

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

**CONGRUÊNCIA ENTRE VALORES PESSOAIS E  
ORGANIZACIONAIS E SUA CORRELAÇÃO COM A  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
UM ESTUDO EM EMPRESA DO SETOR MÉDICO-HOSPITALAR**

**MURILO ALBERTO FRANCO**

Belo Horizonte

2008

**MURILO ALBERTO FRANCO**

**CONGRUÊNCIA ENTRE VALORES PESSOAIS E  
ORGANIZACIONAIS E SUA CORRELAÇÃO COM A  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
UM ESTUDO EM EMPRESA DO SETOR MÉDICO-HOSPITALAR**

Dissertação apresentada à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna.

Co-orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Áurea de Fátima Oliveira.

Belo Horizonte

2008

FICHA CATALOGRÁFICA  
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F825c Franco, Murilo Alberto  
Congruência entre valores pessoais e organizacionais e sua correlação com a qualidade de vida no trabalho: um estudo em empresa do setor médico-hospitalar / Murilo Alberto Franco. Belo Horizonte, 2008.  
210f. : Il.

Orientador: Anderson de Souza Sant'Anna  
Co-orientadora: Áurea de Fátima Oliveira  
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais,  
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Valores. 2. Cultura organizacional. 3. Interesse pessoal. 4. Qualidade de vida no trabalho. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Oliveira, Áurea de Fátima. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDU: 658.013



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

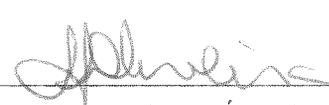
Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado* do aluno **Murilo Alberto Franco** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às quatorze horas do dia dezoito de Agosto do ano de dois mil e oito, na sala de aula do Mestrado em Administração no prédio Redentorista – Av: Itáú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *Orientador Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna* (Fundação Dom Cabral / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG) e composta pelos membros, *Co-orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dra. Áurea de Fátima Oliveira* (Universidade Federal de Uberlândia. Doutora em Psicologia, pela Universidade de Brasília, UNB, Brasil), *Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena* (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutor em Filosofia, pela Universidad Complutense de Madrid, U.C.M., Espanha) e *Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes* (Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Doutorado em Leadership and Human Behavior pela United States International University, U.S.I.U, Estados Unidos), para exame da dissertação “*Congruência entre Valores Pessoais e Organizacionais e sua correlação com a Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo em empresas do setor médico-hospitalar*”, de autoria do aluno **Murilo Alberto Franco**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou *ao candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra *ao candidato*. Encerrada a apresentação *do candidato*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o *professor orientador* comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 18 de Agosto de 2008.

Prof. Dr. 

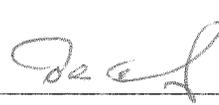
*Orientador Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna (Fundação Dom Cabral / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)*

Prof<sup>a</sup>. Dra. 

*Co-orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Universidade Federal de Uberlândia)*

Prof. Dr. 

*Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)*

Prof. Dr. 

*Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes (Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo)*

À minha família:

Rosana, Murilo e Maira.

A Marta Rosana Franco, *in memoriam*.

## AGRADECIMENTOS

Ao amigo e orientador Anderson, cujo apoio, diálogo, liberdade e abertura a discussão e troca de idéias contribuíram sobremaneira para o desenvolvimento e o resultado final deste estudo.

A amiga e co-orientadora, Áurea, que muito colaborou com esta pesquisa, inclusive de forma voluntária, muito antes de ser convidada formalmente para dela participar: obrigado, você realmente traduz o significado da palavra mestra na sua essência.

Ao professor Álvaro Tamayo (*in memoriam*), por toda a sua contribuição ao desenvolvimento do estudo de valores no Brasil, tornando possível, inclusive, a execução deste trabalho.

Aos meus companheiros e companheiras de jornada do mestrado – aprendi muito com nosso convívio e também ri bastante, pois sem o riso tudo fica muito mais difícil.

A meus pais, Esmeralda e Diamantino, e a meus avós, Fernanda e Fioravante (Seu Ivo), de cujo exemplo muito aprendi: que nossas conquistas quase sempre nos chegam por um “meio de transporte” chamado trabalho; que os valores que cultivamos edificam a casa do nosso ser – da nossa alma; que um dos maiores legados que podemos deixar para nossos filhos é cultura e educação; que sorte, normalmente, é o apelido dado à palavra persistência quando se fala cotidianamente daqueles que atingem os seus objetivos; e que família é a base de tudo.

À minha mulher, Rosana, pelo incentivo, apoio e compreensão nas minhas “imersões”, inclusive pela paciência com o constante despertador acionado nas madrugadas para estudar. Você se lembra de quando combinamos quem faria a Faculdade primeiro enquanto o outro cuidaria das crianças? Quem diria, mas vamos acabar o mestrado quase juntos!

A meus filhos, Maira e Murilo, pela compreensão nas ausências e o respeito aos momentos dedicados a mais este projeto. Felizmente vocês já estão “crescidos” e agora quem cobra de vocês ficarem mais em casa sou eu!

As minhas irmãs, Fernanda e Miriam, pelo apoio e suporte dado a família, permitindo uma dedicação mais despreocupada de minha parte a este projeto.

A todos aqueles que participaram desta pesquisa, tornando possível, assim, a sua realização.

## RESUMO

Desenvolvida a partir de uma perspectiva interacionista, mais conhecida como encaixe pessoa-organização – ou simplesmente encaixe P-O (*P-O fit*), a qual enfatiza a importância da congruência entre características dos trabalhadores e das organizações a que se vinculam, este estudo teve como objetivo central verificar, junto a profissionais de três grupos funcionais (gerencial, técnico-administrativo e operacional) de organização atuante na área médico-hospitalar, a congruência entre valores pessoais (VP) e valores organizacionais (VO), por meio da medida de encaixe P-O, e de que forma a mesma se relaciona com a sua qualidade de vida no trabalho. Para tal, foi mapeada, inicialmente, a QVT desses profissionais. Em seguida, foram identificadas suas prioridades axiológicas (VP), percepções quanto a valores organizacionais (VO), bem como o nível de congruência entre esses dois construtos. Por fim, foi verificada a relação entre VP, VO e o encaixe P-O, com a variável QVT. Em termos metodológicos, o estudo caracteriza-se como de natureza quantitativa e caráter descritivo, realizado por meio da técnica de *survey*. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, composto de três escalas do tipo Likert: (1) *Job Diagnostic Survey (JDS)*, de Hackman e Oldham (1975), (2) Inventário de Valores de Schwartz (SVS), de Schwartz (1992), (3) Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, de Oliveira e Tamayo (2004), conjunto de autores esses que se constituíram como marcos teóricos do estudo. Os resultados indicaram níveis satisfatórios de QVT para os profissionais dos três grupos funcionais pesquisados, muito embora com escores mais baixos para o grupo composto de trabalhadores do nível operacional. Quanto às prioridades axiológicas, não se verificaram diferenças acentuadas na ordem de priorização dos tipos motivacionais de valores, tendo-se, para todos os grupos pesquisados benevolência como primeira prioridade e estimulação e poder nas duas últimas posições. Já em relação aos valores organizacionais, verificou-se, também, nível satisfatório de homogeneidade entre os grupos funcionais investigados, apresentando-se prestígio organizacional e conformidades como duas entre as três primeiras prioridades comuns a esses grupos. As categorias autonomia, tradição e bem-estar do empregado apresentaram-se como de menos prioridade. A análise da congruência entre VP e VO, calculada por meio da medida de encaixe P-O, apresentou-se positiva para todos os grupos avaliados, indicando encaixe (congruência) acima do nível médio, em especial para os profissionais do grupo gerencial, seguidos do técnico-administrativo e operacional. Além disso, os instrumentos SVS e IPVO mostraram-se eficazes quanto a utilizarem medidas compatíveis para mensurar os dois construtos. Quanto à relação entre VP, VO e a QVT, houve correlação significativa e positiva para variáveis daqueles dois construtos. Constataram-se, porém, coeficientes de correlação mais elevados para as variáveis de valores organizacionais, quando comparadas às de valores pessoais, sugerindo que os primeiros relacionam-se de maneira mais acentuada com a qualidade de vida do trabalho. Por fim, os coeficientes de correlação entre a medida de encaixe P-O e QVT apresentaram-se significativos e positivos para os profissionais dos grupos técnico-administrativo e operacional, bem como para a totalidade dos respondentes, sugerindo que quanto maior a congruência entre os valores pessoais e a percepção dos valores organizacionais, maior tende a ser a qualidade de vida no trabalho desses indivíduos.

Palavras-chave: Congruência de valores. Encaixe pessoa-organização. Valores pessoais. Valores organizacionais. Qualidade de vida no trabalho.

## ABSTRACT

Developed from an interactionist perspective, known as person-organization fit (P-O fit), which stresses the notion that congruence between employee's and organization's characteristics is desirable for both, this research main objective was to verify, for three functional groups of employees (managerial, technical-administrative and operational) in a hospital medical organization, the congruence between personal values (PV) and organizational values (OV), through P-O fit measure, and how that congruence relates to the quality of working life (QWL). First of all, the QWL of those individuals was mapped. Following, the assessment of their personal values and perception of the organizational values was performed, as well as the congruence level between those constructs, through P-O fit calculation. For last, how personal values, organizational values and P-O fit relate to quality of working life was assessed. Based on a quantitative approach in terms of methodology, this study can be characterized as a quantitative research, descriptive type performed through survey. The questionnaire comprised three different instruments, Likert-type format: (1) Job Diagnostic Survey (JDS, Hackman & Oldham, 1975), (2) Schwartz Value Scale (SVS, Schwartz, 1992), (3) Inventory of Organizational Value Profile (IPVO, Oliveira & Tamayo, 2004). Those researchers compound the theoretical milestone of this study. The results showed satisfactory levels of QWL for employees of the three functional groups, although individuals from operational level presented lower scores. In terms of personal values, a satisfactory level of homogeneity among the three functional groups was identified, as there were no significant differences on the priority rank of the ten motivational types of values - *Benevolence* on first, and *Stimulation* and *Power* on the last two positions. Perception of organizational values assessment showed a satisfactory homogeneity level between the three functional groups too: *Organizational Prestige* and *Conformity* appeared on two of the top three priorities for all functional groups. At the other extreme, *Autonomy*, *Tradition* and *Employee Well-Being* showed up as the lowest priorities. The results of congruence between personal and organizational values (P-O fit) indicated positive fit for the three functional groups, above the mean level. The managerial group presented the highest fit, followed by technical-administrative and operational groups. Instruments SVS and IPVO showed up robust in terms of considering commensurate dimensions to assess personal and organizational values. Significant and positive correlations between personal and organizational values with quality of working life were found. However, organizational values variables presented higher correlations compared to personal ones, suggesting that OV link to QWL in a stronger manner. At last, P-O fit and quality of working life presented significant and positive correlations for technical-administrative and operational groups, as well as for all respondents. These results suggest that the higher the congruence between personal values and organizational values (higher P-O fit), the higher the quality of working life of those individuals.

Keys words: Value congruence. Person-organization fit. Personal values. Organizational values. Quality of working life.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABR	Absenteísmo e rotatividade baixos
AU	Autonomia
CCQ	Círculos de controle de qualidade
CES	Escala de Ênfase Comparativa
ECCO	Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional
ECOA	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAMPAD	Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
EPST	Escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho
ESA	Escala de Satisfação no Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
EVO	Escala de Valores Organizacionais
EVT	Escala de Valores Relativos ao Trabalho
FDC	Fundação Dom Cabral
FE	<i>Feedback</i> extrínseco
FI	<i>Feedback</i> intrínseco
FT	<i>Feedback</i> do próprio trabalho ou intrínseco
GSA	Grupos semi-autônomos
HICP	<i>Hospitality Industry Culture Profile</i>
IPVO	Inventário de perfis de valores organizacionais
IR	Inter-relacionamento
IT	Identidade da tarefa
IVO	Inventário de valores organizacionais
JDS	<i>Job Diagnostic Survey</i>
MBI	<i>Maslach Burnout Inventory</i>
MCAR	<i>Missing Completely at Random</i>
MIT	Motivação interna para o trabalho
MVW	Pesquisa de Valores do Trabalho
NIC	Necessidade individual de crescimento

OCP	Perfil de Cultura Organizacional - <i>Organizational Culture Profile</i>
OVCS	Escala de Congruência de Valores Organizacionais
PMT	Potencial motivacional da tarefa
P-O	Pessoa-organização – <i>P-O fit - person-organization fit</i>
PQ	Perfil de Valores Pessoais
PQT	Produção de trabalho de alta qualidade
PUC	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
QVT	Qualidade de vida no trabalho
SAS	Satisfação com o ambiente social
SC	Satisfação com a compensação
SG	Satisfação geral com o trabalho
SPC	Satisfação com possibilidade de crescimento
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SS	Satisfação com a segurança
SSA	<i>Smallest Space Analysis</i>
SSU	Satisfação com a supervisão
ST	Significado da tarefa
SVS	Inventário de Valores de Schwartz - <i>Schwartz Value Scale</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VH	Variedade de habilidades
VO	Valores organizacionais
VP	Valores pessoais

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

FIGURA 1 - Fatores ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam o projeto de cargo e qualidade de vida no trabalho.....	38
FIGURA 2 - Qualidade de vida no trabalho x produtividade.....	40
FIGURA 3 - Modelo completo de Hackman e Oldham (1975) das dimensões básicas da tarefa.....	46
FIGURA 4 - Dimensões e tipos motivacionais.....	60
FIGURA 5 - <i>Continuum</i> de motivações relacionadas: ênfase motivacional compartilhada por tipos motivacionais adjacentes.....	61
FIGURA 6 - Várias conceituações de ajuste pessoa-organização.....	87

### Gráficos

GRÁFICO 1 - Distribuição das pesquisas realizadas por ano.....	47
GRÁFICO 2 - Distribuição dos trabalhadores por grupo funcional pesquisado...	121
GRÁFICO 3 - Distribuição dos respondentes por gênero.....	122
GRÁFICO 4 - Distribuição por faixa etária.....	123
GRÁFICO 5 - Distribuição por estado civil.....	124
GRÁFICO 6 - Distribuição segundo paternidade.....	125
GRÁFICO 7 - Distribuição segundo número dos filhos por faixa.....	126
GRÁFICO 8 - Distribuição por escolaridade.....	127
GRÁFICO 9 - Distribuição segundo tempo de atuação na empresa.....	128
GRÁFICO 10 - Distribuição segundo tempo de atuação no cargo.....	129
GRÁFICO 11 - Distribuição segundo educação religiosa recebida.....	130
GRÁFICO 12 - Distribuição da amostra segundo grau de religiosidade.....	131
GRÁFICO 13 - Comparativo das variáveis de satisfação de conteúdo por grupo funcional.....	136
GRÁFICO 14 - Comparativo das variáveis de satisfação de contexto por grupo funcional.....	141
GRÁFICO 15 - Valores pessoais - tipos motivacionais: por grupo e total.....	153

GRÁFICO 16 - Valores pessoais – escores das dimensões bipolares por grupo funcional.....	159
GRÁFICO 17 - Categorias dos valores organizacionais – escores por grupo....	165

### **Quadros**

QUADRO 1 - Origens da qualidade de vida no trabalho.....	36
QUADRO 2 - Tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz.....	58
QUADRO 3 - Fatores do IPVO, correspondência com os tipos motivacionais de valores, metas dos valores organizacionais e coeficientes <i>alpha</i> .....	79
QUADRO 4 - Caracterização dos grupos funcionais pesquisados.....	103
QUADRO 5 - Correspondência entre fatores de valores organizacionais e tipos motivacionais de valores pessoais.....	119

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição de frequência dos dados ausentes na base de dados..	112
TABELA 2 - Satisfações de conteúdo: total.....	133
TABELA 3 - Satisfações de conteúdo: por grupo.....	134
TABELA 4 - Comparação das variáveis de satisfação de conteúdo por grupo funcional e total.....	135
TABELA 5 - Satisfações de contexto: total.....	138
TABELA 6 - Satisfações de contexto: por grupo.....	139
TABELA 7 - Comparação das variáveis de satisfação de contexto por grupo funcional e total.....	140
TABELA 8 - PMT e QVT: total.....	143
TABELA 9 - PMT e QVT: por grupo.....	144
TABELA 10 - Comparação das variáveis PMT e QVT por grupo funcional e total.....	144
TABELA 11 - Relação entre variáveis de QVT e faixa etária, escolaridade e tempo de empresa, por grupo.....	146
TABELA 12 - Comparação das escalas por gênero, educação religiosa e grau de religiosidade.....	147
TABELA 13 - Valores pessoais - tipos motivacionais: total.....	149
TABELA 14 - Valores pessoais - tipos motivacionais: por grupo.....	150
TABELA 15 - Valores pessoais - tipos motivacionais: por grupo e total.....	151
TABELA 16 - Valores pessoais – prioridades axiológicas: por grupo e total.....	155
TABELA 17 - Valores pessoais - dimensões bipolares: total.....	156
TABELA 18 - Valores pessoais - dimensões bipolares: por grupo.....	157
TABELA 19 - Valores pessoais - dimensões bipolares: por grupo e total.....	158
TABELA 20 - Categorias dos valores organizacionais: total.....	161
TABELA 21 - Categorias dos valores organizacionais: por grupo.....	162
TABELA 22 - Categorias dos valores organizacionais: por grupo e total.....	163
TABELA 23 - Valores organizacionais – prioridades axiológicas: por grupo e total.....	166

TABELA 24 - Valores de encaixe P-O para cada método de cálculo: por grupo e total.....	168
TABELA 25 - Correlação entre as medidas de encaixe P-O.....	169
TABELA 26 - Valores de encaixe P-O (Q-score - Spearman): por grupo e total.....	171
TABELA 27 - Relação entre a medida de encaixe P-O (Spearman) e variáveis demográficas.....	173
TABELA 28 - Correlação entre valores (VP e VO) e QVT.....	175
TABELA 29 - Correlação entre o encaixe pessoa-organização e variáveis de QVT.....	180

