação cognitiva de três exigências humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo, necessidades sociais de interação e necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Tamayo e Schwartz (1993) afirmam que “o indivíduo, para poder dar conta da realidade, tem que reconhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para sua satisfação” (p. 331). Esta satisfação, porém, deve acontecer por meio de formas específicas definidas pela cultura. De acordo com Schwartz e Bilsky (1990), é por

meio da socialização e do desenvolvimento cognitivo que os indivíduos aprendem a representar as exigências sob a forma de valores e a usar termos compartilhados culturalmente para comunicá-los, atribuindo a eles variados graus de importância.

Schwartz e Bilsky (1987), num primeiro estudo, definiram oito domínios motivacionais de valores: prazer, segurança, poder social, realização, autodeterminação, prosocial, conformidade restritiva e maturidade. Procuraram, ainda, organizar os valores de acordo com o tipo de interesse a que serviam - interesses individuais (prazer, ambição), coletivos (igualdade, responsabilidade) e mistos (sabedoria) - e o tipo de objetivo - metas terminais (estados finais como igualdade e sabedoria) ou metas instrumentais (modos de comportamento como ser capaz e obediente).

Para construir a estrutura dos valores, os autores focaram na organização conceitual dos valores com base nas suas diferenças e similaridades.

A estrutura dos valores também se refere a relações entre domínios de valor na base de suas compatibilidades e contradições. Caso dois diferentes domínios sejam conceitualmente distantes, seria prática e logicamente contraditório dar alta prioridade a ambos os domínios simultaneamente. (Schwartz & Bilsky, 1987, p. 550).

Por exemplo, há compatibilidade entre os valores dos domínios segurança e conformidade, porém o mesmo não ocorre com os valores dos domínios de conformidade e autodeterminação.

Para esse estudo, eles utilizaram duas amostras: a primeira composta de 455 professores israelenses de ambos os sexos, com idade média de 35 anos; a segunda, de 331 estudantes e professores alemães, de ambos os sexos, com idade média de 22 anos. Como já foi mencionado, foram postulados oito tipos motivacionais que foram encontrados em 96% da amostra israelense e 86% da amostra alemã. O instrumento de medida foi o *Rokeach Value Survey* com algumas modificações (por exemplo, o poder social foi incluído, visto que a forma

original não continha indicadores para esse domínio). Os dados foram analisados por intermédio do *SSA – Smallest Space Analysis*.

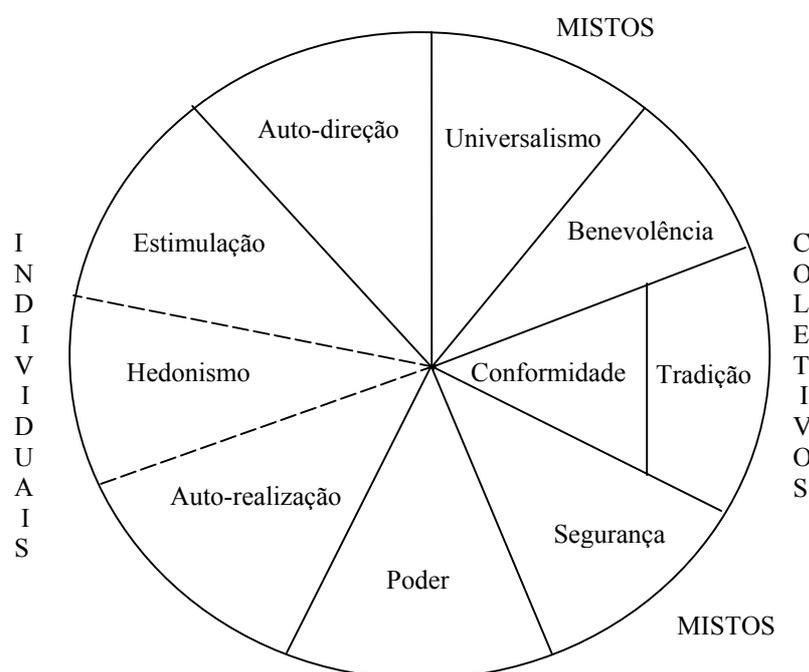
Posteriormente, Schwartz e Bilsky (1990) verificaram a hipótese da existência de uma estrutura motivacional dos valores em sete países. Os autores aspiravam encontrar estrutura universal dos valores e, para tanto, deveriam testar sua teoria em amostras numerosas e culturalmente diversas. Aplicaram, então, seu instrumento em amostras dos EUA (N=1409), Alemanha (N=331), Israel (N=455), Austrália (N=479), Hong Kong (N=424), Espanha (N=441) e Finlândia (N=184). Os resultados confirmaram a distribuição dos valores nos tipos motivacionais postulados.

Continuando o desenvolvimento da Teoria do Conteúdo e Estrutura Universal dos Valores Humanos, Schwartz (1992) apresenta um estudo com as revisões e adições dos tipos motivacionais dos valores e da dinâmica das relações existentes entre eles. Nessa pesquisa foram utilizadas 40 amostras de 20 países, representando 13 línguas diferentes e oito religiões importantes. As amostras eram compostas, em sua maioria, de professores e estudantes. Nessa pesquisa, Schwartz deu mais abrangência à escala *Rokeach Value Survey* que consta de 36 itens, praticamente dobrando o seu número para 56 itens.

Schwartz (1992) definiu onze tipos motivacionais: hedonismo, segurança, poder, realização, autodeterminação, benevolência, universalismo, conformidade, tradição, estimulação e espiritualidade.

Os resultados mostraram a existência de dez tipos motivacionais de valores derivados dos três requisitos universais, ficando ausente apenas a espiritualidade. Os tipos motivacionais poder, realização e tradição foram encontrados em todas as culturas. Hedonismo, autodeterminação, universalismo e segurança apresentaram-se em 95% dos países e estimulação, benevolência e conformidade, em 90%.

As relações entre os diversos tipos motivacionais de valores apontam a existência de compatibilidades e conflitos. Essa relação de compatibilidade ou conflito entre os tipos de valores é baseada na proposta de Rokeach (1973) de que pelo menos alguns valores podem ser interdependentes e estabelecidos em oposição a outros. Dessa forma, Schwartz (1992) percebeu que cada tipo de valor tem conseqüências psicológicas, práticas e sociais que podem ser conflituosas ou compatíveis com outros tipos de valores.



**Figura 1.** Estrutura motivacional dos valores e interesses individuais, coletivos e mistos a que servem os tipos motivacionais

Fonte: adaptado de Gondim (1996).

Da Figura 1, depreende-se que a estrutura universal dos valores é constituída por uma matriz de dez tipos motivacionais que, teoricamente, responde ao conteúdo de todos os valores e forma a estrutura motivacional universal dos valores. Nessa matriz, os valores se relacionam dinamicamente em razão das relações de compatibilidade e conflito e das categorias de interesses (individuais, coletivos e mistos) que estão na base dos valores. Os cinco tipos de

valores que expressam interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) ocupam uma área adjacente 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, situam-se nas fronteiras dessas duas áreas.

Interesses Individuais	Interesses Coletivos	Interesses Mistos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autodeterminação</li> <li>- Estimulação</li> <li>- Hedonismo</li> <li>- Realização</li> <li>- Poder Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benevolência</li> <li>- Tradição</li> <li>- Conformidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança</li> <li>- Universalismo</li> </ul>

**Figura 2.** Classificação dos domínios motivacionais em função dos tipos de interesses

Fonte: extraído de Flauzino (1999).

Os resultados da pesquisa revelam conjuntos de tipos motivacionais compatíveis e conflituosos.

As compatibilidades foram agrupadas em nove pares de tipos de valores:

1. o *poder* e a *auto-realização* enfatizam a superioridade social e a estima;
2. a *auto-realização* e o *hedonismo* expressam a auto-satisfação;
3. o *hedonismo* e a *estimulação* expressam o desejo de uma estimulação afetivamente agradável;
4. a *estimulação* e a *autodeterminação* envolvem motivação intrínseca para o domínio e abertura à mudança;
5. a *autodeterminação* e o *universalismo* expressam confiança no próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência;

6. o *universalismo* e a *benevolência* têm a ver com o engrandecimento de outros e a transcendência de interesses egoístas;
7. a *benevolência*, a *tradição* e a *conformidade* promovem a devoção pelos que estão no grupo;
8. a *tradição*, a *conformidade* e a *segurança* enfatizam a conservação da ordem e a harmonia nas relações;
9. a *segurança* e o *poder* enfatizam o evitar ou superar as ameaças de incertezas pelo controle dos recursos e das relações.

Os conflitos percebidos, por sua vez, são compostos de quatro tipos de valores e estão ordenados em uma estrutura bidimensional:

1. a *autodeterminação* e a *estimulação* **versus** a *conformidade*, a *tradição* e a *segurança* enfatizam pensamentos e ações independentes que favorecem conflitos com a auto-restrição submissa, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade;
2. o *universalismo* e a *benevolência* **versus** a *realização* e o *poder* enfatizam a aceitação de outros como iguais e a preocupação com seu bem-estar, interferem na busca do sucesso e domínio sobre os outros;
3. o *hedonismo* **versus** a *conformidade* e a *tradição* enfatiza a satisfação dos próprios desejos em oposição à restrição dos próprios impulsos e à aceitação dos limites impostos externamente;
4. a *espiritualidade* **versus** o *hedonismo*, o *poder* e a *realização* enfatiza a busca de significado através da transcendência da realidade diária em oposição à busca de recompensas materiais e sensuais, superioridade social e estima.

As análises das quarenta amostras, considerando-se os conflitos observados, levaram o autor a propor uma estrutura bidimensional (Figura 3).

Na primeira dimensão, estão os valores relacionados à *abertura para a mudança*, que enfatizam pensamentos próprios independentes, ação e mudança (autodeterminação e estimulação). Opostamente, os relacionados à *conservação* enfatizam a preservação das práticas tradicionais e a proteção da estabilidade (segurança, conformidade e tradição).

Na segunda dimensão, os valores relacionados à *autopromoção* enfatizam a busca do próprio sucesso e do domínio (poder e realização), contrapondo-se aos valores relacionados à *transcendência* que enfatizam a aceitação dos outros como iguais (universalismo e benevolência).

O hedonismo se insere nas duas dimensões, pois é enfatizado tanto pela *abertura à mudança* quanto pela *autopromoção*.



**Figura 3.** Dimensões bipolares básicas da estrutura motivacional dos valores

Fonte: Tamayo e Schwartz (1993).

Schwartz (1994) ampliou seus estudos anteriores por meio da análise de 97 amostras em 44 países, no período entre 1988 e 1993. Seu objetivo com esse estudo foi avaliar a equivalência entre o conteúdo e a estrutura dos tipos motivacionais teorizados e os observados nas amostras. Isso foi possível pela representação espacial bidimensional das correlações entre os 56 valores, produzida pelo *Smallest Space Analysis (SSA)*, analisando-se separadamente cada amostra.

Os resultados indicaram que os dez tipos de valores, postulados anteriormente, formaram regiões distintas na maioria das amostras, caracterizando-os como universais. Quanto à estrutura das relações entre tipos motivacionais de valores, a primeira dimensão (abertura à mudança X conservação) foi verificada em 96 das 97 amostras e a segunda dimensão (autopromoção X autotranscendência) em 94 das 97 amostras, o que leva à conclusão de que as dimensões são universais.

Com relação aos tipos motivacionais, a maioria das amostras apresentou algum tipo de desvio quanto à estrutura teorizada, indicando que uma ordenação dos dez tipos motivacionais não pode ser vista como universal. Verificou-se, todavia, uma razoável aproximação com a estrutura de relações entre os tipos motivacionais na maioria das amostras.

Não houve evidência de distinção entre valores instrumentais e terminais. A pesquisa mostrou que todos os tipos podem ter as duas características.

Os estudos e pesquisas realizadas por Schwartz ilustram as contribuições desse pesquisador para a teoria dos valores. Sua abordagem apresenta um conjunto determinado de tipos de valores reconhecidos universalmente e ainda propõe o estudo dos valores não só no nível individual como também no nível cultural (Sagiv & Schwartz, 1995; Schwartz, 1999).

A pesquisa de Schwartz e Ros (1995) buscou comparar as prioridades axiológicas entre nações, pois os valores de uma sociedade ou cultura refletem as crenças compartilhadas na sociedade sobre o que é bom, desejável e correto.

Os autores investigaram a relação entre o indivíduo e o grupo. Para isso sugeriram uma forma de análise baseada em três dimensões diferentes:

- a) conservação X autonomia intelectual / afetiva;
- b) hierarquia X estrutura igualitária;
- c) harmonia X domínio.

A primeira dimensão caracteriza algumas sociedades que privilegiam relações harmoniosas entre seus membros. Nelas, os interesses do indivíduo não são vistos como diferentes dos do grupo. Os valores característicos do pólo da conservação são a manutenção do *status quo* e a interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e tradições da sociedade. No pólo oposto, encontram-se as sociedades que valorizam a autonomia da pessoa, isto é, o indivíduo é habilitado a perseguir seus próprios interesses. Os autores distinguem dois tipos de autonomia: intelectual (criatividade, independência de idéias e soluções novas) e afetiva (independência do indivíduo para buscar experiências afetivas novas).

A segunda dimensão diz respeito à estrutura social que oscila entre hierarquia e estrutura igualitária. Certas sociedades enfatizam a legitimidade da hierarquia e seus valores característicos (poder social, riqueza e autoridade) expressam a preferência por esse pólo. No outro pólo, encontram-se os valores a favor do bem-estar dos outros e da sociedade em geral (igualdade, justiça social, honestidade e responsabilidade).

A terceira dimensão corresponde à relação da sociedade com a natureza e o mundo social. O primeiro pólo, o da harmonia, destaca a proteção da natureza, a paz, a beleza, ou seja, uma adequação harmoniosa com a natureza e com os outros. No outro, o do domínio, destaca-se: a tendência para transformar a natureza, o desejo de sucesso sobre os outros povos e ainda a necessidade de impor sua imagem sobre a imagem dos outros grupos.

Com a finalidade de testar a validade dessa estrutura teórica dos tipos culturais dos valores, foram utilizadas 97 amostras em 44 países, cuja análise foi feita pelo *Smallest Space*

*Analysis* (SSA). Os resultados revelaram que a estrutura é válida e que existem diferenças entre as nações que apresentam afinidades nas prioridades axiológicas. Por exemplo, o oeste Europeu e o Canadá francês caracterizam-se pela prioridade dada à autonomia intelectual e afetiva, ao igualitarismo e à harmonia. Os Estados Unidos e o Canadá inglês enfatizam a hierarquia, a conservação e o domínio. O Brasil, junto com os países latino-americanos, apresenta tendências para o conservadorismo, a hierarquia, o domínio, a autonomia, o igualitarismo e a harmonia. Isso ocorre como decorrência da diversidade de culturas.

Schwartz (1999) propõe um estudo mais detalhado sobre os valores culturais. Nessa pesquisa, ele utiliza a estrutura teórica dos tipos culturais dos valores, citados anteriormente por Schwartz e Ros (1995), em 122 amostras de 49 nações diferentes. Seu objetivo principal foi aplicar a teoria dos valores culturais que é constituída de sete tipos de valores (harmonia, igualitarismo, autonomia intelectual/afetiva, domínio, hierarquia e conservadorismo) estruturados ao longo de três dimensões (conservadorismo X autonomia intelectual/afetiva; hierarquia X igualitarismo e domínio X harmonia). Ainda nesse estudo, o autor propôs uma discussão sobre algumas implicações dos valores culturais sobre três aspectos do trabalho: centralidade do trabalho, normas sociais sobre o trabalho e diferenças nacionais na importância do trabalho.

O primeiro aspecto, *centralidade do trabalho*, é definido como a importância e o significado do trabalho na vida da pessoa. Para o autor, o trabalho é mais experienciado como central em sociedades nas quais os valores de domínio e de hierarquia são os mais importantes, ao contrário das sociedades que valorizam autonomia afetiva, estrutura igualitária, harmonia e conservação.

O segundo aspecto, *normas sociais sobre o trabalho*, é definido de acordo com o grau com que a sociedade enfatiza o trabalho como direito em oposição à obrigação que alguém deve para a sociedade. Assim, as normas sociais que são esperadas definem o trabalho como

um direito do cidadão, valorizam a autonomia intelectual e a estrutura igualitária. Já as normas sociais nas quais o trabalho é definido como obrigação caracterizam as sociedades que valorizam o conservadorismo e a hierarquia.

O terceiro aspecto, *diferenças nacionais na importância dos valores do trabalho*, é definido como as metas ou recompensas que as pessoas procuram por meio dos seus trabalhos. A revisão de literatura feita por Schwartz (1999) aponta quatro tipos de valores relacionados ao trabalho: *intrínsecos* (crescimento pessoal, autonomia, interesse e criatividade); *extrínsecos* (pagamento, segurança); *sociais* (contato com pessoas e contribuição para a sociedade) e *de poder* (prestígio, autonomia e influência). Dessa forma, cada valor relacionado ao trabalho se transforma numa meta relacionada mais ou menos a um tipo de valor cultural.

Tipos de Valores Relacionados ao Trabalho	Tipo de Valor Individual Relacionado
<b>Intrínseco:</b> proposta de autonomia, interesse, crescimento e criatividade no trabalho	Abertura para mudança
<b>Extrínseco:</b> Segurança no trabalho, os trabalhadores proporcionam resultados com requisitos necessários para segurança geral e para manter a ordem nas suas vidas	Conservação
<b>Social:</b> trabalho é visto como veículo para relações sociais e contribuições para a sociedade	Autotranscendência
<b>Prestígio:</b> prestígio, autoridade, influência, poder e realização	Autorealização

**Figura 4.** Tipos de valores relacionados ao trabalho

Fonte: adaptado de Tamayo (1999).

Os valores *de poder* relacionados ao trabalho têm mais probabilidade de aceitação em culturas nas quais os valores de hierarquia e domínio são enfatizados e, ainda, onde o uso do poder e do prestígio gera recompensa para os trabalhadores, assumindo um aspecto motivador, ao contrário do que ocorre em culturas que valorizam harmonia e igualitarismo.

Os valores *intrínsecos* relacionados ao trabalho têm aceitação mais provável em culturas nas quais o valor de autonomia é destacado. As pessoas que buscam crescimento profissional, criatividade e autonomia no trabalho são, provavelmente, mais capazes de proporcionar um bom clima cultural, contrariamente ao que ocorre em culturas que valorizam a conservação e nas quais as pessoas buscam atingir metas pessoais.

Os valores *extrínsecos* relacionados ao trabalho são compatíveis com culturas que valorizam conservação e hierarquia e se opõem às culturas que valorizam a autonomia intelectual.

Por último, os valores *sociais* relacionados ao trabalho são possíveis em culturas que valorizam igualitarismo e harmonia e, por isso mesmo, são incompatíveis com culturas que valorizam a hierarquia e o domínio.

Em meio às pesquisas internacionais deve ser ressaltado um trabalho realizado, no Brasil, por Tamayo e Schwartz (1993), cujo objetivo principal foi verificar a estrutura motivacional dos valores dos brasileiros. Para tanto, foram constituídas duas amostras, uma de estudantes universitários (N=244) e outra de professores (N=154). O instrumento de medida utilizado foi a escala de Schwartz (1992). Foram acrescentados à escala quatro valores específicos da cultura brasileira (sonhador e esperto, vaidade e trabalho).

A análise dos dados foi feita por meio do *Smallest Space Analysis* (SSA). Os resultados revelam que os dez tipos motivacionais postulados são observados nas duas amostras. Com relação aos interesses que sustentam os valores (individuais, coletivos ou mistos), os resultados são verificados em ambas as amostras e, de forma mais nítida, na amostra dos estudantes. Dessa forma, as três regiões foram claramente delimitadas e os valores nelas localizados foram exatamente aqueles esperados. Concluindo, ficou comprovada a última hipótese sobre a existência de uma estrutura dinâmica entre os tipos de valores, sintetizados nas dimensões (abertura à mudança X conservação e autotranscendência X autopromoção).

Apresentados os principais aspectos teóricos sobre os valores, propõe-se aqui a ampliação dessa perspectiva do indivíduo para outras áreas como o trabalho e as organizações, visto que Ros, Schwartz e Surkiss (1999) consideraram os valores relacionados ao trabalho como uma projeção dos valores gerais no ambiente de trabalho. A análise dessa perspectiva de ampliação dos valores do indivíduo para a área do trabalho será abordada na seção seguinte.

### **1.3. Valores Relacionados ao Trabalho**

O interesse pelo estudo dos valores humanos no ambiente de trabalho tem crescido vertiginosamente tanto no âmbito científico quanto entre os especialistas em lidar com aspectos que envolvem trabalho e trabalhador. Contudo, o maior esforço neste sentido tem sido despendido pelos estudiosos do assunto.

Alguns pesquisadores do Comportamento Organizacional (Dose, 1997; Judge & Bretz, 1992; Elizur & Sagiv, 1999) perceberam que os valores individuais de uma pessoa podem ou não ser relacionados ao trabalho e que eles influenciam no comportamento e nas atitudes dos trabalhadores.

Para se compreender o conceito de valores relacionados ao trabalho, Gondim (1996) sugere que seja feita uma distinção entre valores relacionados ao trabalho e interesses profissionais. Segundo a autora, o primeiro é relativo às concepções normativas do indivíduo sobre modalidades de ser e de agir que ele deseja vivenciar no trabalho; o segundo se relaciona à atração espontânea, à preferência que a pessoa sente por atividades ou situações específicas. Assim, além de expressar preferência por diferentes modos de comportamento no trabalho, os valores relacionados ao trabalho representam perspectivas intrínsecas e duradouras sobre o que seja certo ou errado no ambiente de trabalho (Ravlin & Meglino, 1989, citados por Dose, 1997).

Numa perspectiva mais ampla, Judge e Bretz (1992) e Ros, Schwartz e Surkiss (1999) concebem os valores relacionados ao trabalho como um conjunto de padrões sociais que sugere padrões gerais de conduta que os indivíduos devem exibir no trabalho. Ros, Schwartz e Surkiss (1999) incluíram o “trabalho” na lista dos valores, pois perceberam que o mesmo serve como um princípio que influencia decisões e avaliações. Mais especificamente, esses autores consideram os valores relacionados ao trabalho como “crenças aplicadas a estados finais desejáveis ou a comportamentos, em que as diferentes metas do trabalho são ordenadas por suas importâncias como guiando princípios para avaliar ambientes e resultados do trabalho e para escolher entre alternativas de trabalho diferentes” (Ros, Schwartz & Surkiss 1999, p. 54).

Percebe-se que a definição utilizada pelos autores caracteriza-se como uma transposição do conceito do nível individual para o nível da relação com o trabalho. Portanto, como os valores individuais, os valores relacionados ao trabalho são crenças que expressam formas de conhecer o trabalho e podem trazer respostas a possíveis problemas relacionados ao mesmo, representando o aspecto cognitivo dos valores. As crenças especificam comportamentos (trabalhar com as pessoas) ou estados finais desejáveis (alto pagamento), e estes retratam o aspecto motivacional dos valores, ou seja, a quantidade de esforços que o indivíduo vai empregar para atingi-los. Existe, ainda, o aspecto responsável por organizar, em termos de importância, as metas do trabalho mais importantes para o indivíduo, o que se denomina hierarquização. Por fim, o aspecto funcional dos valores que propicia ao indivíduo a avaliação do ambiente, dos resultados do trabalho e a escolha de outras possíveis alternativas, se forem necessárias.

Kaufman e Fetters (1980) pesquisaram sobre a relação entre motivação e os valores relacionados ao trabalho em profissionais homens e mulheres. Esse estudo parte do pressuposto de que as mulheres são menos comprometidas com o trabalho do que os homens.

A explicação sugerida para essa afirmação é a de que as mulheres são socializadas para priorizar os papéis familiares em detrimento do mundo ocupacional. A amostra do estudo foi constituída por 208 contadores que responderam a um questionário com 38 itens. Esse questionário foi analisado por meio de regressão. Os resultados revelam não haver diferença de gênero em relação à valorização dos aspectos intrínsecos e extrínsecos do trabalho (conteúdo do trabalho e contexto do trabalho).

Para Schwartz (1999) e Schwartz e Ros (1995), os valores culturais influenciam as prioridades axiológicas dos indivíduos, relacionadas ao trabalho ou não. Desse modo, os interesses dos indivíduos não são vistos como diferentes dos interesses do grupo. Nenhum dos autores enfatiza a característica biográfica “sexo” como uma variável que influencie os valores relacionados ao trabalho. Essas investigações abarcam uma perspectiva mais abrangente e completa, o mesmo não ocorre no estudo de Kaufman e Fetters (1980), que não se revelou suficiente para o entendimento do fenômeno.

Judge e Bretz (1992) verificaram a influência dos valores do trabalho sobre a escolha do trabalho. Reexaminando a literatura, postularam quatro valores do trabalho: realização, preocupação com os outros, honestidade e justiça.

A realização foi definida pelos pesquisadores como a preocupação por avançar na carreira e pode ser operacionalizada pela boa vontade para o trabalho duro, pela busca de oportunidades para aprender novas habilidades, pela assunção de responsabilidades adicionais ou pelo sacrifício de gratificações pessoais para conseguir objetivos relacionados com trabalho.

A preocupação com os outros foi descrita como o cuidado e a conduta compassiva e pode ser operacionalizada pelo interesse de ajudar aos outros na resolução de tarefas difíceis, pelo interesse de estimular os demais quando eles têm um dia difícil e pela preocupação por compartilhar informação e recursos dos quais outros necessitam para realizar o seu trabalho.

A honestidade foi definida como a transmissão de informações precisas e a recusa de enganar os outros para obter proveito pessoal. Sua operacionalização se dá quando os indivíduos se comportam de acordo com seus sentimentos verdadeiros, admitindo seus erros, aceitando as conseqüências dos mesmos e se recusando a receber o crédito pelas idéias dos outros.

O valor justiça foi definido como um estado de imparcialidade que pode ser operacionalizado quando se consideram os diferentes pontos de vistas antes de agir, os desacordos são julgados de forma imparcial e as pessoas também são julgadas com base nas suas habilidades mais do que na sua personalidade.

Os autores concluíram que as pessoas tendem a escolher aquele trabalho cujo conteúdo dos valores é similar à sua própria orientação de valor. O estudo de Ravlin e Meglino (citados por Judge & Bretz, 1992), compartilha essa mesma idéia e trouxe contribuições importantes em relação à influência dos quatro valores sobre a percepção e as decisões no ambiente de trabalho.

Os estudos apresentados, até o momento, são importantes na medida em que possibilitam a identificação das relações entre valores e outras variáveis como cultura (Hofstede, 1980) e justiça (Feather, 1994). Outros pesquisadores têm estudado possíveis correlações entre os valores do trabalho e a socialização (Cotton, Bynum & Madhere, 1997), significados do trabalho (Elizur & Sagiv, 1999) e valores culturais (Schwartz, 1999).

Ros, Schwartz e Surkiss (1999) realizaram uma pesquisa cuja proposta foi integrar a teoria dos valores individuais de Schwartz (1992; 1994) ao estudo dos valores relacionados ao trabalho. Para a concretização dessa pesquisa fizeram dois estudos.

No primeiro, baseando-se na premissa de que os valores relacionados ao trabalho são expressões específicas dos valores individuais, os autores postularam quatro tipos de valores relacionados ao trabalho (intrínsecos, extrínsecos, sociais e de prestígio), tendo como base a

proposta de Schwartz (1999). Cada um dos quatro são paralelos ao modelo bidimensional (autorealização, autotranscendência, abertura à mudança e conservação).

Para realizar esse estudo foi utilizada a escala *Work Value Survey*, constituída de dez itens selecionados para representar os quatro tipos de valores relacionados ao trabalho. Utilizaram também a *Basic Value Survey*, uma versão abreviada da escala de Schwartz (1992), composta de 37 valores escolhidos para representar os dez tipos de valores humanos universais. A amostra foi composta de indivíduos adultos em Israel (N=999) e a análise foi feita pelo *SSA (Smallest Space Analysis)*. Os resultados confirmaram os quatro tipos de valores relacionados ao trabalho postulados pelos autores.

No segundo, os autores aplicaram a teoria e os métodos dos valores individuais, com a finalidade de explorar o significado do trabalho para as pessoas como um meio de atingir metas importantes. Desse modo, as pessoas poderiam visualizar o trabalho como uma forma de conseguir segurança, expressar sua independência ou exercer o poder. Para verificarem o significado, a importância e a influência do tema “trabalho”, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) usaram a escala de valores de Schwartz (1992) com 57 itens e acrescentaram o “trabalho” como último valor, o de número 57, na lista de valores. A amostra compunha-se de professores (N=179) e estudantes (N=193), todos espanhóis.

Os resultados mostraram que não houveram diferenças entre as amostras dos professores e dos estudantes quanto à importância que atribuíram aos tipos de valores. Ambos atribuíram maior importância aos valores de autotranscendência e ao trabalho do que aos outros três tipos de valores (abertura à mudança, conservação e autorealização). Não houve evidências de que a experiência no trabalho influenciasse a importância dada aos valores ou ao trabalho especificamente. A diferença significativa foi com relação ao trabalho como valor. Entre os estudantes, o trabalho foi percebido como uma forma de atingir todos os outros tipos de valores. Para os professores, a importância do trabalho foi associada apenas à

autotranscendência e à conservação, ficando claro que estes não perceberam o trabalho como uma forma de atingir seus próprios interesses ou independência.

Pesquisando sobre os valores relacionados ao trabalho, Shapira e Griffith (1990) aplicaram o instrumento *The Survey of Work Values* entre 432 empregados e realizaram análises multivariadas. Foram comparados quatro grupos ocupacionais diferentes (engenheiros, gerentes, produção e administração). O que se observou foi que enquanto o grupo de engenheiros e de gerentes valorizava aspectos intrínsecos ao trabalho (envolvimento e orgulho do trabalho), o grupo constituído de empregados da produção e da administração valorizava os extrínsecos (pagamento e benefícios).

Deve-se destacar que os estudos apresentados sobre valores relacionados ao trabalho são uma ampliação dos estudos dos valores individuais.

Gondim (1996) propõe uma nova perspectiva que tem por base um paralelo entre a teoria do conteúdo e estruturas universais dos valores humanos com o ambiente organizacional. Os valores organizacionais proporcionam um senso de direção comum para os empregados, favorecendo suas escolhas de conduta que podem ser conscientes ou não. Isso, por sua vez, contribui para que as organizações se diferenciem umas das outras e, conseqüentemente, criem suas culturas. Essa nova estrutura teórica será apresentada na próxima seção.

#### **1.4. Valores Organizacionais**

Para Tamayo (1996), os componentes principais das organizações são os valores, os papéis e as normas, pois eles norteiam o funcionamento da empresa. Os papéis funcionam como elementos discriminadores, diferenciando os indivíduos a partir dos cargos e funções; já as normas e os valores são elementos integradores, pois são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros da organização. Conforme esse autor, os valores organizacionais são

importantes, pois favorecem um senso de direção comum aos empregados, servindo de referência para os comportamentos do dia-a-dia, podendo influenciar até no comprometimento dos mesmos.

Tamayo e Gondim (1996) definiram valores organizacionais como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (p. 63). O destaque, agora, incide sobre os valores organizacionais e não mais sobre os valores individuais relacionados ao trabalho ou não.

De acordo com essa definição, destacam-se quatro princípios básicos para os valores organizacionais:

1. O aspecto cognitivo constitui um elemento básico, pois os valores são crenças sobre o que é e o que não é desejável na empresa, isto é, eles expressam formas de conhecer a realidade organizacional e são respostas a problemas organizacionais. Nem toda crença constitui um valor, somente aquelas que são enfatizadas e, por sua vez, formam um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente, permitindo que os valores funcionem como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento próprio e dos outros.
2. O aspecto motivacional é a raiz dos valores organizacionais e expressa interesses e desejos (individuais ou coletivos). A importância que uma organização atribui a determinados valores pode determinar a quantidade de esforço que os seus membros investem na emissão de determinados comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos. Dessa forma, os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa.
3. O aspecto funcional dos valores é o de orientar a vida da instituição, guiar o comportamento de seus membros e o julgamento que eles fazem do comportamento

dos outros e de eventos organizacionais. Os valores podem ser considerados como um projeto para a empresa e um esforço para atingir as metas por ela fixadas, funcionando como uma espécie de ideologia que influencia a rotina da organização.

4. A última dimensão apontada por Tamayo e Gondim (1996) é a da hierarquização dos valores. Nela, os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, os valores são organizados em uma escala ao longo de um *continuum* de importância tendo como base a relação dos mesmos com a missão e os objetivos da empresa. Para os autores, as pessoas, as organizações e as culturas se diferenciam entre si não tanto pelo fato de possuírem valores diferentes, mas pela organização hierárquica dos mesmos.

Tamayo (1996) propõe duas alternativas para estudar os valores organizacionais. Na primeira, os valores são estudados pelos documentos oficiais da organização ou por intermédio do discurso formal da direção e dos gerentes. Na segunda alternativa, estuda-se a percepção que os empregados têm dos valores da organização.

Fundamentado nessa segunda alternativa, Tamayo (1996) constrói seu modelo teórico sobre os valores organizacionais tomando como referência os valores individuais.

Para esse autor, a fonte dos valores organizacionais pode estar nas exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências compreendem desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização. A partir do momento em que essas necessidades são reconhecidas, tanto a organização quanto os seus membros passam a representá-las conscientemente como valores ou metas a serem atingidas.

Tamayo (1996) declara que assim como os indivíduos e os grupos, as organizações encontram três exigências universais que devem ser satisfeitas para garantir a sua

sobrevivência: *a relação entre o indivíduo e o grupo*, que é sempre conflitiva, tendo em vista que é difícil conciliar as metas e os interesses do indivíduo e da empresa; a *necessidade de elaborar uma estrutura* na qual são definidas as normas, papéis, estratégias e *a relação da organização com o meio ambiente natural e social* no qual se encontra inserida, possibilitando uma interação contínua.

A partir dessas três necessidades e com base na abordagem cultural dos valores proposta por Schwartz & Ros (1995), Tamayo (1996) postulou três dimensões bipolares para representar alternativas de respostas das organizações. O autor afirma que as opções realizadas pelas organizações implicam a valorização de determinadas formas de pensar, de agir e de sentir que constituem os valores organizacionais.

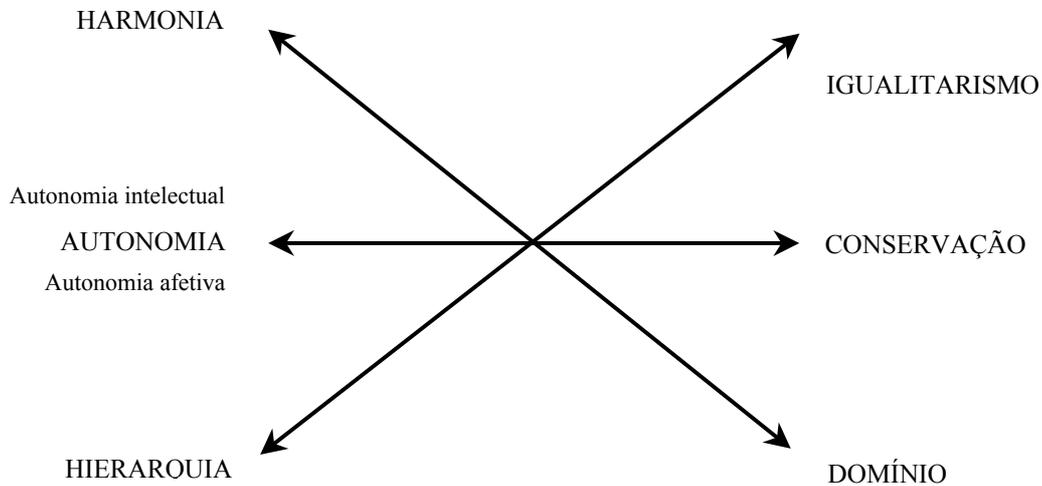
1. Dimensão da autonomia e da conservação – o primeiro problema que as organizações enfrentam é o da relação entre o indivíduo e o grupo formado pela própria organização. As empresas onde os interesses do indivíduo não são vistos como diferentes dos do grupo enfatizam a conservação. Os valores característicos da conservação são: manutenção do *status quo* e interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da organização. Os valores desse pólo da dimensão são conhecidos como sociocêntricos. De outro lado, encontram-se as organizações que percebem o empregado como entidade autônoma habilitada para buscar os seus próprios interesses e fixar suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Essas empresas que enfatizam a autonomia têm como elementos característicos: a criatividade individual, a responsabilidade e novas formas de pensar, de agir e de executar o trabalho. Foram identificadas duas formas de autonomia: a) autonomia intelectual, que garante ao indivíduo o direito de perseguir, na vida da organização, suas próprias diretrizes intelectuais e, nesse caso, o valor característico é o da autodeterminação (criatividade e curiosidade); b)

autonomia afetiva, que garante ao indivíduo o espaço para utilizar a sua experiência afetiva e os valores característicos são estimulação e hedonismo (prazer e vida excitante).

2. Dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária – o segundo problema que toda organização enfrenta é o da estrutura. Ela define o sistema social da organização, isto é, as funções que devem ser executadas e as relações entre as diversas unidades e entre os membros da empresa. O primeiro pólo enfatiza a hierarquia como forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com sua missão. Os valores característicos são aqueles que enfatizam a legitimidade da definição e distribuição hierárquica de recursos e papéis sociais na organização, tais como: autoridade, poder social, influência, fiscalização e supervisão. No pólo oposto está a estrutura igualitária, que expressa a preocupação com o bem-estar dos outros, da organização de modo geral. Os membros da organização são tratados como pessoas e cada um é reconhecido como qualificado e responsável no exercício de suas funções. Exemplificam essa dimensão valores como: a justiça social, a igualdade, a responsabilidade e a equidade.
3. Dimensão da harmonia e do domínio – o terceiro problema a ser enfrentado pelas organizações diz respeito à introdução delas num lugar determinado espaço físico e sua inserção no mundo do mercado com características precisas e concorrentes bem definidos. Desta forma, as organizações são forçadas a definir seus tipos de relacionamento com os meios físico e social. Duas alternativas opostas, situadas num *continuum*, definem as respostas. Num dos pólos pode ser representada a tentativa de afirmação da empresa por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação. Os valores desse pólo promovem a realização de esforços diretos para obter o controle e a

exploração do meio ambiente, para satisfazer os interesses da organização e para dominar o mercado. No pólo oposto, encontram-se os valores que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações, tais como: proteção da natureza, cooperação e integração interorganizacional. Essa dimensão expressa a tentativa de um acomodamento harmonioso no seu ambiente.

Os valores organizacionais, portanto, podem ser classificados em seis tipos motivacionais, definidos pelos pólos opostos destas três dimensões (Figura 5).



**Figura 5.** Estrutura dos valores organizacionais

Fonte: Tamayo (1996).

Em síntese, as organizações nas quais predominam os valores de domínio podem apresentar uma relação violenta e desequilibrada com o meio ambiente. Além disso, as suas relações com as outras organizações serão definidas pelo desejo de sucesso e domínio e, ainda, pela vontade de impor seus produtos e sua imagem. Ao contrário disso, as organizações que priorizam valores de harmonia procuram uma interação harmoniosa com a natureza e com as outras organizações.

Segundo Tamayo (1996), é fundamental que o empregado perceba as prioridades axiológicas da organização, pois isso viabiliza a construção de uma representação mental da empresa, um modelo interno da organização. O autor ressalta que os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores individuais e os valores relacionados ao trabalho, visto que o sistema de valores da empresa pode transcender ou conflitar com os valores individuais relacionados ao trabalho ou não.

Essa relação, quando conflitiva, pode gerar conseqüências desfavoráveis tanto para a organização quanto para o indivíduo, tais como: altos índices de absenteísmo e rotatividade, baixo desempenho e queda no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. Em contrapartida, quando essa relação é harmoniosa, afirma Tamayo (1996), o indivíduo está *satisfeito com os valores organizacionais*, isto é, o indivíduo percebe que seus valores são condizentes com os da organização à qual ele pertence. Essa satisfação tem influência de forma direta sobre o comportamento do empregado, contribuindo para a ampliação do nível de comprometimento com a organização e da satisfação no trabalho e, conseqüentemente, minimizando as faltas ao trabalho e os possíveis desligamentos.

Diante desses pressupostos teóricos, o presente estudo busca verificar se os empregados das organizações pesquisadas estão satisfeitos ou não com os valores organizacionais, e os possíveis impactos disso na permanência dos mesmos nas organizações ou seu afastamento delas.

De acordo com o modelo teórico adotado pelo presente estudo, procura-se investigar, além da possível relação entre a satisfação/ insatisfação com os valores organizacionais e a intenção de sair da organização, a possível relação entre a satisfação /insatisfação com o comprometimento organizacional afetivo.

Ressalta-se, aqui, a necessidade de uma maior investigação do construto, por isso o capítulo seguinte destina-se a revisar os principais aspectos teóricos sobre o comprometimento organizacional afetivo.

## Capítulo II

### Comprometimento Organizacional Afetivo

#### 2.1. Conceito de Comprometimento

Segundo Bastos (1994), as aceleradas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas têm impactado fortemente o ambiente de trabalho. Em decorrência disso, as estruturas e os modelos organizacionais buscam uma melhor adequação ao seu elemento fundamental que é a sua força de trabalho. Assim, a importância dada ao vínculo do trabalhador com a organização, para que ela alcance sua eficácia, tem sido crescente e levado a um aumento do interesse em pesquisar sobre o tema do comprometimento.

Antes de abordar a teoria propriamente dita, Bastos (1994) propõe esclarecer alguns aspectos conceituais sobre o comprometimento, utilizando-se dos recursos da filosofia da linguagem. Ele analisa os múltiplos significados associados ao uso do conceito na linguagem cotidiana a fim de compreender a transposição desse conceito da linguagem cotidiana para o contexto científico.

Inicialmente, destaca quatro eixos de significados do verbo *to commit*, na língua inglesa:

- a) noção de afastar, de retirar algo ou alguém de um lugar ou condição para outra;
- b) encarregar, comissionar, designar;
- c) fazer algo errado, repreensível, cometer uma ofensa;
- d) envolver, engajar, juntar.

Na língua portuguesa, o termo comprometer não apresenta a mesma amplitude que seu equivalente na língua inglesa.