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Justificativa e relevância da pesquisa.....</b>	<b>21</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Qualidade de vida no trabalho (QVT).....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1 Antecedentes, origem e evolução.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2 Sinopse conceitual.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.3 Principais abordagens sobre o tema.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.3.1 <u>A abordagem de Walton (1973)</u>.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.3.2 <u>A abordagem de Westley (1979)</u>.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.3.3 <u>O modelo de Werther e Davis (1983)</u>.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.3.4 <u>O modelo de Huse e Cummings (1985)</u>.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.3.5 <u>O modelo de Nadler e Lawler (1983)</u>.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1.3.6 <u>O modelo de Hackman e Oldham (1975)</u>.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1.4 <i>Evolução das pesquisas realizadas no Brasil</i>.....</b>	<b>46</b>
<b>2.2 Valores humanos - valores pessoais (VP).....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.1 <i>Definições e conceitos</i>.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.2 <i>Teoria dos valores humanos</i>.....</b>	<b>54</b>
<b>2.2.3 <i>Mensuração de valores</i>.....</b>	<b>63</b>
<b>2.2.3.1 <u>Mensuração de valores pessoais</u>.....</b>	<b>64</b>
<b>2.2.4 <i>Algumas pesquisas sobre valores pessoais</i>.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3 Valores organizacionais.....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.1 <i>Contexto e definições de valores organizacionais</i>.....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.2 <i>Abordagens e limitações no estudo de valores organizacionais</i>.....</b>	<b>74</b>
<b>2.3.3 <i>Mensuração de valores organizacionais</i>.....</b>	<b>75</b>
<b>2.3.3.1 <u>Inventário de valores organizacionais (IVO)</u>.....</b>	<b>75</b>
<b>2.3.3.2 <u>Inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO)</u>.....</b>	<b>76</b>
<b>2.3.4 <i>Evolução das pesquisas realizadas no Brasil</i>.....</b>	<b>80</b>
<b>2.4 Congruência de valores: encaixe pessoa-organização (encaixe P-O).....</b>	<b>86</b>
<b>2.4.1 <i>Panorama de pesquisas internacionais - encaixe pessoa-organização (P-O fit)</i>.....</b>	<b>92</b>

<b>3 OBJETIVOS.....</b>	<b>98</b>
<b>3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>98</b>
<b>3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>98</b>
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>99</b>
<b>4.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa.....</b>	<b>99</b>
<b>4.2 Unidade de análise da pesquisa.....</b>	<b>101</b>
<b>4.3 Definição das abordagens e das escalas.....</b>	<b>104</b>
<b>4.4 Definição do(s) instrumento(s) de coleta de dados e do questionário.....</b>	<b>105</b>
<b>4.5 Estratégia de coleta de dados.....</b>	<b>108</b>
<b>4.6 Estratégia de análise e tratamento de dados.....</b>	<b>109</b>
<b>4.6.1 <i>Análise descritiva</i>.....</b>	<b>110</b>
<b>4.6.2 <i>Tratamento das respostas redundantes</i>.....</b>	<b>110</b>
<b>4.6.3 <i>Dados ausentes</i>.....</b>	<b>111</b>
<b>4.6.4 <i>Valores extremos (outliers)</i>.....</b>	<b>113</b>
<b>4.6.5 <i>Normalidade</i>.....</b>	<b>114</b>
<b>4.6.6 <i>Linearidade</i>.....</b>	<b>115</b>
<b>4.6.7 <i>Outras considerações quanto à análise dos dados</i>.....</b>	<b>115</b>
<b>4.6.8 <i>Cálculo do encaixe pessoa-organização (encaixe p-o)</i>.....</b>	<b>116</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E A ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>121</b>
<b>5.1 Apresentação e análise descritiva das variáveis demográficas.....</b>	<b>121</b>
<b>5.2 Apresentação e análise descritiva dos indicadores de qualidade de vida no trabalho.....</b>	<b>132</b>
<b>5.2.1 <i>Apresentação e análise descritiva dos indicadores de QVT – satisfações de conteúdo</i>.....</b>	<b>133</b>
<b>5.2.2 <i>Apresentação e análise descritiva dos indicadores de QVT – satisfações de contexto</i>.....</b>	<b>138</b>
<b>5.2.3 <i>Apresentação e análise descritiva da QVT</i>.....</b>	<b>143</b>
<b>5.3 QVT e variáveis demográficas: por grupos de funcionários.....</b>	<b>145</b>
<b>5.4 Apresentação e análise descritiva dos indicadores de valores pessoais....</b>	<b>148</b>
<b>5.4.1 <i>Dimensões bipolares (fatores de segunda ordem)</i>.....</b>	<b>156</b>
<b>5.5 Apresentação e análise descritiva dos indicadores de valores organizacionais.....</b>	<b>160</b>

<b>5.6 Apresentação e análise dos valores de encaixe P-O.....</b>	<b>167</b>
<b>5.7 Encaixe pessoa-organização e variáveis demográficas.....</b>	<b>172</b>
<b>5.8 Apresentação e análise da correlação entre valores (VP e VO) e QVT..</b>	<b>174</b>
<b>5.9 Apresentação e análise da correlação entre encaixe P-O e variáveis de QVT.....</b>	<b>179</b>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>185</b>
<b>6.1 Síntese dos resultados e achados do estudo.....</b>	<b>185</b>
<b>6.2 Conclusões finais, limitações e recomendações.....</b>	<b>194</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>211</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Por que pessoas em uma mesma organização demonstram motivação e níveis de satisfação no trabalho tão díspares? Por que isto acontece, inclusive, com indivíduos trabalhando em um mesmo setor, ou equipe, muitas vezes sob uma mesma supervisão?

A motivação no trabalho é um tema que tem concentrado cada vez mais a atenção dos pesquisadores, não apenas em Administração, mas em outras ciências como a Sociologia e a Psicologia, e também das organizações, em face da sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional, contribuindo, assim, para o aumento da competitividade por parte das organizações e a busca de respostas a questões como as anteriormente apontadas (PASCHOAL; TAMAYO, 2003).

Esse crescente interesse tem-se verificado também no Brasil, haja vista a extensa gama de pesquisas realizadas envolvendo a questão motivacional, direta ou indiretamente, sob diferentes enfoques, como, por exemplo, os estudos sobre significado do trabalho (ANDRADE; MOURÃO, 2001), qualidade de vida no trabalho (CARVALHO; SOUZA, 2003; MARTINS, 2003; SÁ, 2000; SANT'ANNA, 1997), sentido do trabalho (OLIVEIRA *et al.*, 2004), valores pessoais (PASCHOAL; TAMAYO, 2003), valores organizacionais (TAMAYO, 1998), valores no trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003), comprometimento organizacional (TAMAYO, 2005; TAMAYO *et al.*, 2001), entre outros.

A importância e interesse que vêm sendo despertados pelo tema são devidos também, e em grande parte, às constantes transformações por que tem passado a relação indivíduo-trabalho-organização. Isso se verifica notadamente a partir das mudanças advindas da ruptura do círculo virtuoso do fordismo, cuja dinâmica tem se tornado cada vez mais complexa nos últimos anos, em função, principalmente, do acirramento competitivo a que as organizações estão sujeitas, tanto no âmbito internacional, quanto nacional, bem como das transformações culturais da sociedade e, conseqüentemente, dos indivíduos nela inseridos, de forma que, inevitavelmente, o problema da motivação do trabalho acaba por se situar na interação dos interesses da organização com os interesses dos seus membros (PASCHOAL; TAMAYO, 2003).

É nesse contexto e na conseqüente e crescente preocupação com a qualidade de vida do ser humano, quando do desenvolvimento de suas atividades laborais, que emerge o tema qualidade de vida no trabalho (QVT) e os estudos a ele relacionados.

Apesar da ausência de consenso quanto a seu significado, pode-se afirmar, de maneira geral, que QVT trata-se de um movimento que emerge como reação à chamada Escola da Administração Científica e seu enfoque mecanicista, englobando a busca por mais humanização do trabalho e promoção de mais satisfação, motivação e bem-estar dos trabalhadores, bem como sua maior participação nos processos de tomada de decisão na organização.

Para alguns autores, como Nadler e Lawler (1983), Fernandes (1996), Walton (1973), o termo QVT engloba, também, ganhos para a organização, quer por meio do aumento da produtividade, quer de sua efetividade. Por ser um tema ainda em desenvolvimento, ele tem comportado estudos de enfoques variados, da psicopatologia (DEJOURS, 1994), com análise de vivências de prazer e sofrimento no trabalho, passando pelas dimensões básicas da tarefa, conforme modelo de Hackman e Oldham (1975), às pesquisas mais recentes de Morin (2001), abordando a instância do sentido do trabalho.

Ocorre que, ao se analisarem os estudos de QVT em relação à existência, ou não, de outras variáveis relacionadas, verifica-se que parte deles aborda o construto ainda de forma isolada (CARVALHO; SOUZA, 2003; GUIMARÃES; MACEDO, 2003) ou associado a um construto ou variável relacionado a aspectos de natureza pessoal, como, por exemplo, QVT e estresse (SANT'ANNA, 1997), QVT e comprometimento organizacional (MARTINS, 2003; SÁ, 2000), valores pessoais e QVT (ARCINIEGA; GONZÁLEZ, 2005), ou relacionado ao ambiente/situação, como o estudo de Souza *et al.* (2003), envolvendo práticas inovadoras de gestão e programas de QVT.

Observam-se, ainda, estudos englobando, simultaneamente, variáveis de natureza pessoal e ambiental/situacional, porém de forma isolada, como o de Santos (1999), sobre implicações de sistemas *just in time* sobre a QVT e estresse no trabalho, ou de Borges (2005), sobre políticas de recursos humanos, comprometimento organizacional e QVT.

Não há registros, porém, de pesquisas associando QVT ao efeito combinado de construtos ou variáveis de natureza pessoal e situacional (organizacional), sendo que uma crescente parte dos pesquisadores sugere examinar o efeito combinado de fatores individuais e organizacionais quando da avaliação da satisfação dos funcionários (CHATMAN, 1991; KRISTOF, 1996; ROBERT, WASTI, 2002; TEPECI, 2001; TEPECI, BARTLETT, 2002).

De acordo com Tepeci (2001) e Tepeci e Barlett (2002), os pesquisadores organizacionais tradicionalmente tendem a explicar a atitude, comportamento e satisfação dos funcionários com base nas características da organização (situacionistas) ou com base nas

características do indivíduo (personalistas). A perspectiva situacional enfatiza a medição do ambiente (características da situação do indivíduo ou da organização), como uma forma de medir e avaliar atitudes e comportamento. Já os pesquisadores com foco nas características individuais, ditos personalistas, sugerem que as características individuais como personalidade, valores, crenças, entre outras, são as principais responsáveis pelo comportamento.

O debate entre essas duas perspectivas, situacional e pessoal, tem conduzido a uma escola de pensamento para a qual nenhuma perspectiva isolada é suficiente, sendo atitudes e comportamento nas organizações resultado da complexa interação entre as características do indivíduo e aspectos do contexto organizacional (TEPECI, 2001).

Essa perspectiva interacionista veio a tornar-se conhecida com o encaixe pessoa-organização (*person-organization fit*) ou simplesmente encaixe P-O (*P-O fit*) - (TEPECI; BARTLETT, 2002).

A pesquisa em encaixe P-O enfatiza a noção de que congruência entre as características dos trabalhadores e da organização é desejável para ambos, indivíduo e organização (ROBERT; WASTI, 2002).

Na medida em que se compreendem os valores como fundamentais e relativamente duradouros, tanto para os indivíduos como para as organizações, sendo os componentes da cultura organizacional que guiam o comportamento dos seus membros, os estudos de encaixe P-O são mais frequentemente operacionalizados via congruência entre valores pessoais e valores organizacionais (KRISTOFF, 1996; TEPECI, 2001; TEPECI; BARTLETT, 2002).

Valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: a) necessidades biológicas do indivíduo; b) necessidades sociais de interação; c) necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ; BILSKY; 1987). O indivíduo, para conseguir lidar com a realidade, deve reconhecer essas necessidades e aprender as respostas apropriadas para sua satisfação, que se dá mediante formas específicas, definidas culturalmente. Por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo torna-se capaz de representar, conscientemente, as necessidades como valores, enquanto no processo de socialização ocorre a aprendizagem de formas adequadas de comunicá-los. Assim, valores desempenham importante papel tanto no alcance dos objetivos organizacionais quanto no atendimento das necessidades do indivíduo (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Valores, juntamente com papéis e normas, constam entre os principais componentes de uma organização, definindo e orientando seu funcionamento; atuam como elementos

integradores, pois são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros organizacionais; são centrais para a cultura organizacional, sendo a força da cultura vinculada ao grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem; referem-se às crenças básicas de uma organização, representam a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois propiciam orientação comum para os empregados e orientam o comportamento cotidiano.

Quanto aos valores pessoais, sua função no processo motivacional é fundamental, pois eles fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades do indivíduo, transformando-as em metas e intenções. São considerados como metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida. Além disso, valores pessoais têm forte influência sobre o comportamento do indivíduo.

Os valores pessoais e os valores organizacionais constituem, assim, dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes. Ocorre que esses sistemas podem entrar em confronto, já que na base de toda organização se encontra o conflito entre interesses e valores do indivíduo e da coletividade, o qual é inevitável (TAMAYO, 2005). Esse conflito, inclusive, acaba por afetar não apenas o indivíduo, mas também a organização em que ele está inserido, pois a falta de consenso entre os valores e metas organizacionais e os objetivos e valores dos seus membros pode causar uma tensão capaz de impedir a eficácia organizacional (SILVA, 2004).

Dessa forma, o estudo dos valores organizacionais e pessoais, mais especificamente a congruência entre esses valores, pode contribuir para o melhor entendimento da dinâmica de harmonia e conflito entre as organizações e seus membros e o efeito sobre as atitudes, comportamentos e satisfação do indivíduo, além das conseqüências para a organização.

Foi, portanto, a partir de uma abordagem interacionista (encaixe P-O) sobre o tema qualidade de vida no trabalho (QVT) e da relevância e impacto dos valores, individuais e organizacionais, sobre os resultados atitudinais, comportamentais e de satisfação no trabalho, principalmente no tocante aos efeitos da sua congruência, que se desenhou o problema central, inicialmente focado neste estudo: **mais congruência entre valores organizacionais e valores pessoais dos membros de uma organização se relaciona à melhor qualidade de vida no trabalho, por parte desses indivíduos?**

Assim, os efeitos da interação entre variáveis pessoais e situacionais, no caso a congruência entre os valores individuais e os valores organizacionais, mensurada por meio da medida de encaixe P-O, poderá ser verificada em relação à QVT dos membros da organização

pesquisada, sendo que se espera uma relação positiva entre aquela medida de encaixe P-O e a QVT.

Diversos pesquisadores, porém, têm salientado uma limitação em relação aos estudos de QVT e temas correlatos, que é a concentração das pesquisas nos níveis gerenciais e com profissionais de nível superior, adquirindo, assim, cunho por demais elitista, o que tem limitado a contribuição teórica dessas pesquisas quanto ao conhecimento e desenvolvimento no âmbito individual e organizacional (ANDRADE; MOURÃO, 2001; CARVALHO; SOUZA, 2003; SANT'ANNA; MORAES, 1999).

Um outro aspecto afetado pela questão dos diferentes níveis da organização refere-se às diferenças de valores por classes sociais, as quais são refletidas nos valores dos empregados de uma mesma empresa, ao se reproduzir nas organizações boa parte das relações sociais e/ou de classe existentes na sociedade. Portanto, não se deve esperar total identidade entre os valores dos empregados de uma empresa, inclusive de níveis hierárquicos diferentes, de tal forma que a representatividade dos valores de uma organização se dá a partir dos valores dos membros dos seus diversos níveis, os quais representam e reproduzem a estrutura social (BORGES, 2005).

Com base nesses dois aspectos relacionados aos diferentes níveis da organização, limitações ao desenvolvimento do conhecimento nos estudos de QVT e diferenças nos valores dos indivíduos dos diferentes níveis organizacionais, buscou-se complementar o problema central abordado nesta pesquisa, ao englobar no mesmo a questão de envolver profissionais dos diferentes níveis da organização: **mais congruência entre os valores organizacionais, percebidos por trabalhadores de grupos funcionais específicos, e seus valores pessoais relaciona-se à melhor qualidade de vida no trabalho por parte desses indivíduos?**

Em função da consolidação do problema central enfocado, definiu-se, então, o objetivo principal deste estudo, que foi **verificar a congruência entre valores organizacionais, percebidos por trabalhadores de grupos funcionais específicos, e seus valores pessoais, por meio da medida de encaixe pessoa-organização, e como tal congruência se relaciona com a qualidade de vida no trabalho desses indivíduos.**

Para responder à questão central deste estudo, atendendo assim ao seu objetivo principal, foi necessário buscar respostas para vários problemas específicos, de forma a possibilitar a construção gradativa de conhecimento que viesse sustentar uma resposta ao problema central.

Dessa forma, foi necessário, para os profissionais dos diferentes grupos funcionais pesquisados, mapear, inicialmente, sua qualidade de vida no trabalho. Em seguida, identificar seu perfil motivacional de valores (valores pessoais), bem como sua percepção quanto às prioridades axiológicas da organização (valores organizacionais). Na sequência, verificar a congruência entre seus valores pessoais e os organizacionais, por meio do cálculo da medida de encaixe P-O. Por fim, a relação entre o encaixe P-O e a QVT.

Quanto à organização a ser pesquisada, a escolha recaiu sobre uma empresa que atua na área médico-hospitalar. Essa decisão baseou-se primeiramente no fato de a organização possuir diferentes níveis funcionais e hierárquicos, atendendo, assim, ao requisito deste estudo quanto aos diferentes grupos funcionais pesquisados. Considerou-se, também, o porte da organização, com 395 empregados, o que possibilitou um universo mínimo suficiente para amostragem, quando se ponderou, inclusive, a necessidade de agrupamento desses indivíduos.

Em relação à estruturação da dissertação, têm-se, ao todo, seis capítulos. O primeiro refere-se à introdução e justificativa da pesquisa. O segundo traz a fundamentação teórica que a norteia, apresentando os construtos qualidade de vida no trabalho, valores pessoais, valores organizacionais e encaixe P-O, englobando origem, conceitos e definições, principais abordagens e algumas pesquisas realizadas no Brasil e/ou no exterior. O objetivo principal e os específicos encontram-se descritos no capítulo três.

O capítulo quatro traz a metodologia de pesquisa, envolvendo estratégia, tipo e método, unidade empírica de análise, definição das abordagens, escalas e instrumentos utilizados, bem como estratégia de coleta e tratamento dos dados. A apresentação e análise dos dados estão contidas no capítulo cinco e, por fim, as conclusões e recomendações do estudo no capítulo seis.