De acordo com o levantamento realizado por Bastos (1994), existem três usos freqüentes do conceito na linguagem cotidiana:

- a) “compromisso”, “com envolvimento” – descreve as formas de as pessoas se comportarem em relação a determinados alvos;
- b) “com comprometimento” – refere-se ao grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo, ou seja, significa um estado do indivíduo, um estado de lealdade a algo relativamente duradouro e que pode ser descrito por meio de sentenças referentes a intenções sentimentos, desejos;
- c) “comprometer” - significa prejudicar, impedir.

Assim, o autor identifica a existência de dois eixos relacionados ao uso do conceito na linguagem cotidiana. O primeiro associa-se à idéia de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo (falha); o segundo eixo refere-se às noções de engajamento, agregação, envolvimento (responsabilidade).

Para finalizar o estudo dos aspectos da natureza do construto, Bastos (1994) esclarece o caráter adverbial do verbo *comprometer*, afirmando que este não é uma ação e sim um modo de ação, um modo como o indivíduo se comporta. Nas palavras do autor: “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só as ações mas o próprio indivíduo; é assim, tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo” (Bastos, 1994, p. 27).

Na esfera científica, o termo *comprometimento* significa, portanto, adesão, ou seja, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos do ambiente de trabalho.

Segundo Becker (1992), diversos estudos salientam que o comprometimento apresenta dois aspectos: os focos e as bases. Os focos funcionam como alvos dos vínculos estabelecidos pelo trabalhador, enquanto as bases são os motivos que levam ao comprometimento.

Em virtude da utilização de diferentes focos e bases, Bastos (1994; 1996) ressalta que as pesquisas sobre comprometimento organizacional encontram-se fragmentadas em diferentes *abordagens/bases* do fenômeno. Tais pesquisas se fundamentam em diferentes conceitos de comprometimento, bem como em diferentes estratégias de mensuração e diferentes modelos explicativos. Para o autor existem cinco grandes *abordagens/bases*:

- 1) afetiva/atitudinal;
- 2) instrumental/*side bets*;
- 3) normativa;
- 4) comportamental;
- 5) sociológica.

O enfoque **afetivo** destaca a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Mowday, Porter e Steers (1982) fizeram um grande estudo utilizando esse enfoque e propuseram três dimensões utilizadas nesta noção de identificação: uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o forte desejo de manter o vínculo com a organização e a intenção de se esforçar em favor da organização.

Esses autores vêem o comprometimento como uma reação ativa, ou seja, o indivíduo deseja dar algo de si, de forma a contribuir para o bem-estar da organização. Segundo Bastos (1994), o comprometimento é um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução de seus objetivos.

Para Mowday, Porter e Steers (1982), as raízes desse enfoque são provenientes dos seguintes trabalhos: Etzione (1975), que envolve a identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador, o que é conhecido como envolvimento “moral”; Kanter (1968), cuja crença é a de que as normas e valores da organização servem como guias para o

comportamento diário dos trabalhadores e, finalmente, Buchanan (1974), que coloca como elemento central do construto a idéia de identificação com os valores.

O enfoque atitudinal/afetivo é a mais popular forma de definição de comprometimento organizacional e é visto como antecedente de comportamentos como a intenção de sair da organização e o absentéismo (Mowday, Porter & Steers, 1982).

O enfoque *instrumental*, o segundo na escala de predominância, é também denominado calculativo ou *side bets*. Aqui, o comprometimento é concebido como produto das recompensas e dos custos associados à permanência na organização.

Bastos (1994) afirma que essa abordagem teve origem com o estudo de Becker (1960). Grandes contribuições a esse enfoque foram dadas também pelos estudos de Hrebiniak e Allutto (1972) e Meyer e Allen (1984). Para os primeiros, o indivíduo permanece na organização porque deseja; para os últimos, no entanto, é porque precisa.

Bastos (1994) vê o comprometimento como uma tendência a se manter engajado com a organização em função dos custos relacionados à sua saída. E, nesse enfoque – originário da Sociologia – o vínculo é conceituado a partir das relações de autoridade que governam o controle do empregado e a subordinação do mesmo. O comprometimento do trabalhador à organização decorre da percepção de legitimidade do regime de governo do empregador e não depende do amor ou do dinheiro.

O estudo de Halaby e Weaklien (citados por Bastos, 1994), conceitua comprometimento como o interesse do trabalhador em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador, a dois cursos de ação – permanecer *versus* buscar novo emprego. Para Bastos (1994), os autores mencionados afirmam que tal conceituação capta a essência do que alguns chamam de comprometimento organizacional, embora este seja neutro de conotação afetiva.

Ainda nesse estudo, Halaby e Weaklien (1988) investigam duas perspectivas da influência sobre o apego pelo grau de controle do trabalhador sobre as suas atividades de trabalho. A primeira hipótese examinada é a de que o maior controle por parte do trabalhador sobre o seu trabalho ampliaria o seu apego à empresa ou favoreceria o seu consentimento. A falta desse controle criaria resistência demonstrada sob a forma de absenteísmo e rotatividade. A segunda hipótese é a de que o maior controle teria uma relação negativa ou enfraqueceria o apego à organização, já que os trabalhadores mais autônomos teriam outras oportunidades de emprego. Os autores finalizam o estudo indicando a necessidade de se repensar as conceituações dominantes a respeito do significado que os trabalhadores atribuem ao controle dos processos relacionados ao trabalho.

O enfoque **normativo**, nasce do cruzamento da Teoria Organizacional de Etzioni, da Psicologia Social e especialmente dos trabalhos de Ajzen e Fishbein (citados por Bastos, 1994).

Comprometimento, nesse enfoque, é o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de acordo com os objetivos e interesses da organização. O sistema cultural e motivacional são determinantes do comportamento no trabalho. Cultura é definida como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros. Dessa forma, a cultura organizacional pode atuar diretamente no sentido de produzir membros comprometidos, exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento e, ainda, predispondo o indivíduo a se comportar segundo padrões internalizados.

Os estudos de Wiener e Vardi (citados por Bastos, 1994) apontam dois elementos importantes para esse modelo teórico:

- a) as pressões internalizadas, que são manifestações de comportamentos cujas características são o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal;

b) os valores e normas partilhados que, associados às crenças instrumentais (relativas às conseqüências prováveis de um determinado desempenho), geram o comprometimento, pois explicam as intenções comportamentais.

O modelo teórico que sustenta esse enfoque articula, assim, dois planos de análise: o organizacional, por meio do conceito de cultura, e o individual, por intermédio da motivação e do comportamento.

O enfoque **comportamental** é influenciado pela Psicologia Social e pelas Teorias de Atribuição, aceitando que a avaliação de comprometimento, pelo trabalhador, é feita para manter a consistência entre os seus comportamentos (volitivos e explícitos) e as suas atitudes.

O estudo de Salancik (citado por Bastos, 1994) afirma que a avaliação do comprometimento não pode se limitar às verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques anteriores. O comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo, tais como: assiduidade, tempo no emprego e qualidade adicional no desempenho das tarefas.

O enfoque **sociológico** tem origem na Sociologia, partilhando influência de correntes do pensamento sociológico. Para Bastos (1994) o vínculo é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregado e a subordinação do mesmo. Nesse enfoque o apego do trabalhador em relação à organização decorre da percepção de legitimidade do regime de governo do empregador, e não depende do amor ou do dinheiro.

Em síntese, o comprometimento existe em relação a comportamentos ou atos com cognições que fortalecem tais vínculos, como atitudes de responsabilidade.

Assim, este estudo pretende utilizar, para uma melhor compreensão do comprometimento organizacional, o enfoque atitudinal / afetivo.

## **2.2. Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)**

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), pesquisadores clássicos desse enfoque, o interesse por esse construto surge em instâncias que vão desde necessidades básicas de conhecer os elos entre empregado e organização até grandes esforços teóricos, empreendidos para explicar o comprometimento, e esforços empíricos, para determinar antecedentes e conseqüentes do comprometimento que facilitem o entendimento do construto.

Mowday, Porter e Steers (1982), ao sintetizarem os principais estudos sobre comprometimento organizacional, revelaram a falta de consenso na definição do construto. Em conseqüência, propuseram defini-lo como a “força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular” (p. 27). Segundo Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999), o enfoque afetivo ou atitudinal refere-se ao processo de identificação do empregado com os objetivos e valores da organização à qual ele está vinculado.

Conceitualmente, comprometimento pode ser caracterizado por três fatores, ao menos:

- a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais;
- b) uma disposição para manifestar esforço considerável em favor da organização;
- c) um forte desejo de permanecer como membro da organização.

Para Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999) essa definição vai além de uma mera lealdade passiva. Representa uma relação ativa com a organização, indicando que os indivíduos estão dispostos a dar o melhor de si com o intuito de contribuir para o bem-estar da organização. Dessa forma, o comprometimento não pode ser considerado só pelas crenças e opiniões dos indivíduos, mas também por suas ações.

Mowday, Porter e Steers (1982) destacam a importância que se deve atribuir ao grau e à qualidade da ligação empregado-organização, quer seja positiva ou negativa, e seus respectivos reflexos sobre o indivíduo, a organização e a sociedade.

Os autores salientam, também, a diferença entre o comprometimento e a satisfação. Em um estudo anterior, Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) verificaram que, apesar da existência de uma relação entre os dois construtos, cada um deles contribui de uma forma única para a relação do indivíduo com a organização. Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento é um construto mais global que reflete uma resposta afetiva geral com relação a toda a organização. A satisfação, por outro lado, reflete a resposta de alguém ao seu trabalho ou a algum aspecto específico do mesmo.

Para os autores o comprometimento é mais estável do que a satisfação ao longo do tempo. Portanto, embora eventos diários no ambiente de trabalho possam afetar a satisfação do trabalhador, os mesmos não provocam a reavaliação do seu comprometimento à organização. Essas afirmações são apoiadas pelo estudo de Russel e Price (1988), (citados por Mowday, Porter & Steers, 1982) que encontraram resultados consistentes confirmadores das distinções entre essas duas atitudes relacionadas ao trabalho.

O modelo teórico proposto por Mowday, Porter e Steers (1982) volta-se para o levantamento dos **antecedentes** do comprometimento organizacional, propondo os seguintes grupos:

- a) características pessoais;
- b) características do trabalho;
- c) experiências no trabalho;
- d) estrutura organizacional.

Considerando as **características pessoais**, observaram que o maior comprometimento associa-se à maior idade, ao maior tempo na organização, ao maior nível ocupacional e à maior remuneração. Correlações positivas foram encontradas no comprometimento organizacional afetivo, embora todas essas variáveis sejam antecedentes do comprometimento instrumental (aumentam os custos associados à saída). Perceberam, também, que o

comprometimento é maior entre as mulheres e as pessoas casadas e menor, quando se considera o nível educacional, ou seja, pessoas mais educadas tendem a ser comprometidas com a profissão.

Os autores apresentam, ainda, alguns fatores relacionados à personalidade. Por exemplo, uma pessoa com forte tendência ética, ou cujo interesse de vida central é o trabalho, possui forte comprometimento com a organização.

Quanto às **características do trabalho**, observaram que as influências podem ser tão mais positivas quanto os empregados tenham claro o quanto são desafiantes as características do trabalho, ou seja, o quanto ele é inovador. Onde as características do trabalho se tornam ambíguas, ou proporcionam excessivo estresse e conflito, os efeitos sobre o comprometimento são adversos.

No que se refere às **experiências no trabalho**, verificaram que o fato de o empregado perceber que ele é importante para a missão da organização ou, ainda, que seus colegas mantêm atitudes positivas em relação à organização, favorece o aumento do comprometimento afetivo. Aumento que também ocorre quando há uma percepção de equidade no pagamento e quando as normas do grupo para trabalhos difíceis são cumpridas. E, finalmente, outro fator que promove o comprometimento são os laços sociais na organização, pois, quando as pessoas se relacionam bem em seus ambientes de trabalho, há um conseqüente apego às suas organizações.

O impacto da **estrutura organizacional** como antecedente ao comprometimento foi pouco estudado e os resultados não são conclusivos. Os autores citam a formalização, a dependência funcional e a descentralização como relacionadas ao comprometimento, isto é, os empregados que experienciam maior descentralização, maior dependência com o trabalho de outros e maior formalidade com regras e procedimentos da organização sentem-se mais

comprometidos do que os empregados que experimentam esses fatores com menor intensidade.

Mowday, Porter e Steers (1982) investigaram não só os **antecedentes** como os **conseqüentes** (performance, apego, absenteísmo, chegar tarde e *turnover*) do comprometimento organizacional afetivo.

Pouca correlação foi estabelecida entre a performance e o comprometimento em virtude de outros fatores que a influenciam, tais como: nível motivacional, clareza da tarefa e habilidade. Sendo assim, o comprometimento interfere em apenas um aspecto da performance, não estabelecendo uma forte relação com ela. Tratando-se do apego a correlação é significativa, ou seja, empregados comprometidos tendem a permanecer na organização. A relação com o absenteísmo é inversa, pois o empregado que é comprometido com a organização tende a faltar menos. Por outro lado, aquele que é comprometido com outras instituições que não a organização (família, esporte ou casa) não faz grandes esforços para não faltar. Chegar tarde relaciona-se fortemente e inversamente com o comprometimento. Assim, os empregados comprometidos engajam seus comportamentos às suas atitudes com relação à organização. Por último, o *turnover*, também estabelece uma correlação negativa bastante evidente com o comprometimento (Porter Steers, Mowday & Boulian, 1974; Angle & Perry, 1981; Williams & Hazer, 1986; Meyer & Allen, 1988; Mathieu & Zajac, 1990). Empregados comprometidos desejam permanecer na organização e trabalham com o fim de cumprir as metas organizacionais, sendo menos provável deixá-la. Para Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento é percebido como a melhor forma de predição da intenção de deixar a organização, superando a medida de atitude mais tradicional que é a satisfação.

Mathieu e Zajac (1990), conforme mencionado anteriormente, fizeram uma meta-análise, cujo objetivo foi apresentar os antecedentes, correlatos e conseqüentes ao comprometimento, ampliando o conhecimento na área.

Em relação aos antecedentes, as características pessoais, a idade elevada e a adoção de valores integrantes da ética protestante no trabalho apresentam altos níveis de comprometimento. Contudo, a correlação positiva mais elevada é a da percepção do indivíduo quanto à sua competência pessoal. Há também correlações positivas relativas às características do trabalho como variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho, no entanto, é baixa a correlação com a autonomia.

Observam-se correlações negativas moderadas entre o comprometimento e a ambigüidade, conflito e sobrecarga do papel. As correlações entre comprometimento e características organizacionais (tamanho, centralização) são praticamente nulas.

Os principais correlatos identificados foram: motivação, envolvimento com o trabalho, satisfação geral, satisfação com a supervisão e com o próprio trabalho, colegas e remuneração.

Entre os conseqüentes do comprometimento, foram identificadas correlações positivas em relação ao trabalho e negativas referentes ao *turnover*. O comprometimento organizacional não revelou relação com a percepção do empregado de alternativas de trabalho.

Para Borges-Andrade, Cameshi e Xavier (1990), são diversos os fatores que afetam o desenvolvimento do comprometimento: o indivíduo, a tarefa, a situação de trabalho, a situação da organização como um todo e as variáveis do trabalho. O estudo de Mowday, Porter e Steers (1982) indica os principais determinantes do comprometimento organizacional, estabelecendo três momentos significativos que devem ser analisados: comprometimento inicial, comprometimento no período experimental e comprometimento em longo prazo.

O comprometimento inicial corresponde às características individuais do trabalhador, bem como suas expectativas sobre o trabalho e a organização. No período experimental, seriam consideradas as características do trabalho e as influências de empregados vinculados à organização há mais tempo, além do ambiente de trabalho, tarefas, supervisão, salário, nível de responsabilidade e disponibilidade de outros empregos, de modo que as recompensas

extrínsecas teriam maiores significados. Quanto ao comprometimento em longo prazo, abrangeria a história do trabalhador na organização, tempo de serviço, envolvimento sociais. Aqui, as recompensas intrínsecas seriam as principais variáveis a serem consideradas.

Meyer e Allen (1988) fizeram uma análise longitudinal, com a finalidade de investigar as ligações entre as experiências no trabalho e o comprometimento organizacional no primeiro ano de emprego. Os resultados revelaram a importância das experiências iniciais no trabalho e, especialmente, confirmaram que as expectativas de pré-entrada para o trabalhador influenciam o comprometimento do empregado com a organização.

De acordo com Bastos (1994; 1996), no contexto brasileiro, os estudos sobre comprometimento se inserem na perspectiva afetiva, utilizando-se o instrumento proposto por Mowday, Porter e Steers (1982), traduzido e adaptado para o contexto público por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). Este foi o trabalho pioneiro, a partir do qual surgiram outros estudos e modelos explicativos.

De uma forma sistemática, os estudos no Brasil buscam a análise dos antecedentes do comprometimento organizacional para suas amostras de trabalhadores. Os resultados encontrados destacam a importância de variáveis organizacionais, especialmente, a oportunidade oferecida ao trabalhador para o seu crescimento e realização profissional.

Bastos (1996) agrupa os estudos sobre comprometimento, no Brasil, em quatro núcleos de pesquisa: Universidade de Brasília, Universidade da Bahia, Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade Federal de Uberlândia.

Ao comparar resultados obtidos no Brasil e no exterior, Borges-Andrade (1994) dá um maior peso às variáveis ligadas às oportunidades de crescimento ocupacional, à justiça das políticas de RH e ao *status* da organização. Diferentemente, no exterior, destacam-se as variáveis pessoais, o planejamento e manejo de atividades e a qualidade da liderança.

Bastos (1996), ao analisar alguns antecedentes de comprometimento nos estudos brasileiros, observou que há uma ênfase nas trocas entre indivíduo e organização. O comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo às organizações que oferecem suporte para os seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Percebe-se que é crescente o número de investigações sobre esse construto no país, sobretudo com a finalidade de minimizar problemas teóricos e metodológicos e, conseqüentemente, ampliar os estudos mediante a comparação de amostras de diferentes organizações. Diante disso, Bastos (1996) propõe uma agenda de pesquisa na qual se destaca a necessidade de vincular a pesquisa sobre comprometimento a três outras áreas de investigação: cultura organizacional, impacto de novas tecnologias e implementação de novas estratégias de gestão organizacional.

A proposta deste estudo é verificar se realmente o comprometimento é, juntamente com a satisfação com os valores organizacionais e as variáveis demográficas (idade e tempo de serviço), uma variável antecedente da intenção de deixar a organização.

O próximo capítulo desenvolve uma revisão teórica sobre a intenção de sair da organização.

## Capítulo III

### Antecedentes da Intenção de Sair da Organização

#### 3.1. Intenção de Sair da Organização

Nos últimos 20 anos foram desenvolvidos diversos estudos sobre a movimentação – entrada e saída – dos indivíduos nas organizações de trabalho. Esse fenômeno é denominado rotatividade. Os cientistas organizacionais têm envidado esforços para desenvolver modelos preditivos que ofereçam uma explicação coerente sobre os antecedentes desse processo, que se inicia com a decisão pessoal do trabalhador em deixar a organização.

Segundo Tett e Meyer (1993), nos modelos preditivos de rotatividade voluntária destacam-se, mais comumente, três variáveis antecedentes: *satisfação no trabalho*, *comprometimento organizacional afetivo* e *intenção de sair da organização*. A concepção de que as variáveis atitudinais – satisfação no trabalho e comprometimento organizacional – são vistas como antecedentes da intenção de sair da organização também é defendida por Siqueira e Pereira (2000). Enquanto a satisfação e o comprometimento revelam-se correlacionados positivamente entre si (Bluedorn, 1982), correlacionam-se negativamente com a intenção de sair da organização e com a rotatividade (Bluedorn, 1982; Hollenbec & Williams, 1986).

Analisando o debate sobre a discrepância entre as contribuições da satisfação e do comprometimento no processo de afastamento do empregado, Tett e Meyer (1993) revelam três perspectivas teóricas que explicam a participação desses dois construtos nessa linha de investigação.

A primeira perspectiva considera o comprometimento organizacional como um moderador intermediário entre a satisfação e as variáveis que representam a saída da organização (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Os autores que concordam com essa

posição consideram o comprometimento um vínculo que demora mais tempo para ser desenvolvido e que é mais estável do que a satisfação (Mowday, Porter & Steers, 1982; Williams & Hazer, 1986). Esse modelo sugere que a satisfação tem apenas uma influência indireta sobre a intenção ou decisão de sair.

Na segunda perspectiva, os pesquisadores consideram os efeitos do comprometimento como indiretos sobre a rotatividade e defendem a noção de que o trabalhador pode estabelecer vínculos afetivos com o sistema antes mesmo de nele ingressar, ou nos primeiros dias após a contratação. Assim sendo, a decisão de permanecer, ou não, na organização depende diretamente do grau de satisfação com o trabalho realizado que, por sua vez, teria como antecedente o grau de comprometimento do empregado com a organização (Salanick & Pfeffer, 1978). Meyer e Allen (1988) não encontraram em seus estudos evidências confirmadoras dessa perspectiva.

Por fim, a terceira perspectiva sustenta que tanto a satisfação quanto o comprometimento contribuem independentemente para o processo de rotatividade. Esse modelo enfatiza que os construtos, embora relacionados, são distintos. Mais do que as duas perspectivas anteriores, esta requer pesquisas sobre a forma como as atitudes em relação ao trabalho ou à organização combinam e/ou interagem para influenciar a intenção e a decisão final de sair.

As três perspectivas apresentadas são distintas pelas contribuições relativas da satisfação e do comprometimento para o processo de rotatividade. Ao longo do tempo, vários trabalhos empíricos têm encontrado resultados que indicam a satisfação como a variável antecedente mais ligada à rotatividade (Porter & Steers, 1973; Mobley, 1977; Mobley, Horner & Hollengsworth, 1978; Hom, Katerberg & Hulin, 1979; Shikiar & Freudenberg, 1982; Michaels & Spector, 1982; Tett & Meyer, 1993). Por outro lado, outros estudos têm verificado que o comprometimento organizacional é a melhor variável antecedente para a rotatividade

(Porter, Steers, Mowday & Boulin, 1974; Mowday, Porter & Steers, 1982; Williams & Hazer, 1986; Farkas & Tetrick, 1989; Sjoberg & Sverke, 2000).

É importante ressaltar que todas essas perspectivas apresentadas possuem uma característica comum: utilizam a variável cognitiva *intenção de sair da organização* como precedente imediata ao *comportamento de rotatividade*. Isso se deve à consistência com as teorias que acentuam a importância da intenção de prever comportamento (Ajzen & Fishbein, 1977; Kleinke, 1984; Ajzen, 1991).

Nos últimos 30 anos, vários estudos que visam compreender a rotatividade têm utilizado a intenção de sair da organização como um dos principais antecedentes psicológicos em seus modelos.

Antes da apresentação dos principais achados das pesquisas que investigam a intenção de sair da organização como anterior à rotatividade, é necessário esclarecer o construto *intenção* como forma de prever o comportamento de uma maneira mais específica para, posteriormente, ampliá-lo para o ambiente organizacional.

Dentre os modelos que estudaram a relação atitude-comportamento e verificaram a importância da intenção nessa relação, destacam-se os de Ajzen e Fishbein (1977) e Kleinke (1984). Esses autores supuseram que as atitudes têm um impacto direto sobre o comportamento, operando por meio de suas influências mais imediatas que são as intenções comportamentais. Isso se deve à postulação de que o melhor fator preditivo do comportamento de um indivíduo é a medida da intenção para a realização do mesmo. Assim, contribuições teóricas e conceituais foram desenvolvidas com base nesse modelo teórico que pode ser caracterizado da seguinte forma:

atitude → intenção → comportamento.

**Figura 6.** Modelo inicial para o estudo do comportamento.

Fonte: Ajzen & Fishbein (1977).

Posteriormente, Ajzen (1991) propôs um novo modelo teórico que investiga a intenção como predecessora do comportamento. Esse autor tem se dedicado ao estudo do comportamento humano e, com o objetivo de ampliar seus conhecimentos, criou a Teoria do Comportamento Planejado.

O presente estudo privilegiará essa teoria em razão de que a mesma confirma a intenção como predecessora do comportamento, por isso ela será apresentada de forma mais aprofundada na seção seguinte.

### **3.2. Teoria do Comportamento Planejado**

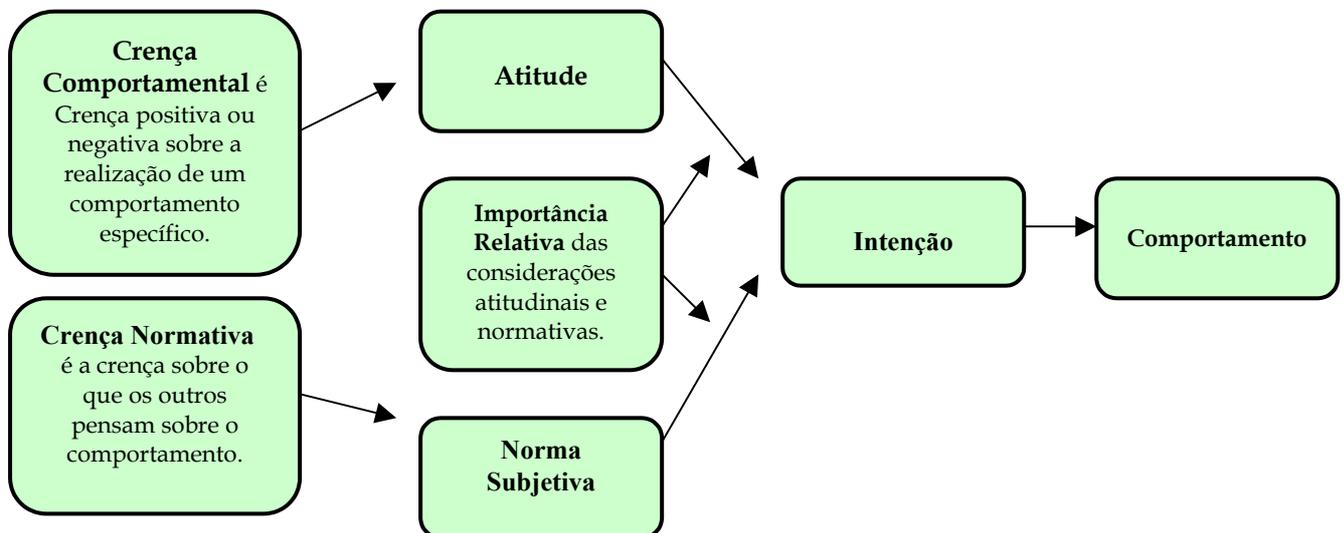
Ajzen (1991) partiu do pressuposto de que as atitudes e os traços de personalidade são limitados para predizer comportamentos em situações específicas. Para ele essas duas variáveis predizem, de fato, agregados comportamentais e esse princípio de agregação não explica a variabilidade comportamental por meio de situações.

Na verdade, segundo Ajzen (1991), pode-se dizer que existe uma certa influência dessas disposições comportamentais sobre os comportamentos específicos, mas de forma indireta e atenuada. Para esse autor a influência ocorre apenas em relação a alguns fatores que são mais fortemente correlacionados ao comportamento em questão.

Assim, com o objetivo de predizer e explicar o comportamento humano em contextos específicos, ele criou um modelo teórico denominado teoria do comportamento planejado (Figura 7). Nessa teoria ele concentra seus estudos sobre auto-regulamentação cognitiva como um importante aspecto do comportamento humano.

A teoria do comportamento planejado é uma extensão da teoria de ação refletida (Figura 6), criada anteriormente pelo autor, e tem como objetivo ampliar as limitações do modelo original quando trata de comportamentos que implicam controle parcial da vontade.

A teoria de ação refletida foi criada em 1980 por Izek Ajzen e Martin Fishbein. Esses autores se uniram com o objetivo de compreender e prever comportamentos e atitudes.



**Figura 7.** Representação da teoria de ação refletida

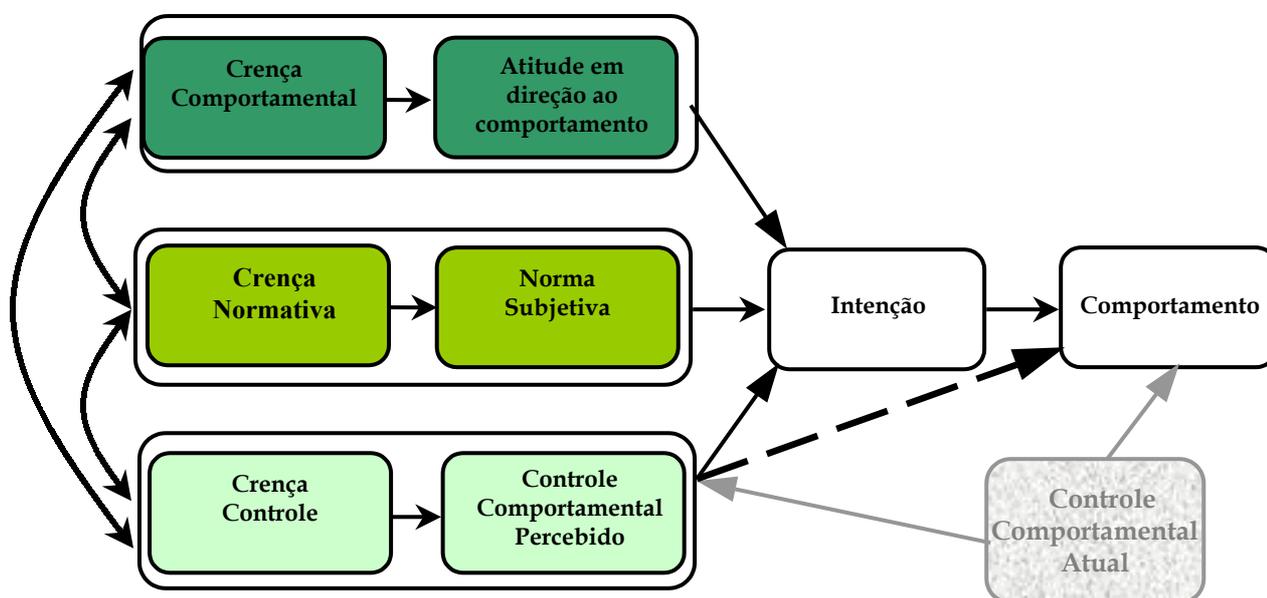
Fonte: adaptação de Ajzen e Fishbein (1980).

O modelo (Figura 6) criado por Ajzen e Fishbein (1980) tem por base a visão de que o melhor preditor do comportamento é a *intenção*. Essa, por sua vez, é vista como crença ou informação sobre a probabilidade de que a realização de um dado comportamento conduzirá um resultado específico. Ajzen e Fishbein identificaram dois determinantes da intenção: 1) a *atitude*, que diz respeito à avaliação, favorável ou não, para realizar um comportamento em questão e é determinada pela crença comportamental e 2) a *norma subjetiva*, que se refere à pressão social para a realização ou não de um comportamento e é determinada pela crença controle. O modelo inclui ainda uma variável intermediária, referente ao peso relativo das atitudes e das normas na definição da intenção comportamental.

A teoria de ação refletida obteve muito sucesso quando aplicada a comportamentos que estão sob controle voluntário da pessoa. Em contrapartida, a teoria demonstrou limitação ao

tratar de comportamentos que não estão sob controle voluntário. Sendo assim, a pessoa pode estar altamente motivada pelas suas próprias atitudes e normas subjetivas e ainda assim não realizar exatamente o comportamento em virtude de fatores intervenientes. Esses fatores podem ser internos (sabedoria, habilidades, informação, emoções tais como estresse) ou externos (dinheiro, tempo, cooperação dos outros).

Com a finalidade de resolver essa restrição da teoria de ação refletida em relação aos comportamentos que não estão sob um controle voluntário, Ajzen (1991) modificou a teoria adicionando um terceiro antecedente da intenção chamado *controle comportamental percebido*. O autor afirma que uma pessoa não terá uma forte intenção para realizar um comportamento quando perceber que não possui recursos ou oportunidades para concretizá-lo. Diante dessa reformulação a teoria de ação refletida passou a ser denominada teoria do comportamento planejado.



**Figura 8.** Representação da teoria do comportamento planejado

Fonte: Ajzen (1991).

Conforme a teoria de ação refletida, o fator central da teoria do comportamento planejado é a *intenção* de um indivíduo ao realizar um dado comportamento. Para Ajzen (1991), as intenções supostamente abarcam fatores motivacionais que influenciam um comportamento. É possível dizer, então, que elas podem indicar o grau de dificuldade das pessoas em tentar e de quantos esforços estão planejando despende para realizar um comportamento. Como regra geral, quanto mais forte for a intenção para realizar um comportamento maior será sua performance.

O autor esclarece que a intenção comportamental pode encontrar expressão no comportamento apenas se o mesmo está sob controle volitivo, isto é, se a pessoa pode decidir realizá-lo ou não.

A teoria do comportamento planejado, como já mencionado anteriormente, postula conceitualmente três fatores determinantes independentes da intenção (Figura 7). O primeiro é a *atitude* em direção ao comportamento e esta, por sua vez, se refere ao grau para o qual uma pessoa tem uma avaliação favorável ou não, ou estimativa do comportamento em questão. O segundo fator preditivo é social, considerado como *norma subjetiva* e refere-se à pressão social percebida para realizar ou não um comportamento. O terceiro antecedente da intenção é o grau de *controle comportamental percebido*. Este se refere à percepção de facilidade ou dificuldade de realização do comportamento e é adquirido para refletir experiências passadas tão bem quanto os impedimentos e obstáculos previstos.

Ajzen (1991) propõe como regra geral que, quanto mais favorável for a atitude e a norma subjetiva com relação a um comportamento, e maior for o controle comportamental percebido, mais forte será a intenção de realizar um determinado comportamento.

A intenção, como visto anteriormente, pode encontrar expressão no comportamento apenas se o mesmo estiver sob controle voluntário. Embora alguns comportamentos possam de fato satisfazer este requisito, a performance de muitos depende tanto de fatores não-

motivacionais como da disponibilidade de oportunidades requisitadas e recursos (tempo, dinheiro, habilidades, cooperação de outros). Coletivamente estes fatores representam o controle atual sobre o comportamento, isto é, referem-se aos pré-requisitos necessários para realizar um dado comportamento. Pode-se concluir, então, que o sucesso da performance de um comportamento não depende apenas da intenção, mas também de um suficiente controle comportamental.

Ajzen (1991) ressalta que o interesse psicológico maior não é pelo controle atual e sim pela percepção do controle comportamental e suas influências sobre as intenções e ações. À medida que a pessoa é motivada a tentar, aumenta o controle comportamental, afetando, desse modo, a performance do mesmo.

A teoria do comportamento planejado, para Ajzen (1991), não possui apenas a finalidade de prever comportamento, mas também de explicá-lo. Para esse fim, a teoria trata dos antecedentes das atitudes, das normas subjetivas e do controle comportamental percebido (Figura 7). Antecedentes estes que são postulados como crenças, e essas, por sua vez, são vistas como determinantes das intenções e ações de um indivíduo.

Três tipos de crenças são salientados: crenças sobre os possíveis resultados do comportamento e sobre a avaliação destes resultados, denominadas *crenças comportamentais*; crenças sobre as expectativas normativas dos outros e sobre a motivação para agir com estas expectativas, denominadas *crenças normativas* e, por último, as crenças sobre a presença de fatores que podem facilitar ou impedir a performance do comportamento e sobre o poder percebido nestes fatores, conhecidas como *crenças de controle*.

Em suas respectivas associações, as crenças comportamentais produzem uma atitude favorável ou não ao comportamento; as crenças normativas resultam em pressão social percebida ou norma subjetiva e as crenças de controle são as que proporcionam as bases para as percepções do controle comportamental.

Após a apresentação desses esclarecimentos teórico-conceituais, deve-se destacar que, o modelo teórico de Azjen e Fishbein foi utilizado apenas para justificar a importância da intenção comportamental na compreensão do comportamento.

Estendendo o uso da intenção comportamental para o local de trabalho, chega-se à principal variável desse estudo que é a *intenção de sair da organização*. Os teóricos organizacionais utilizam esse construto com o objetivo de prever o comportamento de rotatividade. Tett e Meyer (1993) o definem como “a vontade consciente e deliberada de deixar a organização” (p. 260).

Mobley, Honer e Hollengsworth (1978) fizeram um estudo com o intuito de avaliar um modelo de rotatividade produzido por Mobley em 1977. A amostra era constituída de 203 empregados de um hospital e o questionário utilizado incluía medidas gerais de satisfação com o trabalho, pensamentos de sair, intenção de sair, probabilidade de encontrar outro trabalho e informações biográficas.

Segundo os autores, correlações de ordem zero entre satisfação e rotatividade, idade-apego e rotatividade, satisfação e pensamento de sair e, por fim, intenção de sair e rotatividade foram consistentes com pesquisas prévias. Os autores afirmaram ainda que, quando o modelo simplificado foi submetido à análise de regressão, coeficientes significativos foram evidentes da satisfação com o trabalho para pensamentos de sair e a intenção para pesquisa, mas não para a rotatividade atual. De acordo com a hipótese dos autores a intenção de sair exibiu apenas coeficiente significativo com o atrito real. Dessa forma, os resultados confirmam a primazia da intenção no processo de afastamento do empregado e servem para demonstrar a necessidade de se criar modelos mais completos do que os tradicionais insatisfação-rotatividade.

Arnold e Feldman (1982) realizaram uma análise multivariada do processo de rotatividade em uma amostra de 654 profissionais de contabilidade. Um modelo do

comportamento de rotatividade atual foi proposto e testado. As variáveis medidas foram: variáveis demográficas, apego, orientação cognitiva/afetiva para a atual posição (incluindo medidas de satisfação e comprometimento), segurança percebida no trabalho, intenção para pesquisa de posições alternativas e intenção para mudar de posição. Os resultados indicam a existência de relações significativas entre o conjunto de variáveis independentes presentes no modelo e a rotatividade atual, mas os resultados não sustentam a hipótese de que todas as variáveis influenciam o comportamento de rotatividade por meio dos seus impactos sobre as intenções de mudar de posição. O comportamento de rotatividade também foi mais fortemente relacionado à intenção de pesquisar alternativas do que à intenção de mudar de posição.

Steel e Ovalle (1984) encontraram achados relevantes em uma meta-análise feita com o objetivo de verificar a relação entre as intenções comportamentais e a rotatividade. Para eles a intenção expandiu o seu papel no campo de pesquisa sobre a rotatividade e se tornou indispensável para a realização de trabalhos empíricos e teóricos. Com o objetivo de examinar a magnitude e a consistência da relação intenção-rotatividade, analisaram estudos publicados e não-publicados sobre o assunto. Os resultados revelaram uma correlação média .50 entre a intenção e a rotatividade do empregado. Observaram, ainda, que a intenção é superior às variáveis afetivas (satisfação e comprometimento) na predição do comportamento de afastamento.

Willians e Hazer (1986) revisaram modelos recentes de comprometimento e de intenção. Esta revisão indicou uma possível relação causal entre a satisfação e o comprometimento. Com o objetivo de examinar essa questão, os autores utilizaram, na metodologia, equações estruturais a partir de amostras dos trabalhos de Michaels e Spector (1982) e Bluedorn (1982). Quatro modelos causais foram examinados. Os resultados confirmaram as relações entre características pessoais/organizacionais e satisfação e entre

satisfação e comprometimento. No entanto, o determinante principal da rotatividade encontrado foi comprometimento.

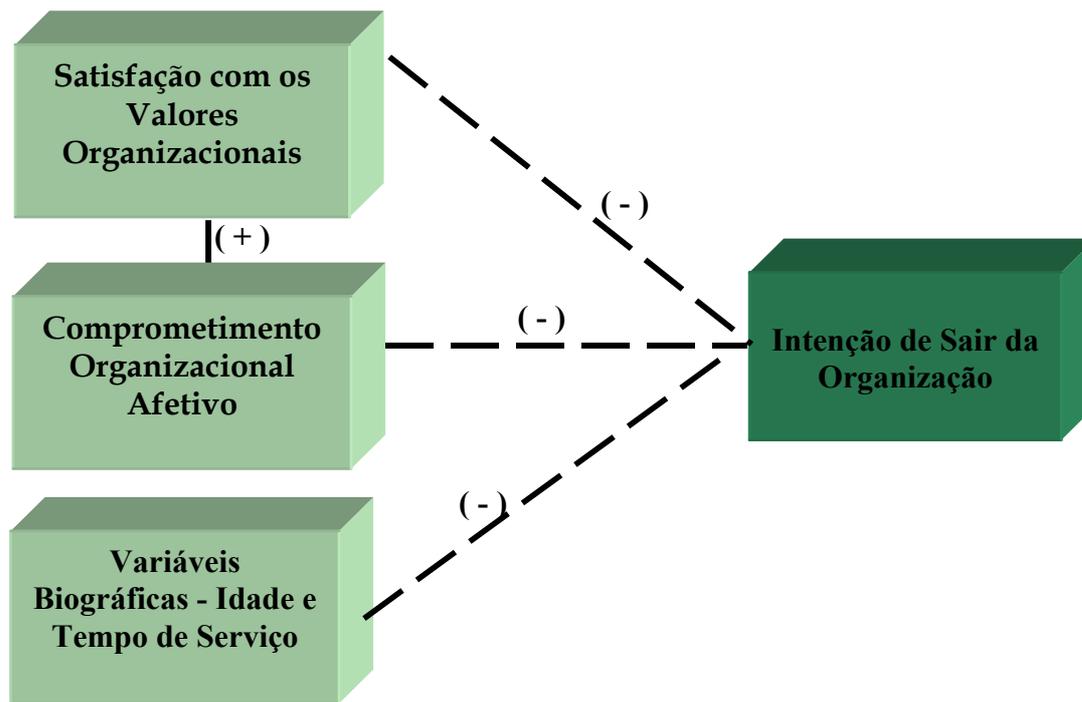
Tett e Meyer (1993) utilizaram uma trajetória analítica de testes sobre as correlações geradas por meta-análises para examinar a magnitude dos efeitos que as variáveis afetivas e cognitivas exercem sobre a rotatividade. Os resultados baseados nas 178 amostras independentes, provenientes dos 155 estudos utilizados, revelaram que:

1. a satisfação e o comprometimento contribuem cada um de forma independente para prever a intenção;
2. a intenção é melhor predizível pela satisfação do que pelo comprometimento;
3. a intenção media quase todas as ligações atitudinais com a rotatividade.

Após a apresentação dos principais construtos que nortearam o desenvolvimento deste trabalho, torna-se necessária a exibição do modelo teórico adotado, os objetivos e as hipóteses.