### **1.1 Justificativa e relevância da pesquisa**

A primeira, e talvez principal, relevância deste estudo refere-se à carência, no Brasil, de pesquisas organizacionais sob a perspectiva interacionista ou encaixe pessoa-organização (encaixe P-O), como é mais conhecida (TEPECI, 2001), operacionalizada por meio da análise da congruência entre valores pessoais e organizacionais.

Ao contrário da tendência em pesquisas internacionais de encaixe P-O, de se utilizar o mesmo instrumento para inventariar valores pessoais e valores organizacionais, metodologia esta não recomendada por pesquisadores brasileiros devido às suas limitações e restrições teóricas (OLIVEIRA; TAMAYO; 2004), adotou-se, neste estudo, instrumentos específicos para aqueles dois construtos, superando-se, assim, as limitações ao seu desenvolvimento. Dessa forma, este trabalho visa contribuir para a superação de tal lacuna, ao propor a análise do efeito combinado de construtos de cunho pessoal e situacional. Se traz, assim, nova perspectiva para os pesquisadores organizacionais ao se ampliar o campo de investigação e o desenvolvimento do conhecimento na área organizacional.

Em relação ao construto QVT, apesar de ser um tema pesquisado desde a década de 1950 e, portanto, já consolidado, verifica-se ser o mesmo por demais atual, diante do crescente interesse demonstrado pelos pesquisadores, como pode ser observado pelo aumento no número de estudos publicados no Brasil a partir do final da década de 1990 (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2003; MEDEIROS; OLIVEIRA, 2007). Além disso, e conforme anteriormente citado, por abranger profissionais de diferentes níveis da organização, incluindo os do nível operacional, este estudo contribui para abrandar o elitismo em pesquisas sobre QVT, que tendem a se concentrar nos níveis gerenciais e de profissionais de nível superior, o que tem limitado a contribuição teórica e o desenvolvimento do tema.

Quanto às pesquisas realizadas no Brasil abordando valores, tanto organizacionais quanto pessoais, constatou-se ser este tema, igualmente, por demais contemporâneo. De acordo com Tamayo e Mendes (2001), os primeiros estudos empíricos sobre a percepção dos valores organizacionais foram realizados por Tamayo e Gondin em 1996 e por Robayo-Tamayo em 1997, o que demonstra quão recente tem sido a abordagem desse assunto. Em relação aos valores pessoais, a teoria dos valores humanos proposta por Schwartz ainda é muito recente, remonta a 1992, sendo o primeiro estudo no Brasil realizado, no ano seguinte, por Tamayo e Schwartz (1993).

Além da carência, no Brasil, de pesquisas sob a perspectiva interacionista, no caso o encaixe pessoa-organização (TEPECI, 2001), um outro fator de relevância deste estudo, é a interação de teorias motivacionais de enfoques distintos, mais especificamente teorias endógenas e exógenas, e as contribuições daí advindas.

De acordo com Paschoal e Tamayo (2003), quando se fala de motivação laboral existem dois grandes conjuntos de teorias. Um compreende as teorias relacionadas com

aspectos motivadores do trabalho, denominadas “teorias exógenas” (KATZELL; THOMPSON, 1990), as quais focalizam aspectos relevantes do trabalho para valorizar e estimular o indivíduo, entre os quais se destacam o conteúdo do trabalho e as características do ambiente laboral. O segundo grupo, “teorias endógenas” (KATZELL; THOMPSON, 1990), compreende as teorias relacionadas com as motivações pessoais, as quais exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado.

Esse segundo grupo de teorias, endógenas, foi classificado por Campbell *et al.* (1970) a partir dos critérios conteúdo e processo de motivação. As teorias centradas no conteúdo tratam de identificar construtos fundamentais que motivam a atividade humana e, conseqüentemente, a atividade laboral, sendo as necessidades o construto mais utilizado nessas teorias. As teorias centradas no processo tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a direção e a persistência no comportamento, sendo valores um dos construtos mais utilizados (PASCHOAL; TAMAYO, 2003).

Quando analisados os construtos abordados nesta pesquisa sob a ótica das teorias motivacionais, tem-se, primeiramente, que a QVT, mais especificamente o modelo adotado das dimensões básicas das tarefas de Hackman e Oldham (1975), enquadra-se naquele primeiro conjunto de teorias, exógenas, ao abordar o conteúdo da tarefa e variáveis ambientais da sua execução. E os construtos valores pessoais e valores organizacionais se enquadram no segundo conjunto, teorias endógenas, ao focar o processo motivacional.

Mas qual tem sido a contribuição das teorias, endógenas e exógenas, para a elaboração de programas motivadores nas empresas?

As teorias endógenas explicam a dinâmica da motivação, lidam com as motivações dos empregados, mas na prática ficam no nível teórico, enquanto que são as teorias exógenas que sugerem ações que podem ser feitas para mudar a motivação no trabalho e fornecem os elementos de base para definir os programas de motivação, uma vez que lidam com características do trabalho que podem ser modificadas por agentes externos, como condições de trabalho, enriquecimento da tarefa, entre outros (KATZELL; THOMPSON, 1990).

Percebe-se, porém, um fenômeno muito discutido, tanto nos meios acadêmicos quanto nas empresas, de que muitos dos programas motivacionais implantados nas organizações não atingem seus objetivos ou os atingem de forma parcial, incluindo-se aqueles relacionados a iniciativas de melhoria da qualidade de vida no trabalho. A razão para tal fenômeno pode estar relacionada à questão de que os motivadores deduzidos a partir das teorias exógenas, apesar de eficientes, podem não responder as expectativas e às

metas dos empregados da organização em determinadas situações (PASCHOAL; TAMAYO, 2003).

Portanto, ao se propor neste trabalho investigar, para os construtos valores pessoais, valores organizacionais e sua congruência, a relação com a qualidade de vida no trabalho, promove-se uma interação entre aquelas teorias, de forma a melhor compreender como fatores que atuam sobre o processo motivacional, no caso valores, se relacionam com os aspectos relevantes do trabalho, cujas características podem ser modificadas por agentes externos, mais especificamente conteúdo do trabalho e características do ambiente laboral. Assim, não apenas se desenvolve conhecimento teórico dos efeitos dessa interação, mas permite-se aos gestores organizacionais melhor e mais fundamentada atuação sobre esses fatores, aumentando-se as chances de sucesso daquelas iniciativas.

Além disso, espera-se que os achados deste estudo permitam aos gestores organizacionais verificar a correspondência entre os valores externados oficialmente pela organização e a percepção dos empregados, inclusive e principalmente de diferentes níveis funcionais, de maneira a identificar os desvios e atuar sobre os mesmos, pois uma importante fonte de vantagem competitiva são culturas organizacionais alinhadas; e organizações de sucesso devem esforçar-se para perpetuar sua cultura (ROBERT; WASTI, 2002).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

#### 2.1.1 Antecedentes, origem e evolução

A qualidade de vida do ser humano quando da execução de suas atividades laborais, ou seja, a qualidade de vida no trabalho (QVT) é um tema tão antigo quanto a própria história da civilização. O desenvolvimento de ferramentas e métodos que pudessem amenizar o desgaste físico do trabalhador, tornando mais amena sua luta pela sobrevivência, já se constituía em preocupação no emergir das primeiras civilizações; e o mote central dessa preocupação, a procura do bem-estar pelo trabalhador na execução de suas atividades, persiste até os dias atuais.

Apenas nos séculos XVIII e XIX, porém, com a Revolução Industrial e a sistematização dos métodos de produção, que as condições de trabalho e os impactos na produção e moral dos trabalhadores passaram a ser estudados de forma científica (MORAES; KILIMNIK, 1994).

Os estudos iniciais foram realizados por pensadores da chamada Escola Liberal, a qual defendia a regulamentação da economia sem a presença do Estado e, apesar da sua perspectiva eminentemente econômica, já eram abordadas questões relativas à satisfação do trabalhador e sua produtividade. Adam Smith, no ano de 1776, em “A Riqueza das Nações” (SMITH, 1983), por exemplo, já destaca a influência da remuneração sobre a satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, sobre o aumento da produtividade.

É a partir do início do século XX, com a administração científica, que o trabalho passa, todavia, a ser estudado de forma mais detalhada, visando à maximização da eficiência das organizações, a partir do melhor resultado dos esforços dos trabalhadores. Os princípios de Taylor (1987), considerado um dos maiores expoentes dessa Escola, foram desenvolvidos a partir do estudo das tarefas e busca por melhorias na eficiência do trabalho realizado, por meio de sua divisão e decomposição em elementos básicos, da separação das funções executar e controlar e da padronização dos tempos e movimentos.

Apesar de Taylor (1987) compartilhar a crença de que uma comunhão de interesses seria fundamental para a prosperidade de patrões e empregados, sua visão permanecia de

cunho eminentemente econômico-racional, sendo incipiente a preocupação com a satisfação do trabalhador e seu desenvolvimento: o trabalhador é visto como um recurso, cuja motivação básica seria a remuneração, daí advindo o conceito de *homo economicus*, sendo, portanto, uma abordagem de características basicamente mecanicista e racional.

A expansão dessa abordagem provocou, no entanto, forte reação de insatisfação nos trabalhadores, resultando em conflitos entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, em greves, altos níveis de absenteísmo e outras manifestações conflituosas (MORAES; KILIMNIK, 1994).

É nesse cenário que diversos pesquisadores, e também organizações, passam a desenvolver estudos para melhor compreender as questões relativas ao trinômio indivíduo-trabalho-organização, na busca de melhor entendimento de como corrigir os efeitos negativos originados dos rigores dos métodos disseminados pela Escola de Administração Científica (SANT`ANNA, 1997).

Emerge, então, a chamada Escola de Relações Humanas, na qual a QVT encontra grande identificação, notadamente ao enfatizar aspectos psicossociais e motivacionais do trabalhador (MORAES; KILIMNIK, 1994). Importantes pesquisas relacionadas à abordagem comportamental, à satisfação e motivação no trabalho passam, então, a ser desenvolvidas, primeiramente com Elton Mayo, em 1924, na fábrica Hawthorne, e nas décadas de 50 e 60 com os estudos de Maslow, Herzberg e McGregor.

Entre esses estudos, cabe destacar o trabalho de Mayo (1959), o qual desenvolveu uma série de experiências na fábrica Hawthorne, da *Western Electric Company*, visando, *a priori*, a avaliar a relação entre a iluminação do ambiente laboral e a produtividade. Constatou-se, porém, que os resultados do trabalho humano eram não apenas afetados por aspectos técnicos, relacionados ao ambiente físico-químico, mas também por variáveis psicológicas e sociais.

Maslow (1977) estudou as necessidades humanas e as agrupou hierarquicamente em cinco níveis básicos: necessidades fisiológicas e de segurança, ditas inferiores, e necessidades sociais e afetivas, de auto-estima e de auto-realização, ditas superiores. Encontrou-se que as necessidades internas orientam e determinam o comportamento, sendo que a partir do momento em que uma necessidade é satisfeita, a necessidade do próximo nível passa a ser fator motivador das atitudes do indivíduo. Assim, se as necessidades inferiores não forem satisfeitas, o indivíduo irá priorizá-las e buscará alcançá-las em vez

daquelas de níveis superiores. Maslow (1977) ressalta, ainda, que a hierarquia das necessidades pode variar, não sendo necessariamente rígida para todas as pessoas.

O autor que deu a maior contribuição para o desenvolvimento das teorias sobre QVT foi Herzberg (1968, *apud* MORAES; KILIMNIK 1994)<sup>1</sup>, ao reconhecer que os indivíduos adquirem senso de auto-realização por meio do próprio trabalho e não do ambiente em que estão inseridos. Além disso, foi um dos precursores a estabelecer o trinômio fatores-attitudes-efeito, influenciando o Modelo das Características da Tarefa de Hackman e Oldham (1975), modelo que será adotado nesta pesquisa e discutido oportunamente.

Herzberg (1968) estudou os fatores ligados à motivação e os dividiu em duas categorias não relacionadas: os de insatisfação, denominados **fatores higiênicos** e que estão relacionados às condições de trabalho, e os de satisfação, ditos **motivacionais**, relacionados diretamente ao trabalho.

Segundo o autor, os fatores higiênicos abrangem aspectos que não constituem parte intrínseca das tarefas, mas que se relacionam com as condições sob as quais elas ocorrem, como, por exemplo, políticas organizacionais, salário, supervisão, condições e segurança no trabalho, relações interpessoais. Eles não são suficientes para promover a motivação e, conseqüentemente, a produtividade dos membros da organização, porém, quando de sua deterioração abaixo de determinados níveis, podem resultar a insatisfação desses membros e atitudes negativas em relação ao trabalho e à organização.

Os fatores motivacionais relacionam-se a aspectos responsáveis pela satisfação do indivíduo e referem-se à tarefa e à sua execução, compreendendo, entre outros aspectos: liberdade para criar e inovar, realização, reconhecimento, responsabilidade, possibilidade de crescimento, desenvolvimento e progresso. Os fatores motivacionais estão intrinsecamente ligados ao conteúdo da tarefa e à sua execução, estabelecendo-se uma relação direta e de dependência entre produtividade e motivação. Para Herzberg (1968), o enriquecimento do cargo (*job enrichment*) seria uma ótima alternativa de se promover a motivação.

A partir de pesquisas aplicadas, McGregor (1980) propicia significativas contribuições ao que viria se constituir em QVT, ao agrupar idéias relacionadas ao binômio indivíduo-trabalho, concebendo duas teorias distintas: a teoria X e a teoria Y. A primeira

---

<sup>1</sup> HERZBERG, F. One more time: how to motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v.46, n.1: p.53-62, jan./fev. 1968.

pressupõe que os indivíduos são preguiçosos, preferem ser comandados, não se interessam em assumir responsabilidades e buscam a segurança em primeiro lugar. A teoria Y, por outro lado, entende que o homem pode ser motivado, pode dirigir a si mesmo e ser criativo no trabalho, não sendo preguiçoso por natureza e é merecedor de confiança. Os estudos de McGregor (1980) indicaram que o trabalho pode se tornar uma fonte de satisfação se criadas condições que propiciem o desenvolvimento dos indivíduos e o alcance dos seus objetivos, o que também contribuiria para os resultados organizacionais.

De acordo com Moraes e Kilimnik (1994), só por volta de 1950 a QVT aparece na literatura com uma nova abordagem da administração, quando se verifica significativa busca por entender as causas que afetavam a satisfação e a produtividade dos trabalhadores, visto o descrédito dos mesmos em relação à capacidade de as empresas atenderem às necessidades da classe trabalhadora e da sociedade. Naquele ano, no *Tavistock Institute*, Eric Trist e colaboradores desenvolveram, segundo Moraes *et al.* (1990, p.25), “[...] um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização, originando uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele.”

Para Schein (1982), os estudos dirigidos por Eric Trist, de forma similar aos trabalhos desenvolvidos por Mayo (1959), em Hawthorne, trouxeram importante contribuição ao estudo do comportamento humano nas organizações, em face do seu pioneirismo em sinalizar a importância dos fatores psicológicos e sociais na dinâmica das mesmas (SANT’ANNA, 1997).

Na visão de Huse e Cummings (1985), no entanto, é somente na década de 70 que o desenvolvimento da QVT se consolida e direciona-se por uma linha sociotécnica, centrando-se na organização do trabalho, na análise e reestruturação da tarefa, em função da crescente preocupação com os aspectos de saúde, segurança e satisfação por parte dos trabalhadores.

Duas fases distintas dos movimentos e estudos de QVT na década de 70 são relatadas por Nadler e Lawler (1983). O primeiro, que vai de 1969 a 1974, tem como foco o desenvolvimento de experiências direcionadas a entender e melhorar as relações indivíduo-trabalho-organização. Tal ciclo, todavia, é interrompido diante da crise energética e outras questões econômicas decorrentes da crise do petróleo.

Já o segundo ciclo tem início a partir de fins da década de 70 e seu foco passa a ser não apenas a análise de fatores de satisfação do indivíduo em relação a seu trabalho, mas

também maior tônica em relação a ganhos de competitividade pelas organizações. Esse interesse, segundo os autores, pode ser explicado pelo acirramento na competição mundial, bem como pelo resultado alcançado por algumas empresas, principalmente japonesas, com a aplicação de novas técnicas de gestão e organização da força de trabalho.

Ao analisarem a evolução dos conceitos e movimentos em torno da qualidade de vida no trabalho, Nadler e Lawler (1983) concluem que, num primeiro momento, de 1959 a 1972, a QVT foi tratada como uma reação do indivíduo ao trabalho. Posteriormente, evoluiu para projetos cooperativos de trabalho e, numa terceira fase, de 1972 a 1975, em um conjunto de métodos, abordagens e tecnologias para melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo mais produtivo e satisfatório.

Para os autores, a partir de 1975 observa-se uma abordagem mais ideológica do tema, sendo termos como “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” invocados freqüentemente como ideais do movimento de QVT. Os autores são mais críticos ao avaliar a década de 80, destacando-se, nesse período, generalização do uso do termo QVT, sendo quaisquer iniciativas relacionadas ao desenvolvimento e melhoria do desempenho da organização rotuladas como qualidade de vida no trabalho.

A partir da década de 80, ocorre ampla disseminação das idéias relacionadas à qualidade de vida no trabalho. De acordo com Huse e Cummings (1985), vários países se encontram em estágios avançados nos estudos relativos ao tema, entre eles países europeus (França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Inglaterra, entre outros), do continente americano (Estados Unidos da América - EUA, Canadá) e asiáticos (Índia, Japão).

No Brasil, segundo Moraes e Kilimnik (1994), as pesquisas têm sido realizadas buscando-se desenvolver um modelo de QVT adaptado a características das organizações aqui instaladas. Destacam-se iniciativas pioneiras como a da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) em Brasília e das Universidades Federais do Rio Grande do Sul (UFRGS) e de Minas Gerais (UFMG).

Quanto à evolução dos estudos em torno de QVT, tem-se notado nos últimos anos um crescente interesse por pesquisas relacionadas a compreender os sentidos do trabalho. Entre os pesquisadores dessa linha, pode-se citar Morin (2001), para quem o trabalho representa importante valor nas sociedades, exercendo considerável influência sobre a sua motivação, satisfação e produtividade.

Para a autora, compreender os sentidos do trabalho envolve a busca por determinar e identificar as características que o trabalho deveria apresentar para ter sentido para

aqueles que o realizam e entender as propriedades do trabalho que estimulam o comprometimento, de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional possam ser melhoradas.

Isto posto, apresenta-se, no item a seguir, uma sinopse das principais definições em torno do significado da expressão qualidade de vida no trabalho.

### ***2.1.2 Sinopse conceitual***

A expressão qualidade de vida no trabalho (QVT) tem abarcado diferentes definições, não apenas por tratar-se de um construto amplo, que tem evoluído ao longo do tempo em função de mudanças no contexto social e organizacional, mas também em função das diferentes focos de interesse de cada pesquisador.

Apesar da ausência de consenso quanto a seu significado, pode-se afirmar, de maneira geral, que há um entendimento de que a QVT é um movimento que nasceu como reação à chamada Escola da Administração Científica e seu enfoque mecanicista, englobando mais humanização do trabalho e promoção de mais satisfação, motivação e bem-estar dos trabalhadores, bem como maior participação deles nos processos de tomada de decisão na organização. Para alguns autores, a QVT engloba, também, ganhos para a organização, quer por meio do aumento da produtividade, quer de sua efetividade.

Para Sant'Anna e Moraes (1999), a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” tem sido utilizada em referência a várias experiências de humanização do trabalho e também a estudos que se orientam para o que tem sido chamado de “democracia industrial”, visando à maior participação do empregado na reorganização dos postos de trabalho e nível de decisão.

De acordo com Westley (1979), os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho devem ser direcionados na busca de soluções aos problemas gerados pela natureza das organizações na sociedade industrial (insegurança, injustiça, alienação e anomia), a partir da humanização do trabalho.

Nessa mesma linha conceitual, de se pensar a QVT com um foco mais direcionado ao trabalhador, encontra-se Lippitt (1978), para o qual a qualidade de vida no trabalho é um conceito amplo que:

Refere-se ao nível em que o trabalho propicia uma oportunidade para o indivíduo satisfazer uma vasta variedade de necessidades pessoais: de sobreviver com certa segurança, de interagir com outros, de se sentir útil, de ser reconhecido por suas realizações, e ter uma oportunidade de melhorar suas habilidades e conhecimento (LIPPITT, 1978, p.6, **tradução nossa**).

Para Werther e Davis (1983), a QVT é afetada por diversos fatores: supervisão, condições de trabalho, salários, benefícios e projeto do cargo. Porém, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador e, embora sejam utilizadas muitas técnicas diferentes, a maioria dos métodos acarreta a reformulação dos cargos, com a participação dos trabalhadores afetados. “Os esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios” (WERTHER; DAVIS, 1983, p.71).

Na visão de Walton (1973, p.11, **tradução nossa**), qualidade de vida seria uma expressão “[...] cada vez mais utilizada para descrever certos valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor de avanços tecnológicos, da produtividade industrial e do crescimento econômico.”

Partindo desse pressuposto, o autor define QVT como sendo iniciativas focadas em melhorar a qualidade da experiência humana no local de trabalho, bem como em aumentar a competitividade da organização a partir do redesenho da natureza do trabalho, de forma a obter ganho de produtividade para a organização e melhoria da qualidade de vida no trabalho para seus membros.

De acordo com Vieira e Hanashiro (1990), QVT, apesar de sua amplitude e subjetividade, pode ser definida como um movimento orientado na melhoria das condições de trabalho de todas as funções e níveis hierárquicos, considerando-se as variáveis ambientais, organizacionais e comportamentais que venham, em conjunto com as políticas de recursos humanos, humanizar o emprego de forma a obter-se resultado satisfatório para o empregado e a organização, atenuando-se o conflito existente entre o capital e o trabalho.

A QVT e os elementos que a compõem são definidos de forma concisa por Nadler e Lawler (1983) como sendo:

[...] uma maneira de pensar acerca das pessoas, do trabalho e das organizações. Seus elementos distintos são: 1) a preocupação com o impacto do trabalho nas pessoas assim como na efetividade organizacional; e 2) a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisão (NADLER; LAWLER, 1983, p. 26, **tradução nossa**).

Para esses autores, dois aspectos merecem destaque nessa definição: primeiramente, o foco das iniciativas de melhoria da qualidade de vida no trabalho não deve ser em como as pessoas podem fazer o seu trabalho melhor, mas sim em como o trabalho pode tornar as pessoas melhores; segundo, a participação dos indivíduos nos principais processos de tomada de decisão na organização, ao contrário da idéia de “gestão participativa completa”.

Fernandes (1996) referencia que, apesar da ausência de consenso entre os diversos autores em relação ao conceito de QVT, em essência, a mesma tem sido entendida como a aplicação concreta de uma filosofia humanista, visando a alterar aspectos do e no trabalho, a fim de se criar uma situação mais favorável à satisfação dos empregados, *vis-à-vis* ao aumento da produtividade organizacional.

Com base na análise da literatura, Fernandes (1996) faz uma síntese quanto aos quatro pilares básicos sobre os quais os elementos-chave de QVT se apóiam: a) a resolução de problemas envolvendo membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações); b) a reestruturação da natureza básica do trabalho (grupos autônomos e semi-autônomos, redesenho de cargos e enriquecimento da tarefa); c) a inovação no sistema de remuneração (financeira e não-financeira); d) melhoria do ambiente de trabalho (meio-ambiente físico, cultura, clima organizacional, ergonomia nos postos de trabalho).

Sant’Anna (1997), todavia, alerta para a questão do uso indevido da expressão “qualidade de vida no trabalho”, que tem sido utilizada para descrever programas voltados para fins de políticas de marketing ou relações públicas, bem como direcionados apenas para a melhoria das condições extrínsecas do trabalho. No entanto, apesar de fundamentais para o bem-estar do trabalhador, não são suficientes para a efetiva obtenção de qualidade de vida no trabalho, uma vez que não incorporam fatores como partilha de responsabilidade, controle, *feedback*, autonomia, entre outros.

Apresentadas as definições conceituais, serão descritas no próximo tópico as principais abordagens sobre o tema.

### ***2.1.3 Principais abordagens sobre o tema***

Conforme salientado anteriormente, em função da evolução histórica dos estudos em torno da qualidade de vida no trabalho, observam-se diferentes abordagens sobre o tema, muitas vezes complementares, variando de acordo com a experiência prévia do pesquisador, dos valores e da cultura predominante em cada época e em cada região, bem como dos quadros sociopolítico-econômicos prevaletentes.

Dessa forma, pode-se identificar na literatura elevado número de modelos de diagnóstico e avaliação da qualidade de vida no trabalho, alguns mais abrangentes, compreendendo maior amplitude de variáveis (organizacionais, ambientais, psicológicas, sociais, entre outras), como os modelos de Walton (1973) e Westley (1979), e outros mais focados em variáveis específicas, nos quais se destacam: desenho do cargo (HUSE; CUMMINGS, 1985; NADLER; LAWLER, 1983; WERTHER; DAVIS, 1983) e dimensões básicas da tarefa (HACKMAN; OLDHAM, 1975) - (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2003).

#### **2.1.3.1 A abordagem de Walton (1973)**

Para Walton (1973, p.11, **tradução nossa**) a expressão “qualidade de vida” tem sido utilizada recentemente e cada vez com mais frequência para “[...] descrever certos valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor de avanços tecnológicos, da produtividade industrial e do crescimento econômico.”

Para o autor, no âmbito das organizações a atenção tem sido dirigida a dois diferentes focos: um em relação “à qualidade da experiência humana no local de trabalho” e o segundo à viabilidade de aumentar sua competitividade em mercados mundiais. Essas duas preocupações têm criado constante interesse no que se refere a possibilidades de redesenho da natureza do trabalho, levando a experimentos organizacionais na busca tanto do aumento da produtividade quanto da melhoria da QVT de seus membros.

Visando a estabelecer um método para analisar a QVT, Walton (1973) propõe um conjunto de oito categorias conceituais, as quais contêm diferentes dimensões de análise e que parecem afetar de modo significativo a vida do trabalhador. A partir do levantamento da percepção dos trabalhadores em torno dessas dimensões, seria possível estabelecer

programas de ação capazes de elevar a sua qualidade de vida. Essas oito categorias são listadas a seguir:

- **Compensação adequada e justa:** o ímpeto para o emprego é ganhar a vida. A compensação recebida pelo trabalhador (salários e benefícios) deve ser adequada e proporcional a determinados fatores, tais como responsabilidade, talento, treinamento exigido, lucratividade da empresa, entre outros.
- **Condições de trabalho seguras e saudáveis:** trata das condições físicas do ambiente de trabalho, bem como aspectos relacionados à saúde do trabalhador, como jornada de trabalho, horas extras, condições insalubres, entre outras.
- **Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas:** a Revolução Industrial retirou muito do significado do trabalho em função do fracionamento, simplificação das tarefas e excessivo controle, frutos daquela visão simplista e mecanicista. Walton (1973) destaca cinco fatores do trabalho necessários para que o trabalhador desenvolva suas habilidades e conhecimentos: autonomia; multiplicidade de habilidades; informações quanto ao seu desempenho e perspectivas quanto ao futuro profissional; desenvolvimento de tarefas completas ao invés de fracionadas; e planejamento de suas atividades em vez apenas da execução.
- **Oportunidade futura para crescimento contínuo e seguro:** aspectos relacionados à possibilidade de crescimento na carreira profissional, aquisição e aplicação de novas habilidades e conhecimentos, oportunidades de promoção e segurança no emprego.
- **Integração social na organização:** trata da natureza das relações pessoais no ambiente de trabalho. Os níveis de satisfação do trabalhador com sua identidade e auto-estima seriam influenciados pelos seguintes fatores: ausência de diferenças hierárquicas acentuadas, mobilidade na organização, restrições devidas a preconceito, senso de comunidade, apoio mútuo e bom relacionamento interpessoal.
- **Constitucionalismo:** diz respeito à necessidade de regras, princípios e normas na organização que definam direitos e deveres dos trabalhadores, protegendo-os contra medidas arbitrárias. As principais variáveis do constitucionalismo seriam a liberdade de expressão, a privacidade, a equidade e o direito de recurso contra decisões consideradas injustas pelo trabalhador.

- **Trabalho e o espaço total de vida:** como os aspectos relacionados a jornada de trabalho, transferências, entre outras variáveis, afetam e interferem no espaço total da vida do trabalhador, comprometendo suas relações familiares e de amizade. O equilíbrio entre a dedicação ao trabalho e ao círculo de relacionamento extratrabalho é o objetivo a ser alcançado.
- **Relevância social do trabalho:** aborda as implicações da imagem, reputação e práticas da organização sobre a moral dos seus empregados, a forma (negativa) de ver seu trabalho e a auto-estima.

Walton (1973) analisou também a relação entre algumas daquelas oito categorias e a produtividade, porém descartou a possibilidade de se estabelecerem correlações gerais entre essas duas variáveis. Segundo o autor, parece haver uma relação curvilínea de crescimento entre produtividade e QVT, mais especificamente para algumas variáveis pesquisadas (constitucionalismo e oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas), porém esse crescimento não permanece constante e a produtividade passa a decrescer a partir de determinado ponto, sugerindo que a maior produtividade não se encontra no ponto máximo de QVT.

### 2.1.3.2 A abordagem de Westley (1979)

Conforme Westley (1979), a QVT relaciona-se aos esforços para a humanização do trabalho, direcionados à solução de um ou mais dos problemas que confrontam o trabalho do ser humano e que foram gerados pela natureza das organizações na sociedade industrial. O autor agrupou esses problemas encontrados nas organizações em quatro categorias, as quais são descritas a seguir:

- **Econômicos:** a exploração dos trabalhadores, a concentração dos lucros e a ausência de equidade salarial levam ao sentimento de injustiça.
- **Políticos:** o sentimento de insegurança é gerado a partir das formas de gestão do poder e caracteriza-se pela sensação de instabilidade quanto à permanência no emprego ou ao medo de ser discriminadamente dispensado.
- **Psicológicos:** a maior divisão do trabalho e o aumento do controle e supervisão, entre outros, diminuem as possibilidades de auto-realização, aumentando o

desinteresse do indivíduo pelo próprio trabalho, levando à alienação. “Então, alienação é a condição envolvendo o afastamento entre trabalho e o próprio indivíduo” (WESTLEY, 1979, p. 116, **tradução nossa**).

- **Sociológicos:** a racionalização das organizações e, conseqüentemente, do trabalho levou à perda do significado das relações e de mais controle por parte dos gestores, diminuindo a participação dos trabalhadores nas decisões e na forma de execução das tarefas, bem como na distribuição das responsabilidades no grupo, gerando a sensação de anomia. Os conceitos morais do trabalhador em relação ao trabalho mudaram, o qual passou a valorizar o aspecto material e racional ante o moral. “O resultado é que o trabalho não é mais governado por normas morais; ele é desassociado de valores. Considerando isso como verdadeiro tem-se a anomia no trabalho” (WESTLEY, 1979, p.117, **tradução nossa**).

Assim como os sentimentos de injustiça e insegurança são expressos por meio da insatisfação do trabalhador, alienação e anomia podem ser expressos como *afastamento* (retraimento), como falta de envolvimento do indivíduo. O autor sugere, ainda, que a greve é o primeiro sintoma de insatisfação, enquanto absenteísmo e rotatividade os primeiros sintomas de afastamento.

O QUADRO 1 apresenta um resumo das quatro dimensões da qualidade de vida no trabalho proposta por Westley (1979), os problemas relacionados, indicadores e possíveis ações visando à sua solução.

## QUADRO 1

### Origens da qualidade de vida no trabalho

<i>Tipo de Reivindicações nas Organizações</i>	<i>Problema no Trabalho</i>	<i>Responsável por resolver o problema</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Soluções Propostas</i>
Econômica (1850)	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação Greves Sabotagens	Cooperação PLR Produtividade Acordos
Política (1850 - 1950)	Insegurança	Partidos Políticos		Autogestão do trabalhador Conselhos e Diretorias de trabalhadores
Segunda Guerra Mundial				
Psicológica (1950 - Atual)	Alienação	Agentes de Mudança	Senso de "não pertencer" (desinteresse) Absenteísmo e Rotatividade	Enriquecimento do trabalho (das tarefas)
Sociológica (1950 - Atual)	Anomia	Grupos tipo autodesenvolvimento	Senso de significado Absenteísmo e Rotatividade	Grupos de trabalho desenhados sociotecnicamente

FONTE: Westley (1979, p.122, **tradução nossa**)

O modelo proposto por Westley (1972) sugere que o indivíduo precisa satisfazer primeiramente suas necessidades básicas, como aquelas de origem econômica e política, para então passar a desejar níveis mais refinados na esfera do seu desenvolvimento, como aquelas de natureza psicológica e sociológica.

Westley (1979) faz ainda importante distinção **entre enriquecimento do trabalho e grupos de trabalho autônomos** (grupos de trabalho sociotécnicos). Enquanto o primeiro ocorre de cima para baixo (*top-down*), planejado e desenhado sem a participação do trabalhador no processo que o afeta diretamente, os grupos de trabalho sociotécnicos envolvem o redesenho dos papéis no trabalho, em vez das tarefas: criam uma cultura de trabalho, um sistema normativo e ativam valores sociais, sendo implementados com a participação direta dos trabalhadores, de baixo para cima (*botton-up*), visando a melhorar a QVT.

### 2.1.3.3 O modelo de Werther e Davis (1983)

Para Werther e Davis (1983), apesar de serem muitos os fatores que afetam a QVT, como, por exemplo, supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios, entre outros, é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador. Para a maioria das pessoas, uma boa QVT significa um cargo interessante, desafiador e compensador. Porém, nem toda a insatisfação do empregado pode ser solucionada via reformulação do cargo.

Segundo esses autores, o projeto de cargos está intimamente relacionado à QVT e deve considerar os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais para o seu desenho ou reformulação, os quais são apresentados na FIG. 1. Como qualquer mudança em um desses fatores gera impacto na QVT, a previsão desses impactos permite a atuação pró-ativa por parte daqueles responsáveis pelo projeto, especialmente a área de Recursos Humanos. É a partir da compreensão de que os cargos são os elos entre as pessoas e a organização que se pode melhor entender como o projeto do cargo afeta a QVT.

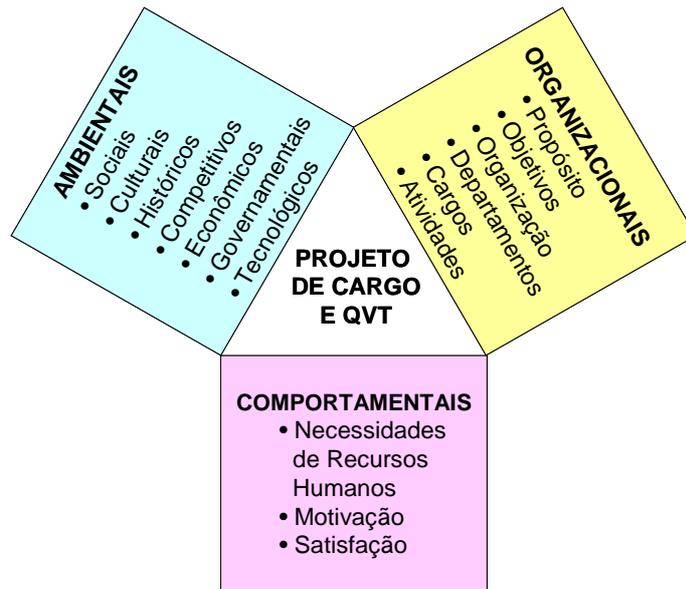


FIGURA 1 - Fatores ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho.

FONTE: Werther e Davis (1983, p. 72).

A partir desses fatores são então estabelecidos exigências e elementos a serem considerados no projeto dos cargos. Os elementos organizacionais relacionam-se com a eficiência. Segundo os autores, os cargos, quando projetados levando em consideração esse aspecto, são capazes de propiciar mais produtividade. Para eles, as abordagens sobre esses fatores envolvem, sobretudo, a revisão dos fluxos e métodos de trabalho, visando a minimizar tempo e esforço do trabalhador.