### **3.3. Modelo Teórico Adotado**

Diante da literatura revisada e da constatação de que a intenção de sair da organização favorece a compreensão do comportamento de saída, o presente estudo adotou como seu principal objeto de análise um modelo que pressupõe a participação de três variáveis como antecedentes da intenção do trabalhador sair da organização (Figura 8). Na revisão teórica não foi encontrado nenhum estudo que englobasse essas variáveis em um mesmo modelo preditivo da variável critério.



**Figura 9.** Modelo teórico adotado

Conforme proposto no modelo, a satisfação com os valores organizacionais, o comprometimento organizacional afetivo e as variáveis biográficas – idade e tempo de serviço – são as variáveis antecedentes diretas da intenção de sair. Logo, pressupõe-se que um indivíduo satisfeito com os valores da organização à qual pertence tende menos a sair da mesma (Tamayo, 1996). O mesmo acontece com uma pessoa comprometida afetivamente com a organização (Porter, Steers & Mowday, 1982). Além disso, indivíduos mais velhos e com maior tempo de serviço tendem a ter menor intenção de sair da organização (Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Michaels & Spector, 1982; Siqueira & Pereira, 2000; Sjoberg & Sverke, 2000).

Na cadeia de interdependência, o modelo inclui a intenção de sair como variável critério. Esse componente cognitivo reúne pensamentos de afastamento da organização que são anteriores ao comportamento de rotatividade. Assim, quanto maior for o número de

estudos que identifiquem as variáveis que o precedem, melhores condições de prevenção e intervenção as organizações terão para garantir a permanência do seu patrimônio humano.

### **3.4. Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é verificar se a satisfação dos trabalhadores com os valores adotados pela organização onde laboram, o comprometimento organizacional afetivo e as variáveis biográficas – idade e tempo de serviço – predizem a intenção de sair da organização.

Os objetivos específicos foram definidos como segue:

1. identificar os tipos de valores organizacionais com os quais os trabalhadores estão mais e menos satisfeitos;
2. identificar os tipos de valores organizacionais com os quais os trabalhadores, tanto do setor privado quanto do setor público, estão mais e menos satisfeitos;
3. identificar os tipos de valores organizacionais com os quais os trabalhadores estão mais e menos satisfeitos, considerando-se os ramos de atividades das organizações (comércio e prestação de serviço);
4. identificar o nível de comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores do setor público e privado;
5. identificar o nível de comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores dos ramos de atividades das organizações (comércio e prestação de serviço);
6. verificar a relação existente entre satisfação com os valores organizacionais e comprometimento;
7. verificar se os dados demográficos (idade e tempo de serviço) podem prever a intenção;

8. verificar se a satisfação com os valores organizacionais pode predizer a intenção de sair;
9. verificar se o comprometimento organizacional afetivo pode predizer a intenção de sair da organização.

### **3.5. Hipóteses**

Este estudo pretende responder às seguintes hipóteses:

1. Os indivíduos satisfeitos com os valores organizacionais tendem a ter menor intenção de sair da organização.
2. Os indivíduos comprometidos afetivamente com a organização tendem a ter menor intenção de sair da organização.
3. Os indivíduos satisfeitos com os valores organizacionais tendem a ter um maior comprometimento organizacional afetivo.
4. Os indivíduos mais velhos tendem a ter menor intenção de sair da organização.
5. Os indivíduos com maior tempo de serviço tendem a ter menor intenção de sair.

No capítulo seguinte será apresentado o método utilizado para testar as hipóteses da pesquisa com a finalidade de estabelecer a relação entre a satisfação com os valores organizacionais, o comprometimento organizacional afetivo, as variáveis demográficas (idade e tempo de serviço) e a intenção de sair da organização.

## Capítulo IV

### Método

Este estudo, caracterizado como um estudo exploratório correlacional de natureza transversal, propõe-se a investigar se as variáveis antecedentes *satisfação com os valores organizacionais, comprometimento organizacional afetivo e variáveis demográficas* (idade e tempo de serviço) podem prever, no todo ou parcialmente, as diversas formas assumidas pela variável critério – a intenção de rotatividade. O modelo exploratório correlacional foi utilizado para que se verificasse, empiricamente, as possíveis relações existentes entre as variáveis citadas acima.

Neste capítulo serão comentadas as decisões metodológicas tomadas para o desenvolvimento desta pesquisa. Inicialmente, será caracterizada a amostra utilizada e, num segundo momento, serão descritos os instrumentos adotados para a realização do estudo, os procedimentos e a análise de dados.

#### **4.1. Caracterização da Amostra**

##### **4.1.1. Organizações**

Segundo matéria publicada no jornal “O Popular” (2002), o PIB (Produto Interno Bruto) do estado de Goiás caracteriza-o como um estado com a economia em franca expansão. A matéria ressalta ainda que o setor terciário da economia, representado pelo comércio e pelos prestadores de serviços, respondem por 60% dessa arrecadação.

O presente estudo foi realizado em dois setores – o comércio e a prestação de serviços - dada a sua importância para o estado de Goiás e pelo risco potencial da rotatividade voluntária

para as organizações representantes dos mesmos, fator que pode prejudicar o alcance ou aumento desse mesmo PIB em anos subseqüentes.

A diversificação da amostra foi assegurada pela inclusão de organizações representativas do setor *privado* (comércio varejista e prestação de serviços) e do *setor público* (prestação de serviços). Deve-se ressaltar que, dadas as peculiaridades do serviço público, a representação do mesmo só foi possível no campo da prestação de serviços.

No setor privado, o ramo do **comércio varejista** foi representado por quatro diferentes organizações de comercialização de produtos (eletrodomésticos, perfumaria, refrigeração e indústria farmacêutica). O setor da **prestação de serviços** teve sua representação assegurada por duas escolas particulares, ambas de ensino médio.

No setor público o ramo de **prestação de serviços** é composto pela organização responsável por garantir a segurança pública da cidade - a Polícia Militar do Estado de Goiás. Convém destacar que, apesar de o setor do serviço público pesquisado não ter participação direta na constituição do PIB de Goiás, a organização participante é QUE deve garantir a segurança daqueles que são os responsáveis diretos pela produção do PIB de Goiás.

#### **4.1.2. Respondentes**

Os pré-requisitos colocados para que os indivíduos participassem da amostra foram: ter efetivamente o 2º grau completo e pertencer à organização há, pelo menos, um ano. A amostra foi constituída de 300 sujeitos, sendo 92 do setor público e 208 do setor privado.

A seguir, serão apresentados os dados sociodemográficos dos respondentes, tais como: idade, sexo, estado civil, nível escolar, tempo de serviço e cargo.

### 4.1.3. Descrição da Amostra

Participaram desse estudo 300 trabalhadores, 63% do sexo masculino e 37% do sexo feminino, com idade média de 32,48 anos. A escolaridade predominante foi o segundo grau completo (67%), seguido do curso universitário incompleto (14%) e completo (18%) e, por último, a pós-graduação (1%). Quanto ao tipo de empresa com a qual mantêm vínculo, 69,3% pertencem à empresa privada e 30,7% pertencem ao órgão público; fazem parte do ramo do comércio 55% e da prestação de serviços, 45%. O tempo médio de serviço na empresa é de 7,16 anos.

## 4.2. Instrumentos de Coleta de Dados

### 4.2.1. Inventário de Valores Organizacionais (IVO)

A percepção dos valores organizacionais foi avaliada, no Brasil, primeiramente, pela escala de Tamayo & Gondim (1996). Com o objetivo de aperfeiçoar essa escala, Tamayo, Mendes e Paz (2000) validaram o Inventário de Valores Organizacionais. Este, por sua vez, é composto por 36 itens, seguidos de uma escala de sete pontos (de 0 a 6). Os valores organizacionais se estruturam em torno de três dimensões bipolares que definem seis eixos motivacionais: *autonomia (individualismo) X conservação (coletivismo)*, *hierarquia X estrutura igualitária e domínio X harmonia* (Figura 5). Na escala, os itens **01, 02, 04, 05** são relacionados à autonomia; **02, 07, 08, 11, 16** ao conservadorismo; **09, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28** à hierarquia; **06, 12, 13, 14, 15, 25, 26** ao igualitarismo; **21, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 36** ao domínio e por fim 29 e 30 à harmonia. Para a validação desse instrumento foi utilizada uma amostra de 1.010 empregados de uma empresa pública. Os coeficientes *alpha* foram superiores a 0,80, a exceção foi o *alpha* 0,77 para conservadorismo, que mesmo assim é aceitável.

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000) o inventário oferece ainda a possibilidade de realizar a avaliação em cada um dos tipos motivacionais em dois níveis diferentes: dos valores **reais** e dos valores **desejados** (Anexo). A expressão valores reais refere-se aos valores que, na percepção dos empregados, são realmente praticados na empresa e à força que eles têm na vida quotidiana da organização. A expressão valores desejados designa a prioridade ou grau de importância que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores apresentados no inventário. Desse modo, para o autor, este instrumento permite avaliar as prioridades axiológicas reais e desejadas da organização, ou seja, permite estabelecer índices de satisfação/insatisfação dos empregados com as prioridades axiológicas da empresa em cada um dos seis tipos motivacionais acima descritos. O referido instrumento foi utilizado no estudo de Flauzino (1999).

Os passos para o cálculo desse coeficiente são:

1. os escores individuais dos sujeitos são obtidos subtraindo-se o valor atribuído na coluna “real” do atribuído na coluna “desejado”;
2. a seguir, são calculados os escores da amostra, somando-se os diversos escores individuais, conforme procedimento descrito no item 1;
3. os escores gerais utilizados na regressão ( $CSVO_d$ ) são calculados, então, dividindo-se o valor obtido pelo procedimento descrito no item 2 pelo número de itens em cada dimensão.

Assim, o cálculo assume a seguinte fórmula:

$$CSVO_d = \frac{\sum [(EIR_1 - EID_1) + (EIR_2 - EID_2) + \dots + (EIR_n - EID_n)]}{N_d}$$

onde:

CSVO = Coeficiente de satisfação com os valores organizacionais

d = dimensão estabelecida teoricamente (hierarquia ou coletivismo ou... , etc)

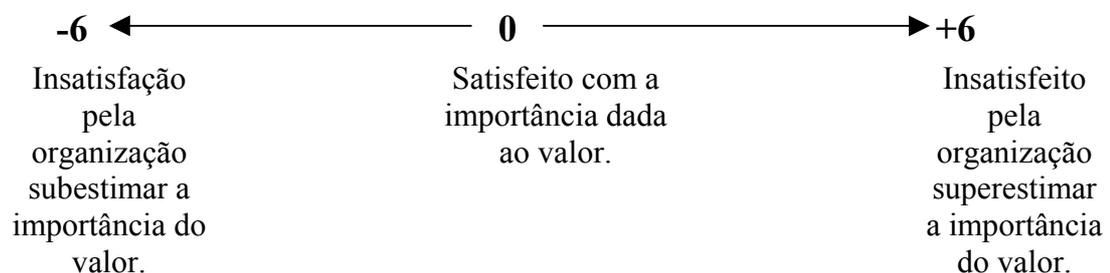
EIR = Escore individual na coluna “real” (importância dada ao valor na organização)

EID = Escore individual na coluna “desejado” (importância que deveria ser dada ao valor na organização)

n = número do item

N= número de itens na dimensão.

É importante ressaltar que a escala de percepção de valores organizacionais possui duas colunas para os sujeitos assinalarem suas respostas (real e desejado). Como o interesse é sobre a percepção de satisfação dos sujeitos com relação aos valores organizacionais percebidos os seus escores foram obtidos da diferença entre as duas colunas (valor real – valor desejado). Dessa forma, as médias obtidas podem ter valores positivos ou negativos. Para a definição do ponto neutro da escala foi necessário usar o conceito utilizado no instrumento para valor real e desejado, qual seja, o nível de importância dada ao item na realidade atual (valor real) e o que deveria ser dado (valor desejado). Portanto a definição do ponto neutro se baseou na escala de satisfação com a importância dada ao item, a qual varia de -6 a +6, conforme figura abaixo:



**Figura 10.** Interpretação da escala de satisfação com os valores organizacionais.

Fonte: Flauzino (1999).

Essa foi a versão utilizada no presente estudo e os *alphas* obtidos a partir da análise do instrumento referente aos valores reais são: autonomia (0,78); conservadorismo (0,73); hierarquia (0,83); igualitarismo (0,81); domínio (0,83) e harmonia (0,86). Os *alphas* provenientes do instrumento dos valores ideais são: autonomia (0,75); conservadorismo (0,75); hierarquia (0,86); igualitarismo (0,79); domínio (0,80) e harmonia (0,81). Os *alphas* obtidos a partir da avaliação da satisfação com os valores organizacionais são: autonomia (0,80); conservadorismo (0,73); hierarquia (0,77); igualitarismo (0,80); domínio (0,82) e harmonia (0,77).

#### **4.2.2. Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)**

No Brasil, Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989), validaram a escala OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) - versão completa, tendo encontrado um  $\alpha$  de Cronbach de 0,86. Bastos (1994), por sua vez, utilizou a escala reduzida (nove itens), retirando os sete itens que mensuravam intenções comportamentais. O autor encontrou um  $\alpha$  de Cronbach de 0,88. Por este motivo, o autor recomenda o uso da escala reduzida, pois a mesma consegue avaliar o comprometimento organizacional e tem um  $\alpha$  maior em relação ao estudo de Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989).

O instrumento utilizado no presente estudo é o de nove itens e, aqui, vale ressaltar que os dois últimos itens (8 e 9) são invertidos, pois os mesmos estão avaliando o oposto. Assim, há necessidade de se inverter os escores para o cálculo do *alpha* e para o cômputo final da escala. O *alpha* encontrado no presente trabalho, para esse instrumento, foi de 0,83.

#### **4.2.3. Escala de Intenção de Rotatividade - (EIR)**

Para avaliar o quanto os empregados pretendiam sair das organizações onde trabalhavam, Siqueira, Gomide Jr., Moura e Marques (1997) elaboraram três questões e as validaram com um *alpha* de 0,95 mediante uma escala com cinco pontos.

Esse é o instrumento utilizado no presente estudo e obteve um *alpha* de 0,85.

### **4.3. Procedimento de Coleta de Dados**

Na primeira fase estabeleceu-se o contato com as gerências de Recursos Humanos das respectivas organizações, para que as mesmas solicitassem às diretorias a liberação para o desenvolvimento do estudo. Na Polícia Militar, especificamente, foi feito um contato com **o Tenente Coronel responsável pelo HPM (Hospital da Polícia Militar) e o mesmo solicitou aos responsáveis pelos batalhões a participação dos mesmos na pesquisa.** A distribuição e coleta dos instrumentos ocorreram nos próprios locais de trabalho dos sujeitos e o preenchimento foi realizado individualmente em horários e locais escolhidos, livremente, pelos participantes. No total foram distribuídos 450 questionários, dos quais foram devolvidos 350; desse número somente 300 sujeitos responderam os três instrumentos na sua totalidade e de acordo com as instruções dadas.

### **4.4. Análise dos Dados**

As análises descritivas, correlacionais e de regressão método stepwise dos dados foram feitas segundo o pacote estatístico SPSS (Statistical Social Science). Para conferir a qualidade psicométrica das três escalas usadas, calculou-se o índice de precisão de cada uma (*Alpha de Cronbach*).

## Capítulo V

### Resultados

Neste capítulo, os resultados da pesquisa são analisados em confronto com cada objetivo proposto anteriormente.

A fim de reconhecer os tipos de valores organizacionais que os trabalhadores percebem como geradores de maior e menor satisfação, primeiramente buscou-se identificar a percepção que eles têm quanto aos *valores reais* da organização (Tabela 1). Em seguida, foram calculadas as médias para cada tipo de valor e aplicada a análise de variância com medidas repetidas. O objetivo era avaliar a existência de diferenças entre as médias de percepção dos trabalhadores quanto aos valores tidos como os adotados pela organização.

Os resultados dessa análise indicam a existência de diferenças significativas entre as médias da percepção da importância dos valores reais das organizações [ $F(5,1495) = 81,398$ ;  $p < 0,001$ ]. A Tabela 1 demonstra que o tipo de valor real percebido como mais valorizado é a *hierarquia*. Sucessivamente e de maneira decrescente estão colocados os valores *conservadorismo*, *domínio* e *autonomia*. Por último e, em igual nível, são percebidos como importantes os valores *igualitarismo* e *harmonia*.

**Tabela 1.** Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico dos Valores Reais e Ideais e Grau de Satisfação com esses Valores

Tipos de Valores	Valores Organizacionais			Satisfação
	Reais	Ideais	Testes Estatísticos	
Autonomia	3,7 <sub>d</sub> (1,22)	5,1 <sub>a</sub> (0,84)	$t_{(299)} = -17,682; p < 0,001$	-1,4 <sub>c</sub> (1,37)
Conservadorismo	4,2 <sub>b</sub> (1,04)	5,1 <sub>a</sub> (0,90)	$t_{(299)} = -13,533; p < 0,001$	-0,9 <sub>b</sub> (1,17)
Hierarquia	4,5 <sub>a</sub> (0,86)	5,0 <sub>b</sub> (0,94)	$t_{(299)} = -8,528; p < 0,001$	-0,5 <sub>a</sub> (0,99)
Igualitarismo	3,4 <sub>e</sub> (1,07)	4,8 <sub>c</sub> (0,87)	$t_{(299)} = -19,685; p < 0,001$	-1,4 <sub>c</sub> (1,19)
Domínio	4,0 <sub>c</sub> (1,08)	4,8 <sub>c</sub> (1,03)	$t_{(299)} = -12,019; p < 0,001$	-0,8 <sub>b</sub> (1,20)
Harmonia	3,3 <sub>e</sub> (1,54)	4,6 <sub>d</sub> (1,37)	$t_{(299)} = -12,757; p < 0,001$	-1,3 <sub>c</sub> (1,77)

*Nota.* Dentro de cada coluna, as médias que não compartilham o mesmo subscrito representam diferenças significativas no teste de *Least Significant Difference* com  $p < 0,05$ .

O segundo passo foi a aplicação dos mesmos procedimentos para avaliar a percepção dos *valores desejados*. Os resultados mostram que existem diferenças significativas entre as médias que representam a importância dos mesmos percebida pelos trabalhadores [ $F(5,1495) = 26,650; p < 0,001$ ]. Na Tabela 1 pode-se observar que todos os valores são percebidos como importantes, mas em diferentes graus. Assim, os tipos de valores percebidos como os que devem ser mais valorizados são, em igual nível de importância, o *conservadorismo* ( $M = 5,1$ ) e a *autonomia* ( $M = 5,1$ ). Também muito importante, mas em menor grau, é o valor *hierarquia*, seguido dos valores *igualitarismo* e *domínio*, ambos em igual nível de importância. O valor *harmonia* é considerado o de menor importância quando comparado aos demais.

O terceiro passo foi a comparação entre as médias dos valores reais e dos desejados para que se pudesse conhecer a percepção do grau de *satisfação com os valores da organização* a que os sujeitos pertencem. Essa comparação (realizada por meio do teste “*t*” de *Student*) mostra que foi percebida uma insatisfação em relação a todos os tipos de valores [ $F(5,1495) = 48,272; p < 0,001$ ]. Verificou-se que essa insatisfação é maior, e em mesmo grau de importância entre si, em relação aos valores *autonomia*, *igualitarismo* e *harmonia*. Em ordem decrescente estão os valores *conservadorismo* e *domínio* que, entre si, têm igual nível de importância. Por fim, o menor nível de insatisfação diz respeito ao valor *hierarquia*.

Deve-se ressaltar que os desvios padrões estão próximos ou até acima das médias encontradas. Isso indica que a satisfação ou insatisfação pode não ser compartilhada, sendo assim o que pode estar ocorrendo é que existem pessoas muito insatisfeitas e outros menos insatisfeitos ou até alguns satisfeitos com os valores organizacionais adotados.

Para identificar os tipos de valores organizacionais com os quais os trabalhadores, tanto do setor privado quanto do setor público, estão mais e menos satisfeitos, foram analisadas as médias de percepção dos **valores reais** da organização em função do tipo de organização (Tabela 2).

**Tabela 2.** Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico da Percepção dos Valores Reais das Organizações em Função do Tipo de Organização

Tipos de Valores	Tipo da Organização		Teste Estatístico
	Privada ( <i>n</i> = 208)	Pública ( <i>n</i> = 92)	
Autonomia	3,9 (1,16)	3,3 (1,26)	$t_{(298)} = 4,376; p < 0,001$
Conservadorismo	4,4 (0,95)	3,7 (1,10)	$t_{(298)} = 5,202; p < 0,001$
Hierarquia	4,7 (0,83)	4,2 (0,85)	$t_{(298)} = 4,327; p < 0,001$
Igualitarismo	3,6 (0,99)	3,0 (1,11)	$t_{(298)} = 4,975; p < 0,001$
Domínio	4,3 (0,98)	3,4 (1,04)	$t_{(298)} = 7,253; p < 0,001$
Harmonia	3,3 (1,57)	3,5 (1,47)	$t_{(298)} = -1,090; n.s.$

Os dados revelam que apenas com relação ao valor *harmonia* não existem diferenças significativas entre as médias da percepção dos participantes em função do tipo de organização na qual trabalham. Além disso, a Tabela 2 revela que os demais tipos de valores (*autonomia*, *conservadorismo*, *hierarquia*, *igualitarismo* e *domínio*) são percebidos pelos trabalhadores como mais fortemente utilizados pelas organizações do setor privado do que pelas do setor público.