Já os elementos ambientais, para os quais não pode ser ignorada a influência do ambiente externo, referem-se a dois aspectos específicos: equilibrar as considerações de eficiência com a habilidade e disponibilidade das pessoas que vão realizar o trabalho; e considerar o fato de os trabalhadores, cada vez mais exigentes e instruídos, terem expectativas crescentes sobre a qualidade de vida no trabalho.

Quanto aos elementos comportamentais, eles são vistos por Werther e Davis (1983) como fundamentais para que o trabalhador obtenha alta QVT. Os principais aspectos a serem considerados quando do projeto do cargo são: **autonomia** (responsabilidade pelo trabalho), **variedade** (redução do tédio e fadiga por meio do uso de diferentes habilidades e talentos), **identidade da tarefa** (fazer o todo de um trabalho) e **retroinformação** (obtenção de informações sobre o desempenho).

Werther e Davis (1983) concluem alertando para as barreiras à implantação desse modelo, as quais podem comprometer seu sucesso. Tais barreiras normalmente são impostas pelos empregados e sindicatos que, por desconhecimento dos benefícios, consideram a administração da empresa a única beneficiária desses programas; ou até pela própria administração, a qual duvida que os benefícios compensem a perturbação na produção ou no serviço.

#### 2.1.3.4 O modelo de Huse e Cummings (1985)

Huse e Cummings (1985) entendem a QVT como uma forma de pensamento que envolve a interação entre três elementos fundamentais: pessoas, trabalho e organização, em que se destacam dois importantes aspectos:

- a preocupação com o trabalhador e a eficácia organizacional;
- a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas inerentes ao trabalho.

Para a operacionalização dessa abordagem de QVT, são quatro os fatores a serem considerados, segundo os autores:

- **Participação do trabalhador:** o trabalhador, nos diferentes níveis organizacionais, é inserido nos processos de tomada de decisão. Essa participação pode ocorrer por meio de grupos de solução de problemas, como, por exemplo, os CCQs (círculos de controle de qualidade), comissões internas, grupos cooperativos, entre outros.
- **Projeto de cargos:** os cargos devem estar ajustados às necessidades do trabalhador e às exigências da tecnologia. Devem ser desenhados na busca do enriquecimento do trabalho, considerando aspectos como a variedade de tarefas, *feedback* e constituição de grupos de trabalho autogerenciáveis.
- **Inovação no sistema de recompensas:** refere-se a todo o plano de cargos e salários da organização e à busca de maior equilíbrio entre os diversos níveis salariais e de *status* do corpo funcional.
- **Melhoria do ambiente organizacional:** segundo Huse e Cummings (1985), a melhoria das condições de trabalho produz efeitos positivos na satisfação e desempenho dos trabalhadores. Aspectos relacionados a *layout*, horário de trabalho

flexível, alterações no local de trabalho ou nos equipamentos são os principais pontos observados nesta questão.

Em relação à questão da QVT, seu impacto na satisfação do trabalhador e o conseqüente aumento na produtividade, Huse e Cummings (1985) alertam para uma visão simplista e, não raro, equivocada dessa relação. Para os autores, os programas de QVT podem impactar positivamente os aspectos relacionados à comunicação, coordenação e capacitação do trabalhador, podendo então gerar ganho de produtividade. A FIG. 2 apresenta essas relações.

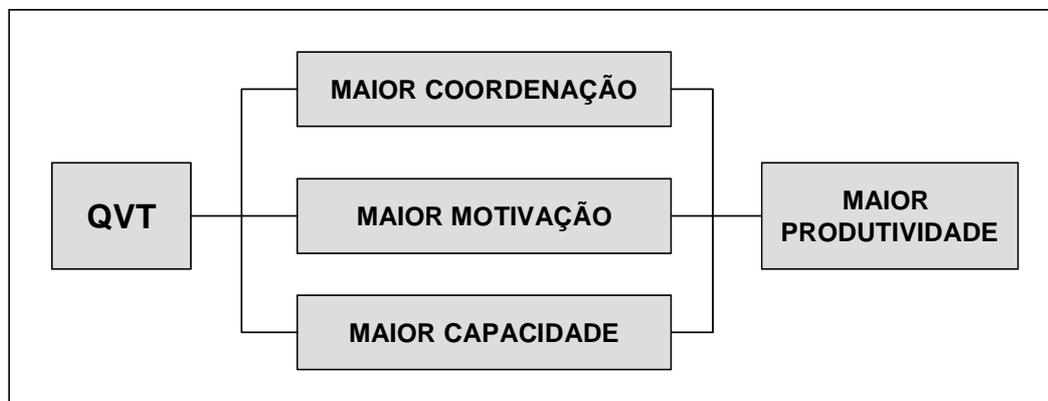


FIGURA 2 – Qualidade de vida no trabalho x produtividade.

FONTE: Huse e Cummings (1985, p. 204).

### 2.1.3.5 O modelo de Nadler e Lawler (1983)

Na visão de Nadler e Lawler (1983), a QVT seria uma grande promessa das organizações de atingirem níveis significativos de produtividade a partir dos aspectos de motivação e satisfação dos trabalhadores.

Do ponto de vista operacional, os autores destacam quatro principais iniciativas como representativas dos esforços na implantação de programas de QVT: mais envolvimento e participação nas diferentes processos de solução de problemas; reestruturação do trabalho a partir do enriquecimento da tarefa e implantação de grupos de trabalho autônomos; sistemas de remuneração inovadores que promovam melhor clima organizacional; melhoria no ambiente físico e nas condições do trabalho (redução da jornada, regras e normas).

Quanto aos fatores de sucesso na implantação de projetos relacionados a programas de QVT, os autores identificaram seis principais:

- “a percepção da necessidade;
- o foco do problema que é destacado na organização;
- a estrutura para identificação e solução de problemas: teoria / treinamento no processo e no modelo e participantes;
- remunerações projetadas tanto para processos quanto para resultados;
- múltiplos sistemas afetados;
- envolvimento amplo da organização” (NADLER; LAWLER,1983, p.28, **tradução nossa**).

Nadler e Lawler (1983) ressaltam ainda três outros fatores a serem gerenciados visando à implantação, com sucesso, de programas de QVT: a) desenvolvimento de projetos em diferentes níveis, ou seja, que abordem aquelas quatro principais iniciativas anteriormente listadas; b) alterações nos sistemas de gestão e nas estruturas organizacionais; c) necessidade de mudança no comportamento dos gerentes de nível superior.

Os autores alertam também para uma visão de QVT muitas vezes ingênua e construída com base em modismos. Entre os pontos levantados, a relação entre QVT e efetividade organizacional, bem como entre QVT e produtividade, merecem destaque: melhoria na QVT não necessariamente conduz à efetividade organizacional, nem a mais produtividade. Trabalhadores mais “felizes” e satisfeitos podem vir a ser mais comprometidos, ter menos rotatividade, absenteísmo ou mais qualidade, mas não necessariamente melhor desempenho.

### **2.1.3.6 O modelo de Hackman e Oldham (1975)**

Adotado como marco teórico deste estudo, o modelo das características da tarefa desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), a partir dos trabalhos desenvolvidos por Turner e Lawrence (1965) e Hackman e Lawler (1971), propõe que resultados positivos, tanto pessoais quanto no trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, baixa rotatividade e absenteísmo) são obtidos quando da

ocorrência de três estados psicológicos críticos experimentados pelo indivíduo na sua relação com o trabalho, a saber:

- **A significância percebida do trabalho:** o grau com que a pessoa percebe o seu trabalho como importante, valioso e significativo dentro de uma escala de valores.
- **A responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação ao seu trabalho:** o quanto o trabalhador se sente responsável pelos resultados obtidos da execução das atividades sob a sua responsabilidade.
- **O conhecimento dos resultados do trabalho:** o grau com que o trabalhador conhece e entende, de forma contínua, o quão efetivo ele é executando o seu trabalho.

Esses três estados psicológicos seriam determinantes da relação de satisfação e motivação entre o indivíduo e o trabalho e quanto mais presentes melhores seriam os resultados do trabalho, sendo esses estados criados a partir de cinco dimensões básicas da tarefa:

- **Variedade de habilidades (VH):** grau em que a tarefa requer uma variedade de diferentes atividades para a sua execução, as quais envolvem o uso de várias habilidades e talentos de um mesmo indivíduo.
- **Identidade da tarefa (IT):** grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho “completo” e identificável, isto é, realizado do início ao fim com vistas a se obterem resultados visíveis.
- **Significado da tarefa (ST):** grau em que a tarefa tem impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo.
- **Autonomia (AU):** grau em que a tarefa fornece ao indivíduo substancial independência, arbítrio e liberdade para programar seu trabalho e determinar os procedimentos necessários à sua execução.
- **Feedback do próprio trabalho ou intrínseco (FT):** grau em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre seu desempenho.

O modelo ainda contempla duas outras dimensões suplementares, as quais se mostraram úteis em melhor entender as tarefas e as reações dos funcionários àquelas tarefas:

- **Feedback extrínseco (FE):** grau em que o indivíduo recebe informações claras sobre seu desempenho, por intermédio de seus superiores, colegas ou clientes (apesar de não ser diretamente ligada à tarefa, segundo os autores essa dimensão foi incluída para prover informação suplementar àquela fornecida pelo *feedback* intrínseco);
- **Inter-relacionamento (IR):** grau em que o trabalho requer que o empregado lide diretamente com outras pessoas, quer sejam membros da sua organização ou clientes.

Identificadas essas variáveis, é possível, segundo os autores, produzir um escore que reflita o potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características, denominado de potencial motivacional da tarefa (PMT), o qual refletiria o nível de ocorrência daqueles três estados críticos. Esse escore é calculado como se segue:

$$PMT = \frac{(VH + IT + ST) \times AU \times FT}{3}$$

O modelo também contempla dois outros grupos de variáveis: resultados pessoais e de trabalho e satisfações contextuais. O primeiro grupo objetiva identificar as reações afetivas pessoais ou sentimentos obtidos pelo indivíduo ao desempenhar o seu trabalho e gerar resultados, sendo composto dos seguintes elementos:

- **Satisfação geral com o trabalho (SG):** média global do nível em que o empregado está satisfeito com o seu trabalho.
- **Motivação interna para o trabalho (MIT):** grau de motivação com que o indivíduo experimenta sensações positivas internas (quando desempenha efetivamente sua tarefa) e sensações negativas internas (quando o faz com má qualidade).
- **Produção de trabalho de alta qualidade (PQT):** grau em que é produzido trabalho considerado de alta qualidade.



Vale observar que a fórmula proposta por Hackman e Oldham (1975) para o PMT considera a multiplicação dos escores das três dimensões principais, sendo que uma variação para baixo ou para cima de qualquer uma delas afetaria diretamente o resultado final do PMT. A razão ou justificativa teórica para tal é que para uma tarefa ter potencial motivacional é necessário que aqueles três estados psicológicos críticos estejam presentes e em bom nível. Ocorre que, em estudo desenvolvido e publicado posteriormente, Hackman e Oldham (1976) verificaram correlações entre cinco diferentes formas de combinar as dimensões básicas da tarefa (adição simples, multiplicação, regressão múltipla, entre outras) com variáveis de resultados pessoais e de trabalho. Como conclusão, os autores constataram a inexistência de diferenças significativas quanto às diferentes formas de cálculo do PMT (adição ou multiplicação dos itens).

Com base nesse modelo Moraes e Kilimnik concluem:

[...] entender a qualidade de vida no trabalho como uma resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar estados psicológicos que, por sua vez, resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis e em diferentes tipos de atitudes e condutas nos indivíduos vinculados as organizações (MORAES; KILIMNIK, 1994, p.54).

Para a operacionalização de seu modelo, Hackman e Oldham (1975) idealizaram um instrumento por eles denominado *Job Diagnostic Survey* (JDS), o qual possibilita diagnosticar os trabalhos existentes quanto às suas propriedades motivacionais antes do seu redesenho, bem como atividades de pesquisa e avaliação dos efeitos do redesenho do trabalho sobre as pessoas que o executam, melhor entendendo assim os resultados das iniciativas de enriquecimento do trabalho. O JDS permite: a) diagnosticar os trabalhos existentes para determinar se (e como) eles deveriam ser redesenhados para melhorar a motivação e a produtividade do empregado; b) avaliar os efeitos das mudanças do trabalho nos empregados (HACKMAN; OLDHAM, 1975, p.59, **tradução nossa**).

Essa pesquisa adota versão reduzida do modelo de Hackman e Oldham (1975), elaborada por Moraes e Kilimnik (1994), a qual já foi testada e validada por esses autores.

A FIG. 3 apresenta o modelo, adaptado pelo autor desta dissertação.

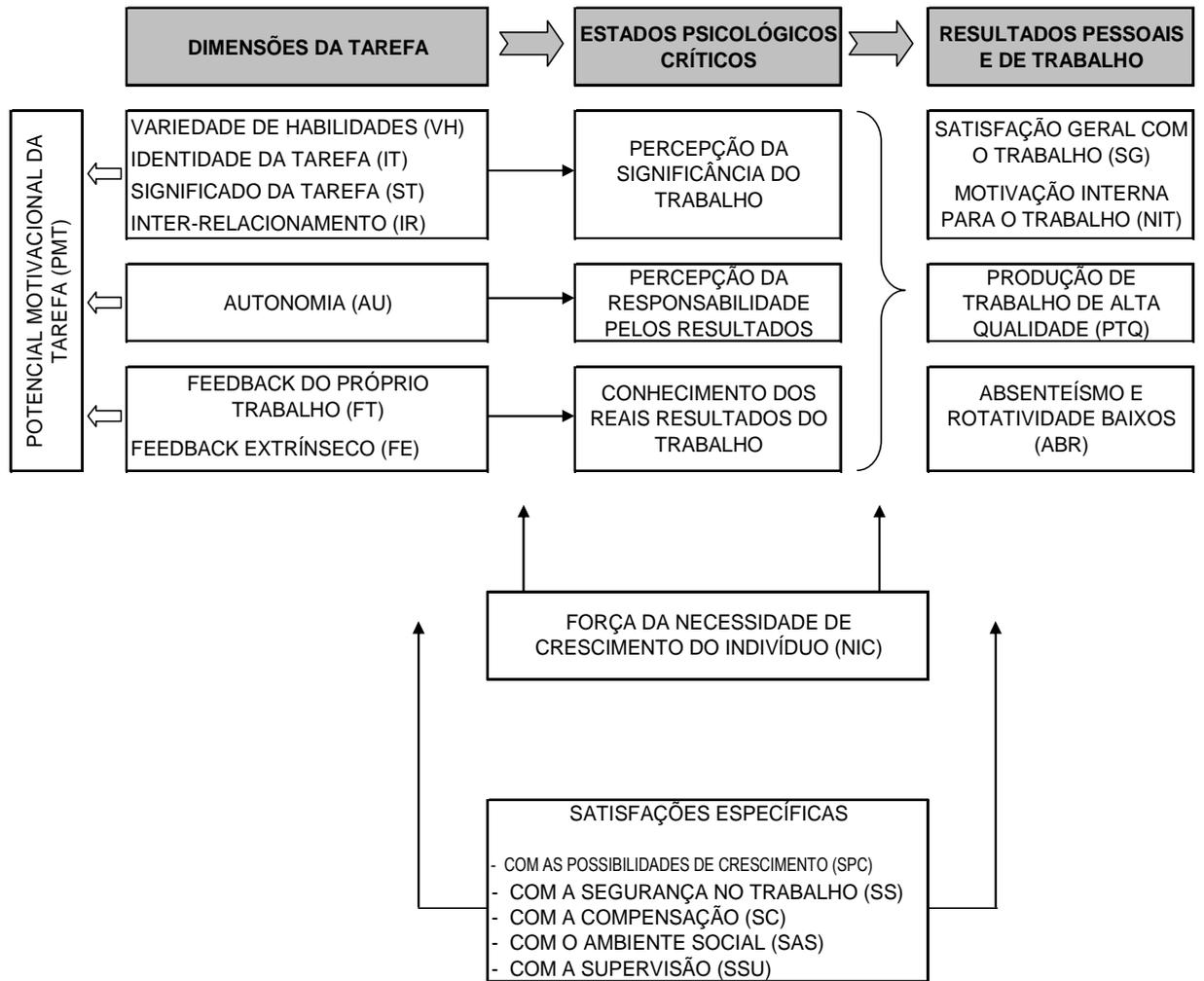


FIGURA 3 - Modelo completo de Hackman e Oldham (1975) das dimensões básicas da tarefa.

FONTE: Adaptado de Moraes e Sant'anna (1997).

As principais razões que levaram à adoção deste modelo, nesta pesquisa, serão apresentadas na discussão da metodologia e dos instrumentos utilizados.

### ***2.1.4 Breve Panorama das pesquisas realizadas no Brasil***

O início das pesquisas sobre a QVT no Brasil remonta a 1983, no estudo desenvolvido por Quirino e colaboradores na EMBRAPA de Brasília, cujo objetivo foi estudar a relação entre QVT e desempenho organizacional, adotando-se como marco teórico o modelo de Walton (1973).

A partir de pesquisa bibliográfica elaborada por Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2003), compreendendo pesquisas empíricas sobre QVT publicadas no Brasil no período de 1980 a 2002, verifica-se a publicação de 52 trabalhos sobre o tema. O GRÁF. 1 apresenta a distribuição desses trabalhos ao longo daquele período.

Como resultado, registra-se aumento do volume de trabalhos publicados no período de 1998 a 2002, num total de 26 artigos, o que demonstra o crescente interesse pelo tema<sup>2</sup>.

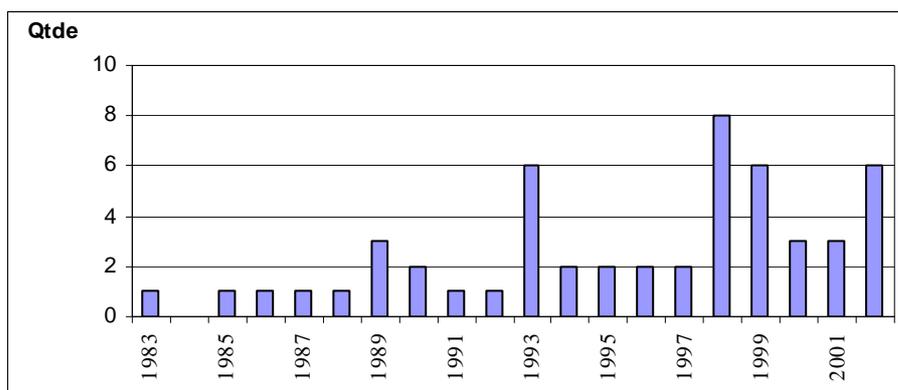


GRÁFICO 1 - Distribuição das pesquisas realizadas por ano.