Para atingir o segundo objetivo foram feitas, ainda, comparações, com a finalidade de identificar possíveis diferenças entre as percepções dos *valores desejados* em função do tipo de empresa. A Tabela 3 revela que, entre os trabalhadores dos dois tipos de organização, só existem diferenças significativas na percepção média dos valores *domínio* e *harmonia*. Assim, os trabalhadores do setor privado atribuem maior importância ao valor *domínio* ( $M = 5,0$ ), enquanto os trabalhadores do setor público, ao valor *harmonia* ( $M = 5,1$ ).

**Tabela 3.** Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico dos Valores Desejados em Função do Tipo de Organização

Tipos de Valores	Tipo da Organização		Teste Estatístico
	Privada ( <i>n</i> = 208)	Pública ( <i>n</i> = 92)	
Autonomia	5,2 (0,80)	5,1 (0,92)	$t_{(298)} = 0,604$ ; n.s.
Conservadorismo	5,2 (0,88)	5,0 (0,93)	$t_{(298)} = 1,377$ ; n.s.
Hierarquia	5,1 (0,98)	4,9 (0,84)	$t_{(298)} = 1,547$ ; n.s.
Igualitarismo	4,9 (0,86)	4,7 (0,88)	$t_{(298)} = 1,578$ ; n.s.
Domínio	5,0 (1,04)	4,5 (0,93)	$t_{(298)} = 3,956$ ; $p < 0,001$
Harmonia	4,4 (1,45)	5,1 (1,05)	$t_{(298)} = -3,688$ ; $p < 0,001$

Por fim, para levar a termo o cumprimento do segundo objetivo, foi necessário fazer a comparação entre as médias dos valores reais e desejados em função do tipo de organização para a **identificação do grau de satisfação** dos trabalhadores de ambos setores. A Tabela 4 demonstra que apenas com relação ao valor *harmonia* não há diferença significativa no grau de satisfação percebido pelos participantes em função do tipo de organização onde trabalham. No que concerne aos outros tipos de valores, os trabalhadores das empresas públicas percebem maior insatisfação do que os trabalhadores do setor privado em relação aos valores *autonomia*, *conservadorismo*, *hierarquia*, *igualitarismo* e *domínio*.

**Tabela 4.** Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico da Satisfação com os Valores em Função do Tipo de Organização

Tipos de Valores	Tipo da Organização		Teste Estatístico
	Privada (n = 208)	Pública (n = 92)	
Autonomia	-1,2 (1,29)	-1,8 (1,47)	$t_{(298)} = 3,485; p < 0,001$
Conservadorismo	-0,8 (1,12)	-1,3 (1,22)	$t_{(298)} = 3,445; p < 0,001$
Hierarquia	-0,4 (1,04)	-0,7 (0,90)	$t_{(298)} = 2,186; p < 0,001$
Igualitarismo	-1,2 (1,08)	-1,7 (1,36)	$t_{(298)} = 3,182; p < 0,001$
Domínio	-0,7 (1,24)	-1,1 (1,04)	$t_{(298)} = 2,761; p < 0,001$
Harmonia	-1,2 (1,79)	-1,6 (1,69)	$t_{(298)} = 1,861; n.s.$

Com o objetivo de identificar os tipos de valores organizacionais com os quais os trabalhadores estão mais e menos satisfeitos, conforme os ramos de atividades das organizações (comércio e prestação de serviço), foram analisadas as médias de percepção dos *valores reais* da organização em função do ramo de atividade a que a organização se dedica.

De forma geral, os trabalhadores do ramo de prestação de serviços percebem a importância de todos os valores (médias variam de 3,1 a 4,4), embora percebam-nos em menor grau que os do comércio (médias variam de 3,5 a 4,6). Isso fica evidente ao se comparar as percepções médias dos trabalhadores quanto à importância dos diversos tipos de valores. Enquanto no comércio a média do *domínio* é de ( $M= 4,4$ ), na prestação de serviços é de ( $M= 3,6$ ). A média da *autonomia* no comércio é de ( $M= 4,0$ ), enquanto na prestação de serviços é de ( $M= 3,4$ ). A média do *igualitarismo* no comércio é de ( $M= 3,7$ ) e na prestação de serviços é de ( $M= 3,2$ ). A média da *hierarquia* no comércio é de ( $M= 4,6$ ), enquanto na prestação de serviços é de ( $M= 4,4$ ). A média do *conservadorismo* no comércio é de ( $M= 4,3$ )

e na prestação de serviços é ( $M= 4,1$ ). Por fim, a média da harmonia no comércio é ( $M= 3,5$ ) e na prestação de serviços é ( $M= 3,1$ ).

**Tabela 5.** Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico da Percepção dos Valores Reais das Organizações em Função do Ramo da Atividade

Tipos de Valores	Ramo da Atividade		Teste Estatístico
	Comércio ( $n = 165$ )	Serviços ( $n = 135$ )	
Autonomia	4,0 (1,09)	3,4 (1,29)	$t_{(298)} = 4,419; p < 0,001$
Conservadorismo	4,3 (0,97)	4,1 (1,11)	$t_{(298)} = 2,016; p < 0,05$
Hierarquia	4,6 (0,87)	4,4 (0,82)	$t_{(298)} = 2,786; p < 0,01$
Igualitarismo	3,7 (0,97)	3,2 (1,11)	$t_{(298)} = 4,341; p < 0,001$
Domínio	4,4 (0,94)	3,6 (1,08)	$t_{(298)} = 6,966; p < 0,001$
Harmonia	3,5 (1,49)	3,1 (1,56)	$t_{(298)} = 2,356; p < 0,05$

Também foram objeto de análise possíveis diferenças entre as percepções médias dos **valores desejados** em função do ramo de atividades das organizações. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 6, dentre todos os valores, apenas *domínio* e *harmonia* revelam diferenças significativas. A comparação das médias mostra que o valor *domínio* apresenta, no comércio, uma média de importância significativamente superior ( $M = 5,0$ ) à média na prestação de serviços ( $M = 4,6$ ). Em relação à *harmonia*, no comércio a média de valorização desse tipo de valor é significativamente menor ( $M = 4,6$ ) do que a média apresentada pelos prestadores de serviços ( $M = 4,8$ ).

**Tabela 6.** Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico dos Valores Desejados em Função do Ramo da Atividade

Tipos de Valores	Ramo da Atividade		Teste Estatístico
	Comércio ( <i>n</i> = 165)	Serviços ( <i>n</i> = 135)	
Autonomia	5,1 (0,83)	5,2 (0,85)	$t_{(298)} = -0,458$ ; n.s.
Conservadorismo	5,1 (0,90)	5,2 (0,89)	$t_{(298)} = -0,034$ ; n.s.
Hierarquia	5,0 (1,04)	4,9 (0,80)	$t_{(298)} = 0,270$ ; n.s.
Igualitarismo	4,8 (0,87)	4,7 (0,87)	$t_{(298)} = 1,021$ ; n.s.
Domínio	5,0 (1,05)	4,6 (0,95)	$t_{(298)} = 4,006$ ; $p < 0,001$
Harmonia	4,6 (1,45)	4,8 (1,24)	$t_{(298)} = -2,270$ ; $p < 0,05$

Por último, a Tabela 7 apresenta a percepção da **satisfação com os valores organizacionais** em função do ramo de atividade da organização. Para tanto, foram calculadas as médias dos escores dos sujeitos para cada pólo axiológico e, posteriormente, foram comparadas as diferenças entre essas médias. Excetuando as diferenças entre as médias de conservadorismo, no geral, os prestadores de serviços percebem uma maior insatisfação com relação aos valores organizacionais do que os trabalhadores do comércio. Como pode ser visto na Tabela 7, as médias de percepção da insatisfação com os valores *autonomia*, *hierarquia*, *igualitarismo*, *domínio* e *harmonia* são significativamente maiores entre os trabalhadores da prestação de serviços do que entre os trabalhadores do comércio. Cabe ressaltar, aqui, que menor satisfação não significa insatisfação, se for considerado o significado dos valores da escala.

**Tabela 7.** Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico da Satisfação com os Valores em Função do Ramo da Atividade

Tipos de Valores	Ramo da Atividade		Teste Estatístico
	Comércio (n = 165)	Serviços (n = 135)	
Autonomia	-1,1 (1,25)	-1,8 (1,42)	$t_{(298)} = 4,223; p < 0,001$
Conservadorismo	-0,9 (1,20)	-1,1 (1,13)	$t_{(298)} = 1,816; n.s.$
Hierarquia	-0,4 (1,11)	-0,6 (0,80)	$t_{(298)} = 2,139; p < 0,05$
Igualitarismo	-1,2 (1,06)	-1,6 (1,30)	$t_{(298)} = 3,069; p < 0,01$
Domínio	-0,7 (1,26)	-1,0 (1,08)	$t_{(298)} = 2,508; p < 0,05$
Harmonia	-1,0 (1,66)	-1,7 (1,80)	$t_{(298)} = 3,872; p < 0,001$

Para identificar o nível de *comprometimento organizacional afetivo*, em função do tipo de organização (pública ou privada) e em função do ramo de atividades (comércio e prestação de serviços), fez-se a comparação das médias de comprometimento afetivo em função do tipo de organização e do ramo de atividade.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 8, os trabalhadores de empresas privadas percebem uma concordância significativamente maior do que os do setor público no que se refere ao comprometimento organizacional afetivo.

**Tabela 8.** Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico do Comprometimento Afetivo em Função do Tipo de Organização

<b>Tipo da Organização</b>			
	Privada ( <i>n</i> = 208)	Pública ( <i>n</i> = 92)	Teste Estatístico
Comprometimento afetivo	5,7 (0,79)	5,2 (0,94)	$t_{(298)} = 4,544; p < 0,001$

Do mesmo modo, os resultados apresentados na Tabela 9 revelam que o nível percebido de comprometimento afetivo dos trabalhadores do comércio é significativamente maior ( $M = 5,7$ ) do que o dos prestadores de serviços ( $M = 5,3$ ).

**Tabela 9.** Médias, Desvios Padrões (entre parênteses) e Teste Estatístico do Comprometimento Afetivo em Função do Ramo da Atividade

<b>Ramo da Atividade</b>			
	Comércio ( <i>n</i> = 165)	Serviços ( <i>n</i> = 135)	Teste Estatístico
Comprometimento Afetivo	5,7 (0,75)	5,3 (0,96)	$t_{(298)} = 3,867; p < 0,001$

Para que fosse possível verificar a relação entre a *satisfação com os valores organizacionais* e o *comprometimento organizacional afetivo*, foram calculados os coeficientes de correlação entre o nível de comprometimento afetivo e o grau de satisfação dos trabalhadores com os seis tipos de valores. A Tabela 10 mostra que apenas as correlações dos valores *hierarquia* e *harmonia* com relação ao comprometimento organizacional afetivo não são significativas. As demais correlações são positivamente significativas, de modo que, quanto maior a percepção da satisfação com os valores *autonomia*, *conservadorismo* *igualitarismo* e

*domínio*, maiores são os níveis de comprometimento afetivo dos trabalhadores com suas organizações.

**Tabela 10.** Matriz de Correlações (*r* de *Pearson*) entre a Satisfação com os Valores e o Comprometimento Afetivo

	Comprometimento Afetivo
Autonomia	0,28***
Conservadorismo	0,21**
Hierarquia	0,10
Igualitarismo	0,20**
Domínio	0,22***
Harmonia	0,06

\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Para verificar o poder de predição das variáveis antecedentes (*características demográficas* – idade e tempo de serviço-; *satisfação com os valores organizacionais e comprometimento organizacional afetivo*) em relação à variável critério (*intenção de sair da organização*), foi realizada uma Análise de Regressão Múltipla pelo método *stepwise* (Tabela 11). Por se tratar de uma técnica estatística multivariada, foi necessário analisar a existência de *outliers* multi e univariados, pré-requisitos essenciais à interpretação adequada dos resultados. Seguindo os procedimentos apresentados por Tabachnick e Fidell (1989), foram identificados e excluídos da amostra quatro *outliers* univariados ( $dp > 3,00$ ) e seis multivariados ( $\chi^2_{14} > 36,126$ ;  $p < 0,001$ ). Assim, para as análises subseqüentes, a amostra foi reduzida para 290 participantes.

**Tabela 11.** Resultados da Regressão Múltipla (Método *Stepwise*) Aplicada à Análise dos Fatores Preditivos da Intenção de Sair da Organização

Variáveis Antecedentes	Intenção de Sair da Empresa		
	Beta	t	p <
<b>Sociodemográficas</b>			
Idade	-0,10	-1,465	n.s
Tempo de Serviço	-0,23	-4,090	0,001
Comprometimento			
Comprometimento Afetivo	-0,28	-5,155	0,001
<b>Satisfação com os Valores</b>			
Autonomia	-0,08	-1,340	n.s
Conservadorismo	-0,06	-0,990	n.s
Hierarquia	0,01	0,235	n.s
Igualitarismo	-0,11	-1,883	n.s
Domínio	-0,01	-0,216	n.s
Harmonia	-0,07	-1,175	n.s

**Coefficiente Regressão Múltipla**

$R = 0,36$

Explicação da Variabilidade

$R^2 = 0,13; R^2_{Ajustado} = 0,13$

**Teste Estatístico do Modelo**

$F(2,286) = 21,507; p < 0,001$

*Nota.* A intenção de sair da organização 1 (nunca) a 5 (sempre). As variáveis *idade* e *tempo de serviço* são representadas em anos. A variável *comprometimento organizacional afetivo* varia de 1 (menor percepção de comprometimento) a 7 (percepção de comprometimento mais elevado). A satisfação com os valores varia de -6 (maior insatisfação) a 6 (maior satisfação).

Como pode ser verificado na Tabela 11, os resultados mostram um modelo de regressão múltipla significativo [ $R = 0,36; R^2 = 0,13; F(2,286) = 21,507; p < 0,001$ ].

Percebe-se que apenas as variáveis *tempo de serviço* e *comprometimento organizacional afetivo* foram efetivamente capazes de predizer a intenção de sair da organização. Portanto, há indicações de que quanto maior for o tempo de serviço e o comprometimento organizacional afetivo, menor o desejo de sair da organização ( $\beta_s = -0,23$  e  $-0,28$ , respectivamente).

A busca de dados ainda mais relevantes levou a uma nova análise, considerando-se todas as variáveis demográficas existentes no instrumento (gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço, tipo de organização, ramo da atividade e cargo), o comprometimento

organizacional afetivo e a satisfação com os valores. Os resultados da regressão múltipla (Tabela 12) revelam um modelo significativo que parece ser mais elucidativo da intenção de sair da empresa [ $R = 0,48$ ;  $R = 0,23$ ;  $F(4,286) = 20,831$ ;  $p < 0,001$ ]. Como pode ser constatado, quanto maior a idade, a percepção do comprometimento afetivo e da satisfação com o valor *igualitarismo*, menores são os índices de intenção de sair da organização ( $\beta_s = -0,19$ ,  $-0,33$  e  $-0,12$ , respectivamente). Nota-se, também, que os participantes das empresas públicas são os que têm menores índices de *intenção de sair da organização* ( $\beta = -0,33$ ).

**Tabela 12.** Resultados da Regressão Múltipla (Método *Stepwise*) Aplicada à Análise dos Fatores Preditivos da Intenção de Sair da Organização

Variáveis Antecedentes	Intenção de Sair da Empresa		
	Beta	t	p <
<b>Sociodemográficas</b>			
Gênero	-0,02	-0,284	n.s.
Idade	-0,19	-3,602	0,001
Escolaridade	0,09	1,613	n.s.
Tempo de Serviço	0,01	0,111	n.s.
Tipo de Empresa	-0,33	-5,931	0,001
Ramo da Atividade	-0,08	-0,903	n.s.
Cargo	0,05	0,952	n.s.
Comprometimento			
Comprometimento Afetivo	-0,33	-5,885	0,001
<b>Satisfação com os Valores</b>			
Autonomia	-0,03	-0,363	n.s.
Conservadorismo	-0,01	-0,110	n.s.
Hierarquia	0,07	1,116	n.s.
Igualitarismo	-0,12	-2,124	0,05
Domínio	0,05	0,655	n.s.
Harmonia	-0,04	-0,657	n.s.
<b>Coefficiente Regressão Múltipla</b>		$R = 0,48$	
Explicação da Variabilidade		$R^2 = 0,23; R^2_{\text{Ajustado}} = 0,22$	
<b>Teste Estatístico do Modelo</b>		$F(4,286) = 20,668; p < 0,001$	

*Nota.* A intenção de sair da organização 1 (nunca) a 5 (sempre). Na variável *gênero* foram atribuídos os valores 1, para as mulheres, e 2, para os homens. As variáveis *idade* e *tempo de serviço* são representadas em anos. A *escolaridade* varia de 1 (segundo grau) a 4 (pós-graduação). Na variável *tipo de organização* foram atribuídos os valores 1 (empresa privada) e 2 (empresa pública). A variável *ramo de atividade* é representada pelos valores 1 (comércio) e 2 (prestação de serviço). Na variável *cargo* foram atribuídos os valores 1 (atividade não gerencial) e 2 (atividade gerencial). A variável *comprometimento organizacional afetivo* varia de 1 (menor comprometimento percebido) a 7 (comprometimento percebido mais elevado). A *satisfação com os valores* varia de -6 (maior insatisfação) a 6 (maior satisfação).

## Capítulo VI

### Discussão

Neste capítulo, a discussão dos resultados obtidos será apresentada analisando-se inicialmente a *insatisfação dos trabalhadores quanto aos valores adotados pelas organizações* onde laboram tanto em seus aspectos gerais quanto na comparação dos tipos das organizações analisadas, bem como do ramo de atividade das mesmas.

A seguir, discutir-se-á a *percepção do comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores*, bem como a correlação existente entre a *percepção de satisfação com os valores organizacionais* e o *comprometimento organizacional afetivo*.

Ao final do capítulo serão discutidos os resultados da regressão múltipla aplicada à análise dos preditores da *intenção de sair da organização*.

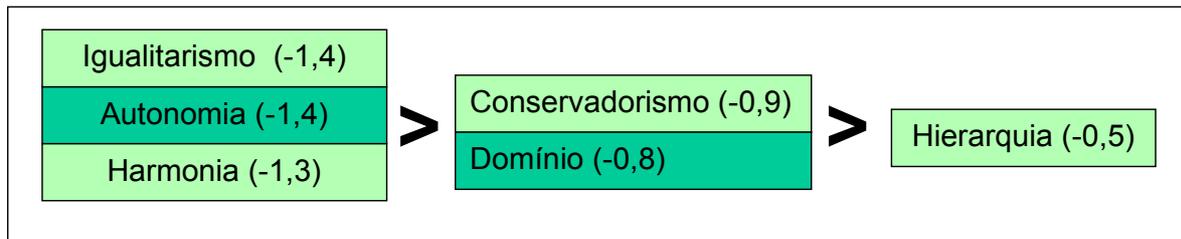
#### **6.1. A Insatisfação com os Valores Organizacionais Vigentes**

Ao observar os dados relativos à amostra total, constata-se que os respondentes percebem uma insatisfação dos trabalhadores de suas organizações em relação aos seis tipos de valores organizacionais. Mais precisamente, como aponta Flauzino (1999), essa insatisfação reflete que os trabalhadores percebem que as organizações nas quais trabalham deveriam conferir maior importância a todos esses valores.

Refletindo sobre as razões básicas dessa insatisfação percebida, volta-se para a mais antiga tradição nas organizações: os superiores hierárquicos impõem aos subordinados o respeito e a dedicação aos valores, mas eles próprios não os respeitam, ou a eles não se dedicam, quando se trata de defender seus interesses, ou os daqueles que lhes são próximos e

lhes interessam politicamente. Essa prática administrativa, aparentemente, tem criado entre os subordinados a percepção de que “*isso só é para os que não são amigos*”.

Analisando-se a hierarquia de insatisfação dos trabalhadores da amostra total com relação aos valores organizacionais, observa-se a estrutura expressa a seguir.



**Figura 11.** Hierarquia de insatisfação com os valores organizacionais

Nota-se, na Figura 11, que a maior insatisfação é percebida relativamente aos valores *igualitarismo*, *autonomia* e *harmonia*. A percepção de maior insatisfação com relação ao grupo desses três valores também apareceu nos estudos de Flauzino (1999) e no de Mendes (1999).

Ao fazer uma análise do conceito de *igualitarismo* proposto por Schwartz e Ros (1995) e da transposição para a realidade organizacional por Tamayo (1996), Flauzino (1999) aponta que a aglutinação dos valores *igualitarismo*, *autonomia* e *harmonia* num pólo de maior insatisfação pode ser resultante de os trabalhadores acreditarem na importância de se enfatizar:

1. a transcendência de interesses egoístas em favor do comprometimento voluntário para promover o bem-estar dos outros (colegas e população em geral);
2. o reconhecimento da qualificação dos trabalhadores, bem como de sua responsabilidade no exercício de suas funções;

3. menor quantidade de níveis de autoridade, bem como maior participação dos servidores nas decisões (ênfase do valor *autonomia*).

O fato de a *harmonia* ter se associado à *autonomia* e ao *igualitarismo* aponta a importância percebida da *harmonia* para que se possa alcançar a *autonomia* desejada e o bem comum. Talvez isso ocorra em virtude de que a proximidade dos trabalhadores com os seus clientes explicita aos primeiros, e de forma constante, quem, efetivamente, depende do seu trabalho (clientes) e o bem que devem lhes proporcionar. Provavelmente isso esteja mais claro para os trabalhadores do que para a maioria daqueles que administram as organizações, o que poderia explicar essa insatisfação.

No estudo realizado por Mendes (1999), a aglutinação dos valores *igualitarismo*, *autonomia* e *harmonia* indica que os trabalhadores percebem que as organizações nas quais trabalham não possuem características como: tomada de decisão participativa, flexibilidade do trabalho, gestão coletiva e planos de promoção dos trabalhadores. Segundo os autores, tal insatisfação é compreensível, pois é natural que os indivíduos busquem prazer no ambiente de trabalho em detrimento das vivências de sofrimento. Esse prazer, por sua vez, é associado, na visão dos autores, aos pólos do *igualitarismo*, da *autonomia* e da *harmonia*.

Outra explicação possível para a percepção de maior insatisfação dos trabalhadores com a pouca ênfase dada pelas organizações aos valores *autonomia*, *igualitarismo* e *harmonia* é a de que ela tem ligação com o fato de os trabalhadores estarem mais “anteados” (termo utilizado pelos administradores) com as mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais do mundo do trabalho que as próprias organizações. Isso porque esses valores estão estreitamente vinculados às competências que vêm do conhecimento.

O fato de a *conservação* ter se apresentado juntamente com *domínio*, num nível intermediário, reafirma a necessidade de esses valores serem enfatizados pelas organizações. Mostra, ainda, duas realidades: o desejo de mudança do *status quo* (*conservação*) cultivado

pelos trabalhadores e a prática de envolvimento da organização numa perseguição enérgica e exploratória dos interesses coletivos. Todavia, como o valor *autonomia* se apresenta como ainda mais necessário de ser enfatizado, os trabalhadores desejam que esta mudança se faça sem que se instale a desordem na organização.

A Figura 11 revela ainda que, apesar de os trabalhadores enfatizarem sua insatisfação no que tange à pouca ênfase dada aos valores *igualitarismo*, *autonomia* e *harmonia*, há uma insatisfação com relação aos demais valores – *conservadorismo*, *domínio* e *hierarquia*. Isso mostra, segundo Rokeach (1973), que, mesmo enfatizando alguns valores, o indivíduo ainda necessita de uma certa estabilidade e, por isso, ele também almeja outros valores.

Nesse sentido, Flauzino (1999) aponta que uma maior insatisfação com relação ao valor *igualitarismo* em contraposição a uma menor insatisfação com *hierarquia* é devida à percepção dos trabalhadores de que o atendimento aos interesses coletivos não prescinde da necessidade da hierarquia e nem de uma ordem organizacional. Contudo, essa “pequena” insatisfação expressa o desejo de que a hierarquia seja efetivamente respeitada por todas as pessoas e não apenas por algumas.

Cabe ressaltar aqui, como aponta Flauzino (1999), que “priorizar alguns valores não significa desprezar os demais” (p. 187), visto que a insatisfação dos trabalhadores está relacionada à percepção de que a organização não atribui a devida importância a todos os valores estudados.

Apresentados os resultados gerais sobre a percepção dos trabalhadores goianos pesquisados sobre a insatisfação relativa à ênfase dada pelas organizações aos valores organizacionais, é importante analisar as diferenças e semelhanças nessas percepções de acordo com o ramo de atividade e o tipo de organização em análise.

## 6.2. A Insatisfação com os Valores Organizacionais em Função do Tipo de Organização

Os *valores reais*, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), referem-se “aos valores que, na percepção dos empregados, são realmente praticados na empresa e à força que eles têm na vida quotidiana da organização” (p. 310).

A análise da percepção dos trabalhadores a respeito dos valores mais enfatizados pelos tipos de organizações estudadas indica uma tendência de as organizações privadas e as do comércio enfatizarem mais os valores *autonomia*, *conservadorismo*, *harmonia*, *igualitarismo* e *domínio* do que, as organizações públicas e as de prestação de serviços (Figura 12).

Tipo de Organização		Ramo de atividade			
	Privada	Pública		Comércio	Serviços
Autonomia	3,9	3,3	Autonomia	4,0	3,4
Conservadorismo	4,4	3,7	Conservadorismo	4,3	4,1
Hierarquia	4,7	4,2	Hierarquia	4,6	4,4
Igualitarismo	3,6	3,0	Igualitarismo	3,7	3,2
Domínio	4,3	3,4	Domínio	4,4	3,6
Harmonia			Harmonia	3,5	3,1
	Diferenças não significativas				

**Figura 12.** Percepção de valores reais em função do tipo de organização e do ramo de atividade

À medida que se analisa a composição da amostra, esse fato se torna mais compreensível. Note-se que a amostra do comércio é constituída pelas organizações privadas e a da prestação de serviços, por organizações privadas e públicas. E, ainda, que cerca de 70% dos trabalhadores do ramo de prestação de serviços são servidores públicos.

Considerando-se que os servidores públicos compõem grande parte da amostra da prestação de serviços, a maior ênfase nos valores *autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo e domínio* por parte do ramo do comércio e dos trabalhadores da iniciativa privada pode refletir existência de uma política de administração continuada mais característica das organizações privadas do que das públicas.

Nas organizações e instituições públicas, a alternância de partidos políticos no poder traz, em si, maiores possibilidades de redistribuição de vagas dos executivos principais das organizações e instituições governamentais. Assim, caso a ênfase adotada pelo partido seja diferente daquela do governo anterior, haverá uma descontinuidade de muitas das políticas adotadas pelas organizações. Este é um movimento bem conhecido, que vem perdurando desde a democratização do Brasil. Como os valores se formam com o decorrer do tempo (Schein, 1990), a consolidação dos mesmos tem sido prejudicada nas organizações e instituições públicas em decorrência desta descontinuidade. Talvez, em virtude disso, haja essa maior percepção dos trabalhadores das organizações privadas e do comércio de que as organizações enfatizam os valores *autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo e domínio*.

A não-existência de diferenças significativas entre a iniciativa privada e a organização pública, no que se refere ao valor *harmonia*, pode ser explicada em função de que ambos os tipos de organizações buscam respeitar a natureza (essa é uma tendência mundial), e procuram se intercambiar e atuar junto com outras organizações para que possam sobreviver.

Ao se comparar as organizações quanto ao ramo de atividade, observa-se que as do comércio apresentam uma maior valorização da harmonia do que a de serviços, o que pode ser explicado, em parte, pelo fato que a competitividade é vista de uma forma natural. Assim, o comércio busca um acomodamento harmonioso, no seu meio ambiente, tanto com a

natureza quanto com as outras organizações. Deve-se ressaltar que essa é a percepção dos trabalhadores com relação à suas organizações.

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), os *valores desejados* se referem à “prioridade ou grau de importância que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores” (p. 310), quais sejam, *autonomia*, *igualitarismo*, *harmonia*, *conservadorismo*, *domínio* e *hierarquia*.

A Figura 13 contém uma informação importante, que demanda análise e diz respeito à comparação da percepção dos trabalhadores relativamente ao tipo de organização em estudo e ao ramo de atividade ao qual ela se dedica.

Tipo de Organização		Ramo de atividade	
Autonomia	Diferenças não significativas	Autonomia	Diferenças não significativas
Conservadorismo			
Hierarquia			
Igualitarismo			
Domínio	Privada (5,0) > Pública (4,5)	Domínio	Comércio (5,0) > Serviços (4,6)
Harmonia	Privada (4,4) < Pública (5,1)	Harmonia	Comércio (4,6) < Serviços (4,8)

**Figura 13.** Percepção de valores desejáveis em função do tipo de organização e do ramo de atividade

Independentemente do tipo de organização e do ramo de atividade das organizações analisadas, os *valores desejados* para *autonomia*, *conservadorismo*, *hierarquia* e *igualitarismo* não apresentaram diferenças significativas. Assim, pode-se supor que a maioria dos trabalhadores, independentemente do tipo e do ramo de atividade das organizações onde trabalham, desejam que os valores *autonomia*, *conservadorismo*, *hierarquia* e *igualitarismo*

sejam mais enfatizados pelas mesmas. Isso indica que os trabalhadores buscam, de acordo com Mendes (1999), o prazer no trabalho e, esse, por sua vez, está relacionado aos valores do pólo da autonomia e igualitarismo. Justifica-se a permanência da valorização dos pólos do conservadorismo e hierarquia, pois, segundo Rokeach (1973), o sistema de valores do indivíduo é algo duradouro e as mudanças vão ocorrendo gradativamente.

Assim, conclui-se que os trabalhadores estão buscando atividades com maior autonomia e uma estrutura organizacional que privilegie a igualdade, mas, ao mesmo tempo, ainda necessitam do aval final dos superiores (hierarquia) e de normas e regras (conservadorismo) para se sentirem seguros e confiantes.

Por outro lado, observa-se, na Figura 13, que o valor *domínio* é significativamente maior nas organizações *privadas*, quando comparadas às *públicas*, e nas que atuam no *comércio*, quando comparadas às que atuam na *prestação de serviços*. Nota-se, também, que a diferença é significativamente menor nas organizações *privadas* e nas que atuam com *comércio* no que se refere ao valor *harmonia*.

É importante lembrar que os valores *domínio* e *harmonia* compõem uma das dimensões propostas por Tamayo, Mendes e Paz (2000). Assim, se eles se situam em pólos opostos, era teoricamente esperado que organizações que enfatizassem um dos pólos não o fizessem em relação ao pólo oposto.

A atribuição de maior importância, em termos de desejabilidade, ao valor *domínio* pelos trabalhadores das organizações privadas indica que eles percebem a necessidade de haver uma maior preocupação das organizações em dominar recursos materiais, tecnologia e conhecimento na área específica de atuação, a fim de obter o controle da exploração do meio ambiente e do mercado para que possam satisfazer suas necessidades. Assim, tal diferença entre o setor público e o setor privado, em termos de desejabilidade, era esperada em função da *agressividade* natural e necessária à sobrevivência das organizações privadas.

A maior importância atribuída ao valor *harmonia* pelos trabalhadores da organização pública reflete a necessidade percebida por eles de a organização analisada – Polícia Militar – promover o respeito à natureza e procurar complementaridade organizacional na tentativa de uma existência harmoniosa com o meio ambiente. Esse resultado também era esperado, pois na medida em que a Polícia Militar existe para prestar serviços de segurança às outras organizações e à sociedade, ela deve se preocupar em priorizar a harmonia com o objetivo de promover a cooperação, o intercâmbio e a integração organizacional.

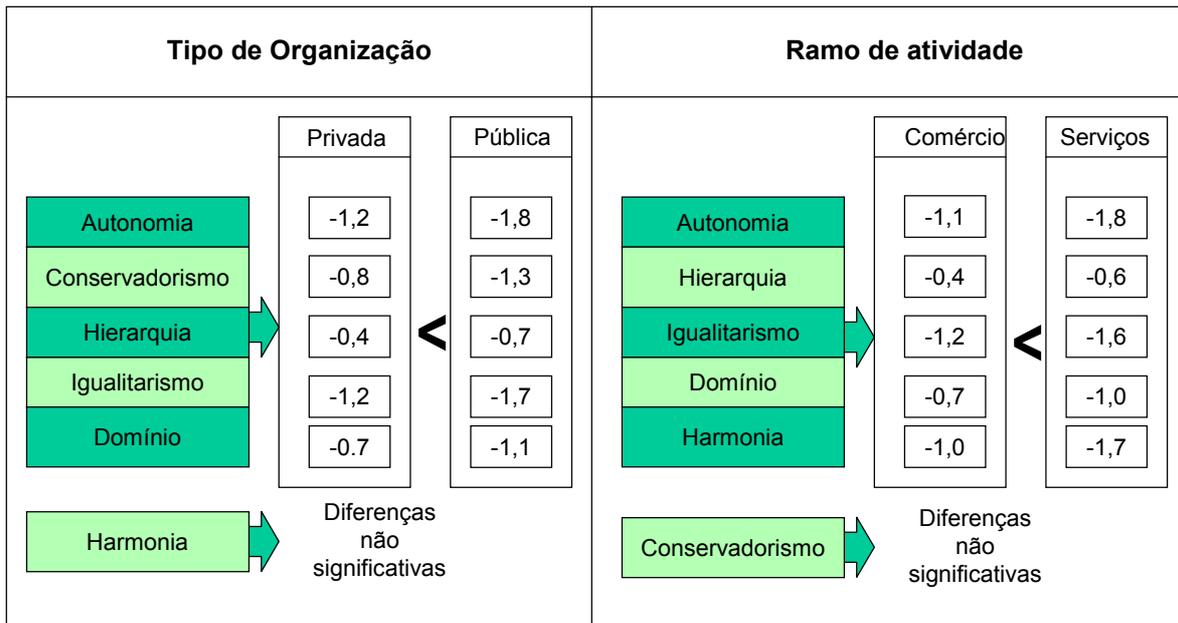
A percepção *de insatisfação* com os valores organizacionais, por seu turno, indica que apenas com relação ao valor *harmonia* não há diferença significativa no grau de insatisfação percebido pelos participantes em função do tipo de organização onde trabalham. Esse indício demonstra que não há muita dissonância entre o que os trabalhadores percebem e o que é executado pelas organizações com relação a esse valor. As organizações privadas e públicas buscam respeitar a natureza, bem como procuram se intercambiar e atuar conjuntamente com outras organizações para que possam sobreviver.

Em contrapartida, no que concerne aos outros tipos de valores, os trabalhadores das empresas públicas percebem maior insatisfação do que os trabalhadores do setor privado em relação aos valores *autonomia*, *conservadorismo*, *hierarquia*, *igualitarismo* e *domínio*. Esse achado confirma que os trabalhadores públicos gostariam que fosse atribuída maior importância a esses valores (autonomia e igualitarismo) em suas organizações, o que garantiria a eles reconhecimento como qualificados e responsáveis por suas atividades e um estilo gerencial mais participativo. Como já mencionado anteriormente, ao mesmo tempo em que os trabalhadores valorizam essas mudanças, sentem-se seguros quando há definição e distribuição de papéis – hierarquia - e um posicionamento das organizações no mercado para garantirem sua auto-afirmação – controle, dominação. Por isso, justifica-se a busca por valores de pólos opostos.

Numa avaliação geral, foram encontrados resultados semelhantes aos dados anteriores. Esses resultados análogos assim se justificam: a amostra do comércio é constituída de organizações privadas; os prestadores de serviço, em sua maioria, são representados por organizações públicas.

O valor *conservadorismo* não apresentou diferença significativa no grau de insatisfação percebido pelos participantes em função do ramo de atividade da organização. Isso reflete que as organizações do comércio e de prestação de serviços percebem que não há dissonância entre o que é realizado e o que eles desejam com relação aos interesses dos grupos. Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), esses interesses referem-se à necessidade de conservação dos usos, costumes e estruturas de poder.

Os prestadores de serviços percebem uma maior insatisfação com relação aos valores organizacionais do que os trabalhadores do comércio. Como mostra a Figura 14, as médias de percepção da insatisfação com os valores *autonomia*, *hierarquia*, *igualitarismo*, *domínio* e *harmonia* são significativamente maiores entre os trabalhadores da prestação de serviços do que entre os trabalhadores do comércio. Assim como nas organizações públicas, esse resultado confirma que os prestadores de serviços gostariam que fosse atribuída maior importância a esses valores (autonomia e igualitarismo e harmonia) em suas organizações, o que garantiria a eles um trabalho mais autônomo, uma administração mais participativa e uma excelente relação com as demais organizações do ramo. Ao mesmo tempo em que os trabalhadores almejam tais mudanças, apóiam-se na definição e distribuição de papéis (hierarquia) e no posicionamento das organizações no mercado para garantirem sua autoafirmação (controle, dominação). Justifica-se, assim, a busca por valores de pólos opostos.



**Figura 14.** Percepção de insatisfação com os valores organizacionais em função do tipo de organização e do ramo de atividade.

É importante ressaltar que novos estudos devem ser realizados em função desses ramos de atividades (comércio/prestação de serviço) para que essas afirmações tenham realmente consistência e fidedignidade.

### 6.3. Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)

Para compreender melhor o COA foram feitas análises das médias, considerando-se o referido construto em função do tipo de empresa (pública / privada) e do ramo de atuação (comércio/prestação de serviço).

De acordo com os resultados os trabalhadores de empresas privadas ( $M = 5,7$ ) percebem uma concordância significativamente maior do que os do setor público ( $M = 5,2$ ), no que se refere ao comprometimento organizacional afetivo. Do mesmo modo, os resultados revelam que o nível percebido de comprometimento afetivo dos trabalhadores do comércio é significativamente maior ( $M = 5,7$ ) do que o dos prestadores de serviços ( $M = 5,3$ ).

Consoante com os pressupostos de Bastos (1994), Tamayo (1998) e Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999), o vínculo afetivo que é estabelecido entre o trabalhador e a organização envolve tanto a identificação com os valores da mesma como a sua introjeção. Como já se frisou, os trabalhadores das empresas privadas representadas, em sua maioria, pelo ramo do comércio percebem mais os valores organizacionais do que os prestadores de serviços e os trabalhadores do setor público. Dessa forma, explica-se por que os mesmos encontram-se mais comprometidos afetivamente com as organizações às quais pertencem.

Para Mowday, Porter e Steers (1982), Borges-Andrade, Cameshi e Xavier (1990), existem outros fatores que influenciam o comprometimento organizacional afetivo, por exemplo, a própria natureza do trabalho. Dessa forma, como a amostra dos servidores públicos é constituída, em sua maioria, de policiais cujo trabalho se caracteriza como excessivamente estressante e gerador de conflito, isso pode também explicar o menor comprometimento desses trabalhadores.

Convém ressaltar a necessidade de estudos futuros para uma melhor compreensão do comprometimento organizacional afetivo em organizações privadas, pois a maioria das pesquisas é realizada em organizações públicas.

#### **6.4. Satisfação com os Valores Organizacionais e Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)**

A partir dos resultados provenientes dos coeficientes de correlação entre as variáveis *satisfação com os valores organizacionais* e *Comprometimento Organizacional Afetivo*, identificaram-se quatro correlações positivas entre as mesmas que correspondem ao tipos de valores organizacionais (*autonomia*, domínio, conservadorismo e igualitarismo). Somente os valores de hierarquia e harmonia não revelaram correlações significativas. De acordo com Tamayo (1998), os valores têm como função orientar a vida da organização e, em

conseqüência, o comportamento dos trabalhadores. Assim, esses dados confirmam os anteriores, pois, quanto mais o trabalhador aceitar as prioridades axiológicas de autonomia, domínio, conservadorismo e igualitarismo, mais apegado ele estará com essa organização.

Outro ponto que nos chama a atenção e que confirma a primeira tabela é que, mesmo o trabalhador buscando a autonomia e o igualitarismo no ambiente de trabalho, ele ainda se sente confortável com os valores opostos a esses que são o conservadorismo e o domínio.

### **6.5. Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) e as Variáveis Demográficas em Função do Ramo de Atividade e do Tipo de Organização**

Com o objetivo de melhor compreender esse construto, foi feita uma análise entre o comprometimento organizacional afetivo e as variáveis demográficas em função do ramo de atividade e do tipo de organização.

Os achados indicam que com relação à escolaridade, 72,4% dos prestadores de serviços têm o segundo grau completo, enquanto entre os trabalhadores do comércio o índice com o segundo grau completo é de 63,2%. A correlação existente sugere que o trabalhador mais comprometido é aquele que possui menor escolaridade (Borges-Andrade & Cameshi, Xavier, 1990). Isso se explica pelo fato de o trabalhador com maior escolaridade ser muito mais comprometido com a carreira do que com a organização à qual pertence (Oliveira, Lima & Borges-Andrade, 1999).

Quanto ao *tempo de serviço*, no comércio 78,2% possuem menos que 7 anos de empresa e o tempo médio é de 5,5 anos. Entre os *prestadores de serviços*, 70% possuem mais que oito anos de empresa e um tempo médio de 4,92 anos. Esses achados não confirmam os de vários autores que apontam uma correlação positiva entre tempo de serviço e comprometimento organizacional afetivo. Isso se deve às características da própria amostra, pois os trabalhadores do comércio sofrem um treinamento intensivo ao entrarem nas

organizações para que vistam a camisa da empresa e consigam persuadir seus clientes. Essa modelagem de comportamento pode influenciar o comprometimento organizacional desses colaboradores. Outro aspecto que deve ser levado em consideração é a composição da amostra dos prestadores de serviços que, como já foi mencionado, é predominantemente de militares. Ao fato de a natureza da tarefa ser naturalmente violenta e extremamente exposta ao perigo, pode-se atribuir o menor comprometimento desses trabalhadores em relação aos trabalhadores do comércio.

Com relação à *escolaridade*, no setor público 86,4% têm o segundo grau completo e, no setor privado, 58,9% têm o segundo grau completo. Mais uma vez esses dados confirmam que a menor escolaridade está diretamente relacionada ao maior comprometimento organizacional afetivo (Borges-Andrade, Cameshi & Xavier, 1990). Já com relação ao *tempo de serviço*, no setor privado 64,5% têm menos que 6 anos e, no setor público, 82% têm mais que 7 anos. De acordo com os dados anteriores, esses achados não confirmam os de vários autores que indicam uma possível correlação positiva entre tempo de serviço e comprometimento organizacional afetivo. As explicações acima mencionadas se fazem as mesmas para esses resultados em virtude da amostra do setor privado, em sua maioria, ser constituída pelo comércio e a amostra do setor público, em sua maioria, ser constituída pela polícia militar.