Fonte: Adaptado de Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2003).

Em relação ao referencial teórico, nota-se predominância de utilização do modelo de Hackman e Oldham (1975) com 49% de incidência, seguido dos modelos de Walton (1973) e Westley (1973), com 26 e 25%, respectivamente. É importante ressaltar que em algumas pesquisas foram adotados mais de um modelo, sendo considerada no percentual apresentado a quantidade de pesquisas que utilizaram o modelo sobre o total de pesquisas realizadas.

Quanto ao conjunto dos estudos, verifica-se, apesar da diversidade de empresas e setores da economia investigados, o predomínio de pesquisas no setor de serviços.

---

<sup>2</sup> A contemporaneidade do tema também pode ser verificada pela quantidade de artigos sobre QVT listados no estudo de Medeiros e Oliveira (2007), no período de 2001 a 2005, num total de 28, sendo considerados apenas aqueles publicados no ENAPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

Já em relação aos principais achados dos estudos revisados, muito embora a maioria não permita generalizações, quer seja por problema de amostragem e/ou por serem restritos a segmentos específicos das organizações, alguns resultados semelhantes foram encontrados em diversas pesquisas:

- a satisfação com a compensação cresce com a idade;
- os ocupantes de cargos de chefia possuem QVT mais satisfatória que seus subordinados;
- empregados com mais tempo de casa apresentam melhor ajustamento à organização e melhor QVT que aqueles com menos tempo;
- empregados com mais escolaridade são mais satisfeitos com fatores mais intrínsecos (como o conteúdo do trabalho), enquanto empregados com apenas o primeiro grau o são com fatores de contexto;
- os homens tendem à melhor QVT que as mulheres;
- o mesmo para os homens casados em relação a solteiros, desquitados e divorciados;
- empregados dão mais importância ao salário direto que ao salário indireto;
- o incremento da automação gera insatisfação quanto ao ambiente social do trabalho.

Entre as principais contribuições do conjunto de pesquisas, destacam-se: a aplicação de diversos modelos de QVT à realidade brasileira; o levantamento de dados normativos que servem de referência a várias categorias profissionais; a verificação de correlação entre QVT e outras variáveis do comportamento humano; a constatação da inexistência de uma situação ideal (o conflito indivíduo-trabalho-organização está sempre presente nas organizações).

No tocante a limitações das pesquisas nessa área, os seguintes pontos se evidenciam: o reduzido número de estudos abordando os impactos das variações ambientais sobre a QVT (carência de estudos longitudinais); o caráter elitista dos trabalhos, principalmente em função da complexidade dos instrumentos adotados; a ausência de estudos sobre a questão ética das organizações frente à QVT, tendo por base o âmbito geral da sociedade.

Conforme concluem Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2003), apesar dos avanços registrados na área, as pesquisas sobre o tema encontram-se em estágio intermediário, não se podendo falar ainda na existência de um construto definitivo. Nesse sentido, destacam a

tendência de reestruturação de metodologias e técnicas, notadamente na medida em que se observa a predominância de estudos de caráter quantitativo, sendo a complementação com pesquisas de natureza qualitativa mencionada como de importância significativa para maior aprofundamento dos casos pesquisados, bem como melhor compreensão da dinâmica das situações analisadas.

Em relação a estudos mais recentes, posteriores a 2002, publicados sobre o tema QVT, pode-se citar, inicialmente, a pesquisa de Marques e Moraes (2004), a qual envolveu estudantes de cursos de pós-graduação da UFMG. O resultado indicou que alunos com melhor percepção de sua qualidade de vida no trabalho também foram os que tiveram mais percepção da eficácia do treinamento, visando ao desenvolvimento de novas estratégias de trabalho. O estudo preconiza que treinamento com resultados eficazes para os participantes também os auxilia a desenvolver melhores estratégias de trabalho, bem como de combate ao estresse, contribuindo, assim, para melhor desempenho, progresso na carreira e preservação da saúde no ambiente de trabalho.

Pesquisa realizada por Guimarães (2004) com organizações preocupadas com a promoção da responsabilidade social demonstrou que as mesmas tendem a se esquecer do seu público interno, o que pode vir a ocasionar várias questões de ordem comportamental, como surgimento de conflitos, desmotivação generalizada, piora do clima organizacional, ameaças de greves e paralisações, baixa produtividade, aumento dos índices de absenteísmo e aumento dos acidentes de trabalho. Outra questão levantada no estudo refere-se ao fato das organizações utilizarem enfoque muito instrumental do tema e, assim, promoverem insuficientemente a QVT.

Finda a apresentação do referencial teórico relativo ao construto qualidade de vida no trabalho (QVT), proceder-se-á, a seguir, à apresentação do construto valores humanos.

## **2.2 Valores humanos - valores pessoais (VP)**

### ***2.2.1 Definições e conceitos***

Valor ou, mais precisamente, o estudo dos valores é um dos poucos temas que têm sido pesquisados, discutidos e utilizados por todas as disciplinas das ciências sociais (ROKEACH, 1973), sem, todavia, consenso em relação à sua conceituação

(KLUCKHOHN, 1951; ROHAN, 2000), bem como em relação à sua definição e mensuração, o que tem se refletido, inclusive, em questões relacionadas à interpretação dos resultados dos estudos realizados (MEGLINO; RAVLIN, 1998).

Para diversos autores, entre eles Meglino e Ravlin (1998) e Rokeach (1973), os valores podem ser conceituados segundo duas formas ou tipos diferentes: o primeiro refere-se ao valor que um indivíduo atribui a um objeto ou a um resultado, sendo inerente, portanto, ao objeto; o segundo é mais utilizado para descrever uma pessoa em oposição a um objeto, sendo normalmente identificado como “valores possuídos por uma pessoa”. Os autores alertam, porém, para a correspondência entre esses dois tipos de valores, para a importância de se reconhecer que “[...] objetos ou resultados não possuem valor inato aparte do valor atribuído a eles pelas pessoas. Assim, o foco de ambos os tipos de valores está no indivíduo.” E concluem: “Portanto, um entendimento mais profundo acerca dos valores possuídos pelos indivíduos talvez possibilite o melhor entendimento do valor alocado num objeto ou resultado” (MEGLINO; RAVLIN, 1998, p.353, **tradução nossa**).

De acordo com Rohan (2000), quando o termo valor é utilizado como verbo, no sentido de valer, refere-se ao processo de determinar o mérito (valor) de uma entidade em referência a uma estrutura de sistema de valor abstrato. Quando utilizado como substantivo, valor se refere ao resultado desse processo, ou seja, ao resultado do julgamento realizado. Esses julgamentos de valor podem ser formados ou aperfeiçoados quando as pessoas encontram novas entidades ou então quando os julgamentos já existentes são desafiados.

Ainda segundo a autora, vários teóricos importantes, como Kluckhohn (1951), Rokeach (1973), Feather (1996) e Schwartz (1999), contribuíram de forma significativa na busca de uma definição para o conceito de valores.

Para Kluckhohn (*apud* ROHAN, 2000, p.257 - **tradução nossa**)<sup>3</sup>, “um valor é uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, do desejável que influencia a seleção de modos, meios e fins disponíveis de uma ação.”

Na visão de Rokeach (1973, p.5, **tradução nossa**), por sua vez, “um valor é uma crença duradoura de que um modo específico de conduta, ou um estado final de existência, é pessoal ou socialmente preferível a um modo oposto ou, contrário, de conduta ou estado final de existência”.

---

<sup>3</sup> KLUCKHOHN, C.K.M. Values and value orientations in the theory of action. *In*: PARSONS, T.; SILS, E. (Eds.). **Toward a general theory of action**. Cambridge, MA, Harvard University Press, p. 388-433., 1951.

Já Feather (1996, p.222, **tradução nossa**) considera valores como “[...] crenças sobre maneiras desejáveis ou indesejáveis de se comportar ou sobre o desejável ou outra forma de objetivos em geral”.

Para Meglino e Ravlin (1998, p.354, **tradução nossa**), por seu turno, um valor seria “[...] uma crença internalizada no indivíduo, acerca de como ele ou ela deveria ou teria de se comportar.”

Embora distintas, tais definições trazem como característica comum o fato de embutirem a noção de “obrigação moral”, ou seja, os valores de uma pessoa não necessariamente refletem como ela quer ou deseja se comportar, mas, antes, eles descrevem como ela internalizou interpretações acerca de modos (maneiras) socialmente desejáveis de satisfazer suas necessidades (MEGLINO; RAVLIN, 1998).

A noção de “obrigação moral” também se alinha com o pensamento de Parsons (1951, *apud* SCHWARTZ, 2005b)<sup>4</sup>, para o qual a função social básica dos valores é motivar e controlar o comportamento dos membros do grupo. Em primeiro lugar, porque valores servem como guias internalizados para os indivíduos, minimizando a necessidade de controle social constante. Segundo, porque as pessoas invocam valores para definir comportamentos como socialmente apropriados, para eliminar os indesejados, bem como justificar suas exigências sobre os outros.

Uma outra contribuição no sentido de mais compreensão do construto **valor** é dada por Schwartz e Bilsky (1987; 1990), para os quais valores seriam princípios ou crenças relativos a comportamentos desejáveis ou a estados de existência que, organizados de uma forma hierárquica, orientam a vida das pessoas e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos.

Schwartz (1999, p.24, **tradução nossa**) define valores como “[...] concepções do desejável que guiam a maneira como os atores sociais (por exemplo: líderes organizacionais, ‘elaboradores de políticas’, pessoas individualmente) selecionam ações, avaliam pessoas e eventos e explicam suas ações e avaliações”.

Além da noção de obrigação moral, o conjunto das definições aqui apresentadas possui outra característica comum: o fato de valores orientarem comportamentos e escolhas, conforme, inclusive, observado por Oliveira (2004).

Visando a possibilitar mais compreensão do construto, principalmente no que

---

<sup>4</sup> PARSONS, T. **The social system**. New York: Free Press, 1951.

concerne à diferenciação do termo **valor** de alguns termos correlatos, como **crença** e **atitude**, utilizados inclusive nas definições citadas, fazem-se necessárias algumas distinções conceituais para as quais se toma como base para discussão os estudos de Rokeach (1973; 1981).

Para Pasquali e Alves (2004), bem como Rohan (2000), é Rokeach (1973) quem tem recebido o maior crédito por dar mais impulso à pesquisa de valores, após o apogeu do behaviorismo. Na mesma linha, Gouveia *et al.* (2001) destacam quatro grandes feitos da principal obra de Rokeach (1973) - *The nature of human values*: propôs uma abordagem que reuniu aspirações de diversas áreas (Antropologia, Filosofia, Sociologia e Psicologia), diferenciou valores de outros construtos (atitudes, interesses), apresentou um instrumento que, pela primeira vez, media valores como um construto legítimo e específico e demonstrou sua centralidade no sistema cognitivo das pessoas, reunindo dados sobre seus antecedentes e conseqüentes.

A concepção de valores humanos por ele proposta parte de cinco premissas acerca da natureza dos valores humanos, a saber:

- O número total de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno.
- Todos os homens possuem os mesmos valores em diferentes graus.
- Valores são organizados em sistemas de valores.
- Os antecedentes de valores humanos estão associados a: cultura, sociedade e suas instituições e personalidade.
- As conseqüências dos valores humanos podem se manifestar virtualmente em todos os fenômenos que os cientistas sociais considerarem importantes para investigar e entender.

Para melhor entender o conceito de valor proposto pelo autor, discutido a seguir, é importante apresentar a diferenciação por ele proposta para os conceitos de crença e atitude. “Uma crença é qualquer proposição simples, consciente ou inconsciente, inferida do que uma pessoa diz ou faz, capaz de ser precedida pela frase ‘Eu creio que...’” (ROKEACH, 1981, p.92). Todas as crenças são predisposições para ação; e uma atitude é, por isso, “um conjunto de predisposições inter-relacionadas para ação, organizado em torno de um objeto ou situação” (p.92). Uma atitude é, assim, uma organização relativamente duradoura de crenças inter-relacionadas que descreve, avalia e defende a

ação em relação a um objeto ou situação, com cada crença possuindo componentes cognitivos, afetivos e comportamentais.

Um valor é visto pelo autor como uma disposição de uma pessoa, exatamente como uma atitude, porém mais fundamental do que uma atitude, freqüentemente subjacente a ela. Considera valor um tipo de crença localizado no centro do sistema de crenças de uma pessoa, sobre como se deve ou não comportar ou sobre algum estado final da existência, alcançando ou não valor. Valores são, assim, ideais abstratos, positivos ou negativos que, não atados a nenhum objeto ou situação de atitude específica, representam as crenças de uma pessoa sobre os **modos ideais de conduta** (procurar a verdade e a beleza, justiça, humildade) e **objetos terminais ideais** (metas ideais ou estados finais, como felicidade, liberdade, poder). Os valores de uma pessoa, como todas as crenças, podem ser concebidos conscientemente ou mantidos inconscientemente e devem ser inferidos daquilo que a pessoa diz ou faz. Um adulto pode possuir milhares de crenças e de atitudes, mas somente algumas dúzias de valores ou alguns poucos valores.

Segundo Rokeach (1981, p. 132), “dizer que uma pessoa ‘tem um valor’ é dizer que ela tem uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou de estado final da existência é pessoal e socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou estados finais da existência.” (**grifo nosso**) Depois de internalizado, um valor se torna, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação, para desenvolver e manter as atitudes em relação a objetos e situações relevantes, para julgar a si e aos outros e para se comparar aos outros. Um valor é um padrão empregado para influenciar e guiar as ações, atitudes, comparações, avaliações e justificativas do eu e dos outros.

O autor propôs também o conceito de “sistema de valor”, sugerindo uma ordenação de valores ao longo de um *continuum* de importância, ou seja, valores organizados em estruturas hierárquicas. **Um sistema de valor de uma pessoa poderia ser então entendido como uma organização aprendida de regras para fazer escolhas e resolver conflitos, entre dois ou mais modos de comportamento ou estados finais de existência.** “Um sistema de valor é uma organização hierárquica – uma posição de ordem – de ideais ou valores em termos de importância” (ROKEACH, 1981, p.101). Apesar de poder se esperar que os fatores de personalidade causem grandes variações nos sistemas de valor individuais, os fatores culturais, institucionais e sociais (sistema social, classe, sexo, ocupação, educação, religião, entre outros) restringirão tais variações a um número de dimensões razoavelmente reduzido.

Ainda segundo Rokeach (1981), o valor tem um forte componente motivacional, tanto quanto componentes cognitivo afetivo e comportamental, sendo também uma determinante do comportamento social, podendo descrever e explicar a semelhança entre as pessoas, grupos, nações e culturas. Já o conceito de hierarquia “permite a comparação de indivíduos, grupos sociais e culturais, não somente com relação a valores, mas também com prioridades axiológicas” (PASQUALI; ALVES, 2004, p.74).

Rokeach (1973) classificou os valores em duas categorias, distinguindo aqueles relacionados a modos preferíveis de conduta (meios), denominados “valores instrumentais” - definido como um valor único, como, por exemplo, honestidade, coragem - daqueles relacionados a estados finais da existência (fins), chamados de “valores terminais” (realização, prestígio, salvação, entre outros). A partir dessa distinção e baseado na suposição de que todos os homens, em diferentes graus, possuem os mesmos valores, elaborou uma escala contendo 36 valores, sendo 18 terminais e 18 instrumentais, conhecida como Escala de Rokeach, sendo que os respondentes deveriam colocar os valores em ordem de importância como princípios orientadores de sua vida.

A Escala de Valores de Rokeach tem sido alvo de críticas. Para Pasquali e Alves (2004), apesar do *survey* de valores de Rokeach ter sido, talvez, o mais popular método de medidas de prioridades de valores, ele não estabelece uma imediata conexão entre aquelas categorias de valores, nem apresenta uma proposta da aplicação da distinção. Gouveia *et al.* (2001) asseveram que a indefinição da estrutura dos valores e a restrição das amostras de seus estudos, realizados principalmente com estudantes universitários norte-americanos, são aspectos problemáticos geralmente mencionados pelos pesquisadores. Rohan (2000) relata que aquele instrumento seria essencialmente uma lista de palavras de valores desconectados, visto a ausência de uma teoria básica à estrutura do sistema de valores, tornando-se impossível entender as conseqüências de prioridades elevadas de dado tipo de valor quando comparado a outro. Nesse sentido, Oliveira (2004) afirma que o trabalho de Schwartz representa a superação dessas dificuldades, bem como de outras relativas à forma de se mensurarem valores.

### **2.2.2 Teoria dos valores humanos**

Schwartz e Bilsky (1987) iniciaram os primeiros estudos visando ao desenvolvimento da teoria da estrutura psicológica dos valores humanos. Esses autores definiram valores humanos a partir de cinco características principais: a) como princípios (conceitos) ou crenças; b) sobre comportamentos ou estados de existência; c) que transcendem situações específicas; d) que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos; e) e que são ordenados por sua importância relativa.

Propuseram, assim, uma teoria de tipos universais de valores humanos, teoria esta construída sobre uma tipologia de dimensões (domínios) de conteúdo de valores, a partir da visão de que valores são representações cognitivas de três necessidades humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo, necessidades sociais de interação para coordenação interpessoal e necessidades socioconstitucionais de sobrevivência e bem-estar do grupo. Essas três necessidades são inerentes a qualquer indivíduo, os quais, para poderem lidar com a realidade, devem reconhecer, pensar e planejar respostas para todas aquelas necessidades.

A teoria proposta por Schwartz e Bilsky (1987) contém três facetas importantes para definir os valores humanos e especificar o tipo de conteúdo dos mesmos. A primeira refere-se à classificação dos valores de acordo com os seus objetivos: terminais x instrumentais, para a qual se tomou como base as listas de valores de Rokeach. A segunda faceta na definição de valores está ligada à idéia de que valores, como objetivos, devem representar o interesse de uma pessoa ou grupo. Assim, esta segunda faceta está relacionada à distinção entre a serventia do valor a interesses individuais (prazer, ambição) *versus* interesses coletivos (responsabilidade, obsequiosidade). Uma outra distinção entre tipos de conteúdo de valores refere-se às diferentes dimensões motivacionais nas quais as necessidades humanas são expressas, sendo esta a terceira faceta naquela definição.