Ressalta-se aqui a necessidade de novos estudos que levem em consideração tanto o ramo de atividade (comércio/prestação de serviço) das organizações quanto o tipo de organização (pública/privada) para a confirmação ou refutação dos presentes resultados.

## 6.6. Modelo Teórico

Para melhor compreender a intenção de sair da organização construiu-se um modelo teórico a partir da revisão bibliográfica. As expectativas iniciais eram que existisse uma forte correlação negativa entre as variáveis antecedentes (satisfação com os valores organizacionais, comprometimento organizacional afetivo e as variáveis demográficas - idade e tempo de serviço) e a intenção de sair da organização, ou seja, que o indivíduo satisfeito com os valores da organização, comprometido afetivamente com a mesma e com mais idade e tempo de serviço tenderia a sair menos da organização.

Os resultados da regressão múltipla demonstram que as variáveis *comprometimento organizacional afetivo* ( $\beta = -0,28$ ) e *tempo de serviço* ( $\beta = -0,23$ ) apresentam essa relação negativa com a intenção de sair da organização. Assim, quanto maior o comprometimento e o tempo de serviço do trabalhador menor será a intenção de sair da organização. Esses achados coadunam-se com vários estudos que afirmam que o comprometimento organizacional afetivo é o melhor recurso para prever a intenção de sair (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Mowday, Porter & Steers, 1982; Williams & Hazer, 1986; Farkas & Tetrick, 1989; Sjoberg & Sverke, 2000) e que o tempo de serviço também já havia se revelado significativo para justificar o comprometimento do trabalhador à organização e a conseqüente baixa na intenção de sair (Arnold e Feldman, 1982, Hrebaniak & Alutto, 1972).

A satisfação com os valores organizacionais e a idade não apresentaram nenhuma relação significativa com a intenção de sair, contrariando nossas expectativas iniciais, ou seja, por mais que os valores do indivíduo sejam dissonantes dos da organização, eles não são suficientes para gerar o pensamento de afastamento da organização. Como os estudos sobre valores organizacionais são muito recentes, tornam-se necessários mais estudos para que realmente se confirme tal achado.

Diante disso, sugere-se como explicação fatores como as condições econômicas e as obrigações familiares, visto que mesmo que o trabalhador esteja insatisfeito ele ainda acredita que o essencial é o suprimento de suas necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), colocando sua satisfação em segundo plano. As condições econômicas não se referem apenas às do trabalhador e, sim, num sentido mais amplo, às do país. De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), quanto mais o país for instável economicamente menor é a oferta de trabalho e, conseqüentemente, menores são os pensamentos de afastamento das organizações. A atual situação de nosso país está em consonância com a afirmação desses autores, pois a existência de um alto índice de desemprego vem gerando a permanência do trabalhador, mesmo que insatisfeito com os valores da organização.

Destaca-se o fato de o modelo não ser preditivo da intenção de sair da organização, desmistificando a afirmação clássica de que quando a maioria dos indivíduos está satisfeita com os valores pregados pela organização, eles desejam permanecer na mesma e, conseqüentemente, haverá uma rotatividade baixa. Dessa forma, altos desvios padrões quando comparados aos valores das médias apontam, assim, um redirecionamento no sentido de que, provavelmente, são as avaliações individuais que levam a decisões, também individuais de a pessoa ter a intenção e, posteriormente e efetivamente, sair da organização.

A idade não se revelou um elemento preditivo da intenção de sair. Isso pode ser explicado pela hipótese do Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz e Ferreira (2001) de que a variável tempo de serviço é ambígua, no sentido que ela está inevitavelmente associada à variável idade. Dessa forma, se foram encontrados dados significativos para o tempo de serviço, esses estão diretamente associados à idade.

O aprofundamento das análises levou em consideração todas as variáveis demográficas coletadas no estudo. Os resultados dessa nova regressão múltipla se mostraram mais significativos do que os anteriores com relação aos elementos preditivos da intenção de

sair da organização. Como pode ser verificado, a idade, o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação com os valores de igualitarismo apresentam uma relação negativa com a intenção de sair da organização. Portanto, o trabalhador mais velho, mais apegado afetivamente com a organização e que percebe a sua organização privilegiando o bem-estar de todos, terá seu pensamento de afastamento da mesma minimizado.

Quanto à idade, vários estudos confirmam que o indivíduo mais velho tende realmente a sair menos da organização (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Hrebiniak & Alutto, 1972; Angle & Perry, 1981; Meyer & Allen, 1984; 1988) por diversos motivos, por exemplo: diminuição de alternativas de trabalho, salários mais altos e benefícios de aposentadoria. O comprometimento, como já foi mencionado anteriormente, é um excelente fator preditivo da intenção. De todos os tipos de valores organizacionais apenas o igualitarismo se revelou preditivo da intenção de sair. Equivale a dizer que quanto mais o indivíduo percebe que a organização privilegia a justiça social, a igualdade, a responsabilidade e a equidade menor será o desejo de afastamento da mesma. Conforme as pesquisas de Feather (1994), conclui-se que o indivíduo percebe o senso de justiça quando a pessoa é vista como merecedora, ou não, de um resultado (positivo ou negativo) ligado à sua própria ação. Assim, quanto mais a organização tratar os seus membros como pessoas qualificadas e responsáveis pelo exercício de suas funções, menor será a intenção de sair da mesma.

Para finalizar, outro dado relevante verificado diz respeito ao fato de que os servidores públicos, por mais insatisfeitos que estejam com os valores da organização e, conseqüentemente, menos comprometidos afetivamente com elas, desejam sair menos da organização do que os trabalhadores do setor privado. Esse é um ponto que merece investigações futuras, mas pode-se depreender que as organizações públicas oferecem alguns benefícios e até mesmo regalias que as privadas não oferecem. São exemplos a estabilidade

assegurada pelo concurso, a flexibilidade no horário de trabalho e até mesmo na hora de bater o ponto, as licenças remuneradas, os planos de carreira, a baixa competitividade no mercado e, especialmente, o plano de aposentadoria. Esses, portanto, são alguns benefícios que podem explicar o baixo desejo de sair dos servidores públicos, mesmo quando insatisfeitos, ou seja, existe uma cultura nacional de que o emprego público é para o resto da vida e é “mamata”.

Outro ponto que nos chama a atenção, embora não tenha se revelado um fator de predição da intenção de sair, é a escolaridade. Supõe-se que a cobrança por escolaridade seja bem menor nas organizações públicas do que no setor privado. Dessa forma, o trabalhador é aprovado num concurso com o segundo grau apenas e se aposenta com o mesmo nível escolar. Esse pode ser um dos motivos que ocasione a permanência do servidor na organização mesmo sentindo-se insatisfeito com os valores da mesma.

## **6.7. Conclusão**

Esta pesquisa foi motivada pelo desejo de melhor compreender e explicar a intenção de sair da organização, considerando-se ainda a possível relação desse construto com outras variáveis relevantes, como a satisfação com os valores organizacionais, o comprometimento organizacional afetivo e as variáveis demográficas. Esses pensamentos de afastamento do sistema, por parte dos trabalhadores, constituem um fenômeno bastante complexo e dispendioso para as organizações. A importância deste ponto para os estudiosos do comportamento organizacional é evidente, pois são eles que sugerem mudanças e reestruturações nos processos organizacionais para que os objetivos da organização sejam alcançados e, além disso, sejam asseguradas a saúde e a permanência do seu maior patrimônio, que é o humano.

Acreditamos que esta pesquisa contribuiu para a conceitualização da intenção de sair da organização. Os resultados, tomados em conjunto, demonstraram que os princípios

teóricos tiveram um correspondente empírico. Além de que o estudo da satisfação com os valores organizacionais é uma teoria nova, que ainda não havia sido relacionada com a intenção. A partir dessa investigação, abre-se, portanto, uma nova perspectiva nos estudos sobre rotatividade.

Os resultados dessa pesquisa permitem concluir que:

1. das variáveis demográficas pesquisadas é a idade o elemento preditivo da intenção de sair da organização;
2. os servidores públicos são os que menos desejam sair da organização;
3. dos seis pólos axiológicos que constituem os valores organizacionais o igualitarismo é fator preditivo da intenção de sair;
4. o comprometimento organizacional afetivo é um elemento preditivo da intenção de sair.

Como limitações da pesquisa considera-se o fato de que poderia ter sido feita uma análise qualitativa, com a finalidade de se confirmar e até mesmo levantar outros aspectos que influenciam no pensamento de afastamento ou permanência na organização por parte do trabalhador, ampliando assim o nível de análise.

Pode-se apontar como pauta para futuras pesquisas:

- a) a agregação de análises qualitativas (entrevistas e observação do ambiente de trabalho) para o estudo da intenção de sair da organização e suas variáveis;
- b) Altos desvios padrões quando comparados aos valores das médias apontam, a necessidade de um redirecionamento no sentido de que, provavelmente, são as avaliações individuais que levam a decisões, também individuais, de a pessoa ter a intenção e, posterior e efetivamente, sair da organização;

c) Dado o número de sujeitos por VI ter sido inferior ao requisitado para a realização de uma análise de regressão múltipla com o método stepwise, em razão da quantidade de sujeitos que se prontificaram a participar do estudo, seria interessante realizar os seguintes passos:

I - fazer a correlação entre as variáveis antecedentes e a variável critério, introduzindo em uma regressão hierárquica múltipla apenas as variáveis que possuísem altas correlações;

II - testar o modelo considerando apenas o impacto dos Valores Organizacionais sobre a intenção de sair da organização;

III - testar o modelo considerando apenas o impacto dos Valores Individuais (ou Desejados) sobre a intenção de sair da organização;

IV - verificar se o comprometimento seria um mediador da intenção de sair da organização;

É importante ressaltar que os passos sugeridos serão realizados pela autora do presente estudo em momento posterior.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Angle H. L., & Perry J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
- Ajzen, I. (1991). *Teoria do Comportamento Planejado* (On-line). Disponível: <http://www-unix.oit.umass.edu/~ajzen/>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84 (5), 888-918.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall
- Arnold H. J., & Feldman D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Bastos, A. V. B. (1994a). *Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Bastos, A. V. B. (1994b). O conceito de Comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organizações e Sociedade*, 1 (2), 77-106.
- Bastos, A. V. B. (1996). Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura*, (pp. 105 -127). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.

- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 14 (2), 232-244.
- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35 (2), 135-153.
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Conceitualização e Mensuração de Comprometimento Organizacional. *Temas de Psicologia – Psicologia social e Organizacional*, 1, 37-47.
- Borges-Andrade, J. E., Afanasieff, R. S., & Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. *XIX Reunião Anual de Psicologia*, Ribeirão Preto.
- Borges-Andrade, J. E., Cameshi, C. E., & Xavier, O. S. (1990). Comprometimento Organizacional em Instituição de Pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, 25 (4), 29-43.
- Buchanan (1974). Building organizational commitment: the socialization of manager in work organizations. *Administrative Quartely*, 19, 33-546.
- Cotton, L., Bynum, D. R., & Madhere, S. (1997). Socialization Forces and Stability of Work Values From Late Adolescence to Early Adulthood. *Psychology Reports*. 80,115-124.
- Dalai-Lama (2001). *Palavras de Sabedoria*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Dose, J. J. (1997). Work Values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240.
- Elizur, D., & Sagie, A. (1999). Facets of Personal Values: A Structural of Life and Work Values. *Applied Psychology: An Internacional Rewiew*, 48 (1), 73-87.
- Etizione, A. (1975). A comparative evaluation of complex organizations: on power, involvement and their correlates. New York: Free Press.

- Farkas A. J., & Tetrick L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74 (6), 855-868.
- Feather, N.T. (1994). Human Values and Their Relation to Justice. *Journal of Social Issues*, 50 (4), 129-151.
- Flauzino, D. P. (1999). *Cultura e Missão Percebidas: uma análise organizacional no setor público*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Gondim, M.G.C. (1996). *Valores Organizacionais- Hierarquia de Valores do CNPq, segundo a percepção de seu servidores*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: Internacional differences in work-related values*. Bervely Hills, CA.: Sage.
- Hollenbeck J. R., & Williams C. R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71, 606-611.
- Hom P. W., Katerberg R. Jr., & Hulin C. L. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64 (3), 280-290.
- Hrebiniak L. G., & Alutto J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*. 77 (3), 261-271.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.
- Kaufman, D., & Feters, M. L. (1980). Work Motivation and Job Values among Professional Men and Women: A New Accouting. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 251-262.

- Kleinke, C. L. (1984). Two Models for Conceptualizing the Attitude-Behavior Relations. *Human Relations*, 37 (4), 333-350.
- 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.
- Mayton II, D.M., & Ball-Rokeach, S.J., Loges, W.E. (1994). Human values and social issues: an introduction. *Journal of Social Issues*, 50 (4), 1-8.
- Mendes, A. M. (1999) Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Meyer J. P., & Allen N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer J. P., & Allen N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Menglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67 (1), 53-59.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H., Homer S. O., & Hollingsworth A. T. (1978). An evaluation of precursors of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages - a Psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

- Oliveira, M. A. P. S., Lima, S. M. V., Borges-Andrade, J. E. (1999). Comprometimento no Trabalho e Produção Científica entre Pesquisadores Brasileiros. *Revista de Administração*, 34 (3), 12-20.
- Popular, O. (2002, março 31). Goiás, um estado pela indústria, empresa e negócios. p. 7.
- Porter L. W., & Steers R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80,151-176.
- Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T., & Boulian P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S.H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1),49-71.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (1995). Value Priorities and Readiness for Out-Group Social Contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (3), 437-448.
- Salancik G. R., & Pfeffer J. A. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-235.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*. Feb. 45 (2), 109-119.
- Schwartz, S. H. (1992). Universal in the content and structure of human values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 25, pp. 1 - 65). Orlando, FL: Academic.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in Structure and Contents of Human Values. *Journal of Social Issues*. 50 (4), 19-45.
- Schwartz, S. H.(1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.

- Schwartz, S. H., & Bisliky, W. (1987). Toward a Universal Psychology structure of Human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwartz, S. H., & Bisliky, W. (1990). Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Schwartz, S. H., & Ros, M. (1995). Values in the West: A Theoretical and Empirical Challenge to the Individual-Collectivism Cultural Dimension. *World Psychology*, 1 (2), 91-122.
- Shapira, Z., & Griffith, T. L. (1990). Comparing the work values of engineers with managers, production, and clerical workers: A multivariate analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 281-292.
- Shikiar R., & Freudenberg R. (1982). Unemployment rates as a moderator of the job dissatisfaction-turnover relation. *Human Relations*, 35, 845-856.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr., S.; Moura, O.I, & Marques, T.M. (1997). Cognitiones de saída da organização: mensuração e relações com outros critérios organizacionais [Resumo]. *I Reunião Anual da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, Anais, Uberlândia.
- Siqueira, M. M. M., & Pereira, S. E. F. S. (2000). *Análise de um Modelo Afetivo para Intenção de Sair da organização*. Manuscrito não publicado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.
- Sjoberg, A., & Sverke, M. (2000). The Interactive effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: a note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247-252.
- Steel, R. S., & Ovalle, N. K. (1984). A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 673-689.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1989). *Using multivariate statistics*. Second edition, Harper Collins Publishers, Inc. New York.
- Tamayo, A. (1996). Valores Organizacionais. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura*, (pp. 157-172). São Paulo: Cooperativa de autores associados.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33 (3), 56 - 63.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. Em A. Tamayo, & M. G. T. Paz (Orgs.), *Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos*, (pp. 240-269). Brasília: UNB.
- Tamayo, A., & Gondim, M.G.C. (1996). Escala de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos em Psicologia*, 5 (2), 289-311.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9 (2), 329-348.
- Tett, R., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology* 46 (2), 33-42.
- Williams L. J, & Hazer J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology* 71, 219-231.

## ANEXO - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

Mestrado em Psicologia

O presente questionário foi elaborado para obter informações acerca do que você pensa sobre alguns aspectos de seu trabalho e da organização (empresa) onde você trabalha.

O objetivo do questionário é o de fazer um levantamento para fins de estudo e pesquisa acadêmicos na área de Psicologia Social e do Trabalho. Ele é dividido em três partes e cada uma delas vem precedida de instrução de como deverá ser respondido. Este questionário não é um teste, portanto não existem respostas certas ou erradas. É necessário apenas que você responda às perguntas com sinceridade para que a pesquisa mostre sua opinião.

Suas respostas devem ser pessoais e confidenciais. Por favor, não deixe de responder nenhuma das questões e não se esqueça de devolver o questionário.

**Desde já agradecemos sua participação.**

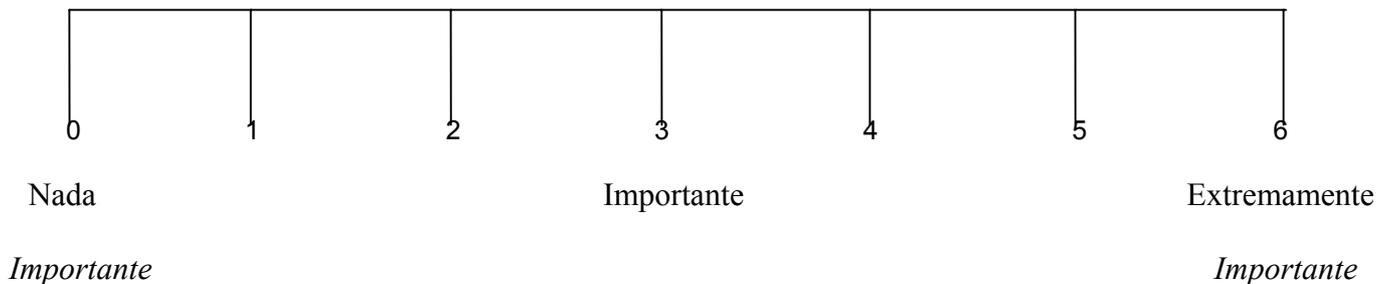
## Escala de Valores Organizacionais

### Instruções Específicas

O questionário abaixo traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como principais orientadores da vida organizacional. Esta avaliação deve ser feita em dois níveis:

- **Real** – quanto cada item é importante na realidade atual de sua organização.
- **Desejado** – quanto cada item deveria ser importante para sua organização.

**Para dar a sua opinião, utilize uma escala de “0” a “6”, conforme abaixo**



- Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.
- Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos – Real e Desejado — na coluna correspondente.
- Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Nº	Item	Real						Desejado							
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1.	Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2.	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3.	Introdução de novidades no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4.	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5.	Busca constata de informação e novidades.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6.	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7.	Fidelidade à organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8.	Integridade de pessoas e bens.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9.	Preservação dos costumes vigentes da organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10.	Tradição de respeito às ordens.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11.	Clima de ajuda mútua.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12.	Distribuição do poder pelos diversos níveis.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13.	Tratamento proporcional ao mérito.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14.	Oportunidades iguais para todos os funcionários.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15.	Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16.	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17.	Participação dos empregados nos lucros da empresa.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18.	Respeito às pessoas com cargos de chefia.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19.	Respeitar as regras e normas estabelecidas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20.	Controle do serviço executado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21.	Respeito aos níveis de autoridade.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22.	Capacidade de influenciar pessoas na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23.	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24.	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25.	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26.	Ambiente de relacionamento interorganizacional	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27.	Complementaridade de papéis entre organizações.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28.	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29.	Proteção do meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

30. Intercâmbio com outras organizações.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
31. Atuação conjunta com outras empresas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
32. Busca de melhor posição no mercado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
33. Conquista de clientes em relação à concorrência.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
34. Manutenção da superioridade em relação ao mercado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
35. Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
36. Êxito nos empreendimentos organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
37. Agir de forma arrojada em relação às outras empresas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

**Confira se assinalou dois números em cada uma das 37 questões existentes!**

### **Escala de Comprometimento Organizacional**

#### Instruções Específicas

1. A seguir, existem 9 sentenças que descrevem o significado de aspectos do seu mundo de trabalho.
2. Leia cada frase atentamente e, em seguida, assinale o número que corresponde à sua posição frente ao item.
3. O quadro abaixo indica o que significa cada número. Observe que esta escala é diferente da anterior.

- |                              |
|------------------------------|
| 1. Discordo plenamente       |
| 2. Discordo muito            |
| 3. Discordo                  |
| 4. Nem discordo nem concordo |
| 5. Concordo                  |
| 6. Concordo muito            |
| 7. Concordo plenamente       |

( ) Conversando com amigos, eu sempre me refiro à minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.

( ) Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.

( ) Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.

( ) A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.

( ) Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.

( ) Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.

( ) Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.

( ) Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.

( ) Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho.

**Confira se assinalou um número em cada uma das 9 questões existentes!**

### **Escala de Intenção de Rotatividade – EIR**

#### Instruções Específicas

Abaixo estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

**Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:**

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Frequentemente
- 5 = Sempre

- Penso em sair da empresa onde trabalho.
- Planejo sair da empresa onde trabalho.
- Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.

Questões Complementares

---

1. Sexo:

- Masculino
- Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Estado civil: \_\_\_\_\_

4. Escolaridade: \_\_\_\_\_

5. Tempo de serviço: \_\_\_\_\_ anos

6. Cargo atual: \_\_\_\_\_