Foram propostas, *a priori*, sete dimensões motivacionais de valores com base nas necessidades, motivos sociais, demandas institucionais e necessidades funcionais de grupos sociais, sendo utilizados os 36 valores da lista de Rokeach (1973) como marcadores para a apresentação daqueles domínios motivacionais. O estudo comprovou aquelas três facetas da definição proposta pelos autores, porém, a importância conceitual da primeira faceta, classificação dos valores entre terminais e instrumentais, permaneceu objeto de discussão, notadamente pelas dificuldades de se distinguirem tais tipos de valores. O estudo encontrou também eficaz suporte à existência de sete dimensões motivacionais, sendo seis daquelas definidas *a priori* e uma definida *a posteriori*.

Schwartz e Bilsky (1990) realizaram um segundo estudo no qual ampliaram as amostras visando à maior caracterização das diversidades geográficas, culturais, lingüísticas e socioeconômicas, sendo que os resultados obtidos reafirmaram os elementos da definição, a estrutura teórica postulada no que tange às relações entre os domínios motivacionais, bem como os tipos de metas e interesses (OLIVEIRA, 2004)

O modelo da teoria dos valores humanos, da forma como é conhecido atualmente, foi desenvolvido a partir do estudo de Schwartz (1992), cujo objetivo foi testar a universalidade dos tipos de valores e a dinâmica da relação entre eles.

A teoria de valores identifica as principais características dos valores humanos como sendo:

- Valores são crenças intrinsecamente ligadas à emoção e não a idéias objetivas e frias que, quando ativadas, conscientemente ou não, eliciam sentimentos positivos ou negativos.
- Valores são um construto motivacional, referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam por obter; são importantes para que uma pessoa tenha motivação para agir adequadamente.
- Valores transcendem situações; e ações específicas são objetivos abstratos, o que os distingue de conceitos como normas e atitudes, as quais geralmente se referem a ações, objetos ou ações específicas.
- Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, pois o nível de aceitação ou rejeição desses itens pelo indivíduo depende se eles facilitam ou prejudicam a consecução de seus valores. Servem, assim, como padrões ou critérios e seu impacto em nossas decisões cotidianas normalmente é inconsciente.
- Os valores são ordenados pela importância relativa aos demais. Têm característica hierárquica que também os distingue de normas e atitudes. “Os valores das pessoas formam um sistema ordenado de prioridades axiológicas que os caracteriza como indivíduos” (SCHWARTZ, 2005a, p. 23).

Essas características são comuns a todos os valores, sendo que o que distingue um valor do outro é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa. A teoria de valores define, então, 10 tipos motivacionais e presume-se que esses tipos sejam universais, na medida em que abrangem o conjunto de valores motivacionalmente distintos, reconhecidos

entre as culturas.

Como visto anteriormente, esses valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo, necessidades sociais de interação e necessidades socioconstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos. Para que possa lidar com a realidade, o indivíduo deve reconhecer essas necessidades e procurar respostas adequadas para satisfazê-las, o que ocorre por meio de formas específicas, definidas culturalmente. É por meio do desenvolvimento cognitivo que o indivíduo torna-se capaz de representar de forma consciente as necessidades como valores, enquanto que no processo de socialização há a aprendizagem de formas adequadas de comunicá-lo (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Com base naquela tríplice exigência (necessidades), Schwartz (1992) constrói uma tipologia contendo 10 tipos motivacionais de valores, os quais são apresentados no QUADRO 2, juntamente com os objetivos que os definem.

## QUADRO 2

## Tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz

TIPOS	OBJETIVOS	EXEMPLO DE VALORES
<i>Autodeterminação</i>	Pensamento e ação independente – escolher, criar e explorar.	Criatividade Liberdade Independente
<i>Estimulação</i>	Excitação, novidade, desafio na vida.	Vida variada Excitante Ousado
<i>Hedonismo</i>	Prazer ou gratificação sensual.	Prazer Vida de prazer
<i>Realização</i>	Sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais.	Ambicioso Bem-sucedido Capaz
<i>Poder</i>	<i>Status</i> social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.	Autoridade Poder Social
<i>Segurança</i>	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.	Ordem social Segurança familiar e nacional
<i>Conformidade</i>	Restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais.	Obediente Polidez Respeito a idosos
<i>Tradição</i>	Respeito, compromisso e aceitação de costumes e idéias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem.	Humilde Resp. a tradição Moderado
<i>Benevolência</i>	Preservar e fortalecer o bem-estar daqueles com quem o contato pessoal do indivíduo é mais freqüente.	Prestativo Honesto Piedoso
<i>Universalismo</i>	Compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza.	Justiça Social Igualdade Proteger o meio ambiente

FONTE: Schwartz (1992; 2005).

Nesse mesmo estudo, Schwartz (1992) confirmou, ainda, as hipóteses de que cinco valores servem a interesses individuais (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação), formando uma região oposta à outra, composta de três tipos de valores, que servem a interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais universalismo e segurança servem a interesses mistos e estão localizados entre as regiões referentes aos interesses individuais e coletivos.

Os resultados do mencionado estudo mostraram relações de compatibilidades e de conflitos decorrentes da busca simultânea de tipos diferentes de valores, indicando que os

seguintes tipos motivacionais de valores são compatíveis: poder e realização, realização e hedonismo, hedonismo e estimulação, estimulação e autodeterminação, autodeterminação e universalismo, universalismo e benevolência, tradição e conformidade, conformidade e segurança, segurança e poder. Porém, conflitos são esperados quando os seguintes tipos de valores são priorizados pelos indivíduos: autodeterminação e estimulação *versus* conformidade, tradição e segurança; universalismo e benevolência *versus* realização e poder; hedonismo *versus* conformidade e tradição.

A FIG. 4 apresenta os tipos motivacionais, os quais estão organizados em uma estrutura circular, bidimensional, na qual quanto mais próximos dos tipos motivacionais em qualquer uma das direções ao redor do círculo, mais semelhantes são suas motivações subjacentes (compatíveis) e, quanto mais distantes, mais antagônicas são suas motivações subjacentes (aqueles localizados em regiões opostas representam conflitos).

As oposições entre tipos motivacionais de valores podem ser mais bem entendidas quando os tipos motivacionais são organizados em duas dimensões bipolares, como demonstrado na FIG. 4: “abertura a mudanças *versus* conservação” e “autopromoção *versus* autotranscendência”.

A dimensão “abertura a mudanças” *versus* “conservação” contrapõe valores que enfatizam pensamento e ação independente (estimulação, autodeterminação e hedonismo), favorecendo a mudança, a valores que dão ênfase à auto-restrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (segurança, conformidade e tradição).

A segunda dimensão contrasta “autopromoção” *versus* “autotranscendência”, capturando o conflito existente entre a busca do próprio sucesso e do domínio sobre os outros (poder e realização), com valores que enfatizam a aceitação dos outros como iguais e a preocupação com seu bem-estar (universalismo e benevolência). Hedonismo tem tanto elementos de abertura à mudança quanto de autopromoção.

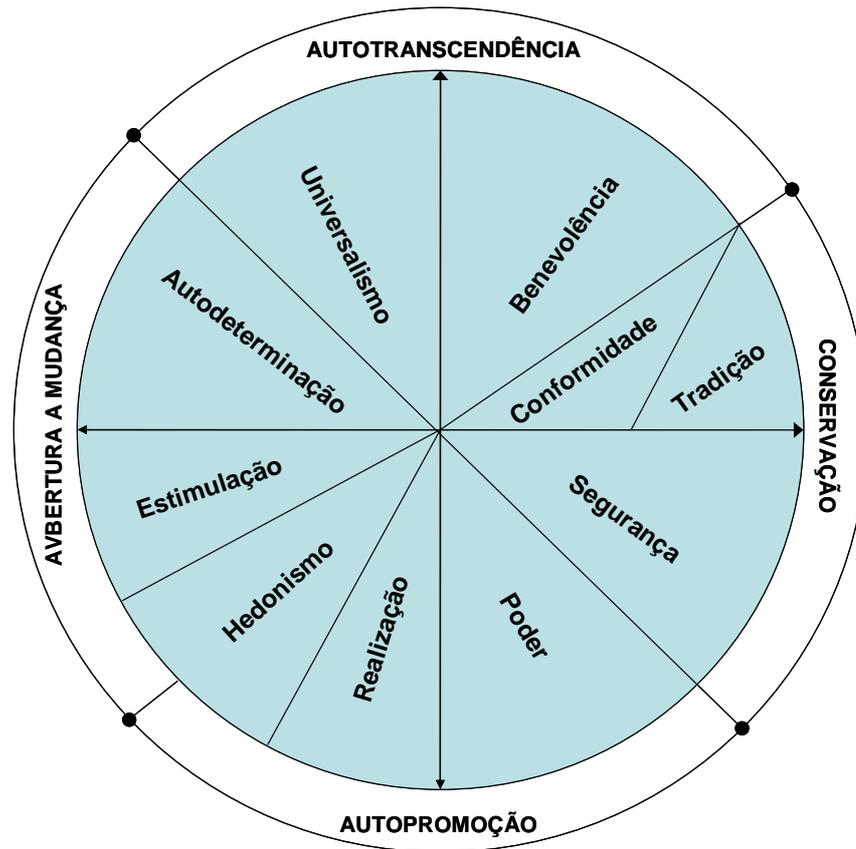
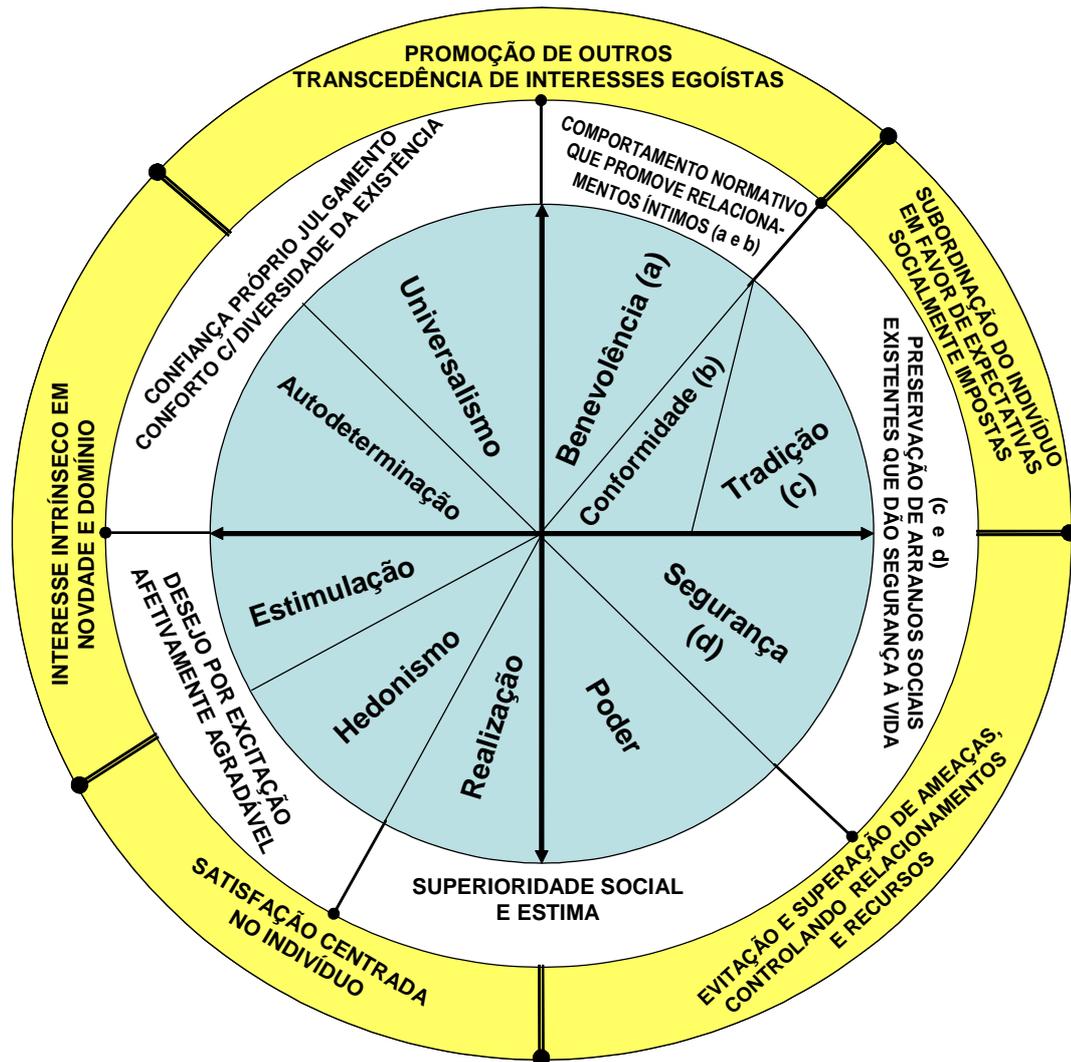


FIGURA 4 - Dimensões e tipos motivacionais.

FONTE: Adaptado de Schwartz (2005b, p.30).

Apesar de a teoria discriminar 10 tipos motivacionais, ela também postula que, em nível mais básico, os valores formam um *continuum* de motivações relacionadas, dando origem àquela estrutura circular, sendo que existe uma ênfase motivacional compartilhada por tipos motivacionais adjacentes, a qual pode melhor esclarecer a natureza do *continuum*. Essa ênfase motivacional é apresentada na FIG. 5, sendo descrita por meio dos dois círculos externos da figura, para cada um dos pares de tipos motivacionais.

Para poder e realização, por exemplo, a ênfase motivacional compartilhada é superioridade social e estima. Já para realização e hedonismo, a ênfase é satisfação centrada no indivíduo.



Outras ênfases motivacionais não contempladas na figura:  
 Benevolência e Tradição (a e c): devoção ao grupo primário  
 Conformidade e Segurança (b e d): proteção da ordem e da harmonia nas relações

FIGURA 5 - *Continuum* de motivações relacionadas: ênfase motivacional compartilhada por tipos motivacionais adjacentes.

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de Schwartz (2005b).

Por outro lado, a busca simultânea dos seguintes tipos motivacionais pode gerar conflitos sociais e psicológicos: a) autodeterminação e estimulação *versus* segurança, tradição e conformidade - como os primeiros tipos motivacionais enfatizam pensamentos e ações independentes, podem ocorrer conflitos com auto-restrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade; b) universalismo e benevolência *versus* realização e poder - a preocupação com o bem-estar dos outros e sua aceitação como iguais contrapõe e interfere na busca de sucesso e domínio sobre os outros; c) hedonismos *versus* conformidade e tradição - satisfazer os próprios desejos conflita com a aceitação dos

limites impostos externamente.

Esses tipos motivacionais, as relações de conflito e compatibilidade, além da estrutura bidimensional, têm sido confirmados pela ampliação de pesquisas sobre valores. A avaliação da teoria se baseou em dados de 210 amostras de 67 países, com um total de 64.271 participantes (SCHWARTZ, 2005b).

Importante ressaltar que os indivíduos diferem substancialmente na importância que atribuem a cada um dos 10 tipos motivacionais discutidos anteriormente, ou seja, a hierarquia de valores ou **prioridades axiológicas** dos indivíduos é diferente e expressa, além de suas motivações, as suas concepções daquilo que é bom para ele próprio, para a sociedade e para a organização na qual ele trabalha (SCHWARTZ, 2005b).

Os resultados dos estudos de Schwartz (2005b) demonstraram que, nas sociedades, o consenso sobre a ordem hierárquica dos tipos motivacionais é surpreendentemente alto, comprovando que existe convergência pancultural em **prioridades axiológicas**. Nos estudos realizados com alunos e professores de mais de 61 países, a hierarquia de valores em mais de 80% das 157 amostras foram similares a essa média pancultural. Essa hierarquia permite, então, uma base de comparação para as prioridades em qualquer amostra, comparação esta que é crítica para que se identifique qual das prioridades axiológicas em uma amostra, caso exista, é peculiarmente alta ou baixa.

Obviamente, mesmo se os tipos de motivações humanas que os valores expressam e suas relações de conflito e congruência sejam universais, os indivíduos e os grupos diferem substancialmente na importância relativa que atribuem a seus valores. Isto é, os indivíduos e os grupos têm “prioridades” ou “hierarquias” axiológicas diferentes (SCHWARTZ, 2005b, p.22).

A teoria de valores desenvolvida por Schwartz (1992) contribui de forma significativa para maior compreensão dos valores humanos. Para Rohan (2000, p.262):

A teoria de valores de Schwartz (1992) é uma contribuição para entender não apenas os componentes do sistema de valores humanos, mas também como as pessoas diferem em termos da organização dinâmica das prioridades dos valores nos 10 tipos de valores contidos no sistema de valor (**tradução nossa**).

Para a operacionalização das pesquisas relacionadas à teoria de valores, foram desenvolvidos dois instrumentos: o primeiro, e mais utilizado, é o Inventário de Valores de Schwartz (SVS); o segundo é o Perfil de Valores Pessoais (PQ). Os dois são apresentados mais detalhadamente a seguir.

### 2.2.3 Mensuração de valores

Existem duas formas básicas de medição empregadas nos instrumentos utilizados para pesquisas de prioridades axiológicas (MEGLINO, RAVLIN, 1998; PORTO, 2005). Uma é o ordenamento (*ranking*), no qual é solicitado ao indivíduo que faça uma classificação de uma lista de valores conforme a sua importância ou que escolha um valor ou uma declaração de valor, a despeito de outro num formato de escolha forçada. A outra é a avaliação (*rating*), em que se solicita ao respondente que avalie, de acordo com uma escala tipo *Likert* ou adaptações desta, a importância de cada valor que compõe uma lista de valores ou de declarações, descrevendo um valor ou conjunto de valores. Segundo Meglino e Ravlin (1998), foi Cattell (1944) quem cunhou o termo “normativo” para o método de avaliação (*rating*) e “ipsativo” para o método de ordenamento (*ranking*), nomenclatura esta muito citada na literatura internacional.

Na comparação daqueles métodos, Porto (2005) destaca que o ordenamento apresenta as vantagens de oferecer respostas claras a indivíduos ou grupos que tenham uma hierarquia de valores bem estabelecida e diferenciada. No entanto, não é adequada para análises estatísticas multivariadas, para lista extensa de valores e para comparações entre indivíduos e grupos. Meglino e Ravlin (1998) concluem que provavelmente a principal vantagem citada pelos autores que utilizam o método ipsativo (ordenamento) é a de melhor representar os verdadeiros valores dos indivíduos, em vez dos seus endossos públicos de afirmações socialmente desejáveis. Essa melhor representatividade decorreria da crença de que os valores não estão no nível de completa consciência do indivíduo e, assim, uma medição acurada de valores demandaria avaliações feitas a partir de situações de escolha, o que ocorre quando da utilização de técnicas de medição ipsativas.

O método de avaliação (normativo) é de fácil administração e permite a comparação e análises de grandes amostras (PORTO, 2005). Como produz escores de valores que são independentes uns dos outros, permite que o perfil de valores do indivíduo seja alto ou baixo em qualquer valor ou em todos. Quando valores são calculados separados, também é possível capturar a diferença absoluta entre eles, informação não disponível no método ipsativo, bem como se permite que diferentes valores sejam avaliados com a mesma intensidade (MEGLINO; RAVLIN, 1998). Por outro lado, tem o risco de não permitir boa diferenciação da prioridade axiológica, pois pode haver uniformidade nas respostas de elevado número de valores (PORTO, 2005).

Uma forma encontrada para solucionar, em parte, o problema da falta de diferenciação do método de avaliação (*rating*) é por meio da utilização da ancoragem subjetiva, ou seja, estabelecer valores máximos e mínimos para cada indivíduo. Assim, os respondentes escolhem primeiramente quais são os valores mínimos e máximos naquela lista de valores e em seguida passam a avaliar os demais valores usando os outros números da escala avaliativa. Segundo Porto (2005), essa técnica foi desenvolvida por Cantril, em 1965, e é utilizada por Schwartz (1992) no SVS.

Quanto a qual forma de medição é mais adequada, segundo aqueles dois autores não há consenso entre os pesquisadores. Meglino e Ravlin (1998) salientam que há pesquisas demonstrando haver pouca ou nenhuma diferença entre aquelas formas (RANKIN; GRUBE, 1980), outras em favor das técnicas ipsativas (MIETHE, 1985) e outras, ainda, em favor das técnicas normativas (HICKS, 1970). Meglino e Ravlin (1998), no entanto, concluem que o fenômeno sobre investigação é que melhor deverá guiar o pesquisador quanto à escolha do método a ser utilizado na pesquisa.

Apresentados os diferentes métodos empregados para a medição de valores, bem como suas vantagens e limitações, descrevem-se a seguir os principais instrumentos utilizados para tal fim.

### **2.2.3.1 Mensuração de valores pessoais**

São apresentados a seguir os principais instrumentos utilizados no Brasil para pesquisa de valores pessoais. Convém lembrar que, de acordo com Porto (2005), é importante definir com clareza o que se busca medir com os questionários de valores, que é a prioridade axiológica dos indivíduos ou grupos, e não os valores em si.

#### **A) Inventário de valores de Schwartz (SVS)**

Schwartz (1992) desenvolveu um instrumento conhecido como Inventário de Valores de Schwartz (*Schwartz Value Scale – SVS*), cuja última versão é composta de 57 itens, selecionados, *a priori*, para abranger os diversos aspectos do objetivo motivacional que define cada um dos 10 tipos motivacionais da teoria de valores. Cada item (valor) é seguido por uma “frase explanatória”, a qual busca melhor clarificar e/ou especificar seu

significado. Esses itens estão divididos em duas listas: a primeira contém 30 itens que descrevem objetivos potencialmente desejáveis em forma de substantivos (valores terminais); a segunda é composta de 27 itens que relatam maneiras potencialmente desejáveis de agir em forma de adjetivos (valores instrumentais).

O SVS requer que os respondentes avaliem a importância de cada valor como “um princípio orientador em minha vida”, em uma escala de nove pontos, conforme a seguir:

Oposto									de
aos meus	não						muito		suprema
Valores	importante			importante			importante		importância
-1	0	1	2	3	4	5	6		7

Primeiramente, é solicitado aos respondentes que leiam todos os valores, escolham aqueles mais importantes e dêem-lhes uma nota. Em seguida, escolham aqueles que são opostos aos seus valores (-1) ou, caso não existam, os menos importantes. Após estabelecer essas âncoras subjetivas, continua-se com a avaliação dos demais valores. Esse procedimento é executado para cada uma das duas listas.

O instrumento foi traduzido para 46 línguas, sendo que alguns países acrescentaram valores característicos de sua cultura (PORTO, 2005). No Brasil, foi validado por Tamayo e Schwartz (1993), sendo então acrescentados ao original quatro valores característicos do país: “esperto” agregado ao tipo motivacional realização; “trabalho” agregado à benevolência; “ vaidade” a poder; e “sonhador” a universalismo. Assim, o SVS passou a contar no Brasil com 61 itens, distribuídos em duas listas, sendo 32 na primeira e 29 na segunda.

O SVS tem sido largamente utilizado, sendo o modelo de estrutura motivacional verificado empiricamente por Schwartz a partir de pesquisa transcultural realizada com mais de 200 amostras em mais de 60 países, o que demonstra a sua universalidade (PASCHOAL; TAMAYO, 2003). Além de ser um instrumento validado, seu modelo tem sido adotado por diversos pesquisadores, inclusive no desenvolvimento de outros instrumentos, como, por exemplo, a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT) desenvolvida por Porto e Tamayo (2003) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

## B) Perfil de valores pessoais (PQ)

Apesar da ampla utilização do SVS, ele apresenta algumas limitações. Por demandar alto grau de abstração e apresentar conceitos axiológicos fora de qualquer contexto específico, não é apropriado para aplicação em pessoas de baixa escolaridade, crianças ou culturas que não incentivam o pensamento abstrato (SCHWARTZ, 2005b).

Em função daquelas limitações, e buscando também verificar a dependência ou não da teoria em relação ao método de pesquisa, Schwartz *et al.* (2001, *apud* SCHWARTZ, 2005b)<sup>5</sup> desenvolveram um novo questionário, o Perfil de Valores Pessoais (*Portrait Value Questionnaire* – PQ), instrumento mais concreto e menos complexo do ponto de vista cognitivo. O PQ é composto de 40 curtas descrições verbais de pessoas, cada qual descrevendo objetivos, metas e/ou desejos que implicitamente revelam a importância de um tipo motivacional, representando, assim, todos os tipos motivacionais da teoria de valores humanos. Por exemplo: “para ele, é importante ser rico. Ele quer ter muito dinheiro e coisas caras” é uma descrição referente ao valor riqueza, uma pessoa que cultiva valores de poder.

Para cada descrição apresentada, o respondente deve avaliar “o quanto esta pessoa se parece com você?”, sendo as respostas possíveis: parece muito comigo, parece comigo, parece mais ou menos comigo, parece pouco comigo, não se parece comigo, não se parece nada comigo. Os valores dos respondentes são assim inferidos a partir da semelhança da pessoa descrita consigo. A linguagem foi adaptada de tal forma que possa ser compreendida por crianças de 11 anos.

De acordo com Porto (2005), o PQ foi traduzido para o português e respondido por 614 brasileiros com grau de escolaridade inferior ao Ensino Médio, sendo que os resultados da *Smallest Space Analysis* (SSA) deram apoio à teoria. Porém, segundo a autora, ainda é necessário aprimorar a escala.

Pasquali e Alves (2004) desenvolveram pesquisa com 4.000 usuários do sistema de telefonia celular, na qual validaram o instrumento aplicado no contexto da psicologia do consumidor. Os resultados do estudo ajudaram a corroborar a estrutura de valores de Schwartz, porém, de outra forma (outros fatores de agrupamento dos tipos motivacionais), limitando, assim, sua aplicação.

---

5 SCHWARTZ, S.H. *et al.* Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. **Journal of Cross Cultural Psychology**, v.32: p.519-542. 2001.

Finda a apresentação dos instrumentos utilizados no Brasil para a pesquisa de valores pessoais, apresentar-se-ão, a seguir, alguns estudos desenvolvidos sobre esse construto.

#### ***2.2.4 Algumas pesquisas sobre valores pessoais***

Com base na Teoria dos Valores Humanos de Schwartz (1992), Tamayo e Schwartz (1993) desenvolveram pesquisa com o objetivo de estudar a estrutura motivacional de valores proposta por aquela teoria, bem como validar o SVS no Brasil.

Os resultados do trabalho, realizado com professores do Ensino Médio e estudantes universitários, confirmaram os tipos motivacionais de valores, bem como os interesses que sustentam os mesmos (individual, misto ou coletivo). Além disso, as relações de compatibilidade e conflito concordaram com o arranjo circular, assim como as duas dimensões bipolares emergiram conforme proposto na teoria.

Quanto ao SVS, foram acrescentados à escala mais quatro valores típicos da cultura brasileira: esperto, que se localizou na região de auto-realização; trabalho, na região da benevolência. Os dois outros valores, vaidade e sonhador, apresentaram divergências entre as amostras de professores e estudantes: vaidade localizou-se na região do poder (estudantes) e em uma mistura de regiões adjacentes (tradição, conformidade e segurança) no caso dos professores; sonhador localizou-se nas regiões de benevolência (estudantes) e filantropia (professores).

Portanto, os resultados apoiaram empiricamente as proposições formuladas por Schwartz (1992), corroborando o desenvolvimento da teoria, bem como comprovaram a confiabilidade do instrumento de mensuração de valores, o SVS.

De acordo com Oliveira (2004), uma questão que tem intrigado os investigadores refere-se às diferenças entre homens e mulheres em relação ao significado dos valores básicos, pois, apesar das pesquisas ainda não apresentarem resultados conclusivos a respeito das diferenças de gêneros e prioridades de valores, há indicativos de que as mulheres atribuem mais importância ao tipo motivacional benevolência (SCHWARTZ *et al.*, no prelo), bem como pensam mais no bem-estar da coletividade, enquanto os homens buscam seus próprios interesses (TAMAYO, 1994).

O estudo desenvolvido por Tamayo *et al.* (1998) também indicou a existência de diferenças significativas nas prioridades axiológicas em relação ao gênero. Tendo como objetivo verificar a existência ou não de diferenças nos perfis axiológicos de músicos e advogados, os resultados da ANOVA mostraram que os sujeitos do sexo feminino obtiveram escore mais alto para o tipo motivacional segurança, bem como para o pólo conservação, indicando, assim, a maior importância dada pelas mulheres aos valores do tipo coletivista, que buscam a preservação do *status quo*.

Estudar se as prioridades axiológicas do empregado e o tempo de serviço influenciavam o comprometimento afetivo com a organização foi o objetivo do estudo de Tamayo *et al.* (2001), cuja amostra foi composta por 200 empregados de duas empresas públicas da área de energia elétrica, as quais, no período da pesquisa, cogitava-se serem privatizadas. Os instrumentos utilizados na pesquisa foram o Inventário de Valores de Schwartz (1992) e a Escala de Comprometimento (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Os resultados da análise de regressão múltipla, utilizada para testar o poder preditivo dos 10 tipos motivacionais de valores, revelaram que tradição, poder, estimulação e universalismo foram os preditores axiológicos mais relevantes do comprometimento organizacional, sendo a relação negativa para estimulação e positiva com os outros três tipos motivacionais. Quanto ao poder preditivo das dimensões bipolares, também denominadas fatores de ordem superior, apenas conservação surgiu como antecedente de comprometimento organizacional.

Os autores concluem que o comprometimento organizacional não é um comportamento que se desenvolve a partir de uma única motivação, mas, ao contrário, apresenta um núcleo motivacional complexo. Basicamente, parece atender motivações de conservação do *status quo*, de procura do bem-estar coletivo, de obtenção de *status* social, de prestígio, de controle de pessoas e recursos. É incompatível, do ponto de vista motivacional, com a busca de novidades, de mudanças e de desafios.

Gouveia *et al.* (2001) desenvolveram pesquisa com o objetivo de comprovar a existência dos 10 tipos motivacionais de valores propostos pela teoria de Schwartz (1992), bem como avaliar em que medida aqueles tipos mantêm relações de compatibilidade e conflitos entre si.

Participaram do estudo 477 estudantes de uma universidade pública da Espanha, com idade média de 21 anos, em sua maioria (77%) mulheres, não religiosas (78%). O

questionário foi composto pela versão castelhana do Inventário de Valores de Schwartz (ROS; GRAD, 1991), num total de 58 itens, além de um conjunto de perguntas demográficas. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise fatorial confirmatória realizada com o programa LISREL 8.

Os resultados indicaram a adequação da tipologia dos 10 tipos motivacionais, mostrando que a teoria de Schwartz é, no geral, bastante adequada, mesmo quando da utilização de técnicas estatísticas baseadas em equações estruturais. A estrutura de compatibilidade entre os tipos motivacionais também foi plenamente confirmada, porém, no caso dos conflitos, isto ocorreu apenas de modo parcial. A não comprovação de alguns conflitos entre os tipos motivacionais talvez se deva à complexidade da dinâmica dos valores, não aprendida por meio dos modelos de equações estruturais.

Investigar a relação entre valores pessoais e satisfação no trabalho foi objeto de estudo de Arciega e González (2005), cuja pesquisa teve como objetivo verificar a hipótese de que indivíduos com escore mais alto nos valores associados à autotranscendência revelariam também escores mais altos em todas as específicas facetas de satisfação no trabalho, quando comparados com aqueles com escore mais baixo.

A hipótese baseou-se na proposição de Simon (1993) e de Korsgaard, Meglino e Lester (1997), de que indivíduos que atribuem prioridade a valores relacionados a altruísmo tendem a prestar menos atenção em avaliar custos e benefícios pessoais quando processam informação social, assim como da premissa básica de satisfação no trabalho, que estabelece que esta atitude é centrada em um processo cognitivo de avaliação de como condições específicas em um emprego, ou resultados, satisfazem as necessidades e valores de um indivíduo.

A amostra abrangeu 3.201 empregados de 30 organizações pertencentes a um mesmo grupo e distribuídas em 11 cidades mexicanas, sendo 67,6% homens com média de tempo de empresa de 8,24 anos.

O questionário foi composto de dois instrumentos: o primeiro foi desenvolvido por Arciniega e González (2005) a partir da operacionalização dos quatro pólos (*high-order values*) das dimensões bipolares propostas pela teoria de Schwartz (1992), porém centradas no âmbito do trabalho, e baseou-se no PQ; o segundo foi o *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham (1975), mas foram utilizados apenas 15 itens referentes às satisfações contextuais.

Para possibilitar a comparação das respostas, a amostra foi dividida em dois grupos, aqueles com alto e baixo escore no pólo autotranscendência, e então comparadas às médias das variáveis de satisfação contextual (possibilidade de crescimento, supervisão adequada, segurança no trabalho, compensação e ambiente social). As diferenças encontradas foram significativas ( $p < 0,001$ ) para todas as variáveis, de acordo com o teste *t*, e confirmaram a hipótese proposta de que indivíduos que atribuem alta prioridade para os valores relacionados ao pólo autotranscendência tendem a ser mais satisfeitos no trabalho porque dão menos atenção à avaliação de custos e benefícios pessoais quando processam informações sociais, processo que ocorre quando o indivíduo avalia se as condições no trabalho preenchem suas necessidades, as quais estão alinhadas com seus valores.

Apresentada e discutida a teoria dos valores humanos, será abordada, a seguir, a teoria de valores nas organizações.

## **2.3 Valores organizacionais**

### ***2.3.1 Contexto e definições de valores organizacionais***

Não há como falar em valores organizacionais sem antes discutir, mesmo que de forma breve, a questão da cultura organizacional.

O estudo da cultura organizacional, sua importância e a relevância atribuída ao tema, principalmente nas duas últimas décadas, são aspectos destacados por diversos autores (DIAS, 2005; FREITAS, 1991; OLIVEIRA, 2004), o que tem permitido, por meio do desenvolvimento de investigações mais abrangentes e profundas, melhor compreender o funcionamento das organizações (MORGAN, 2000).

Schein (1991) define cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos (desenvolvidos por um dado grupo, quando aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna), que funcionam de forma adequada para serem considerados válidos e, assim, ensinados aos novos membros do grupo, como o modo certo de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Na visão do autor, a cultura organizacional é concebida em três níveis: no primeiro, têm-se os artefatos adotados pela organização, constituídos por objetos materiais e imateriais, bem como padrões acerca da tecnologia, crenças, valores, pressupostos e modos

de fazer as coisas, podendo ser identificados prontamente; no segundo, os valores e as crenças, centrais para a cultura organizacional; no terceiro encontram-se os pressupostos, vitais para a cultura organizacional, que representam o relacionamento com o ambiente (natureza da realidade, das atividades humanas e dos relacionamentos, natureza da própria natureza humana) e se situam na esfera do inconsciente.

Para Ott (1989, *apud* OLIVEIRA, 2004)<sup>6</sup>, a cultura organizacional é composta de valores, crenças, pressupostos, percepções, artefatos, normas e padrões de comportamento. Funciona como um mecanismo de controle, aprovando ou proibindo comportamentos; é um tema unificador, pois fornece significado, direção e mobilização para os membros organizacionais.

Apesar de existirem diferenças conceituais sobre o tema, em face, inclusive, do seu grau de complexidade, existe consenso sobre alguns aspectos relacionados principalmente à questão da importância e centralidade dos valores na conceituação e composição da cultura organizacional.

Oliveira (2004) também observa essa posição de destaque atribuída por diversos autores aos valores organizacionais: em relação ao reconhecimento da sua importância e da posição central que ocupam na cultura organizacional (LUTHANS, 1995; OTT, 1989; SCHEIN, 1991); ou quanto à importância dos valores compartilhados pelos grupos, no sentido de moldar o comportamento de indivíduos e grupos (DE LONG, FAHEY, 2000; KOTTER; HESKETT, 1994).

A centralidade dos valores também é compartilhada por Deal e Kennedy (1982), para quem os valores definem o sucesso esperado ou desejado na organização, estabelecendo padrões que devem ser alcançados. Os valores constituem o núcleo da cultura organizacional, fornecendo um senso de direção comum para os empregados, um guia para o comportamento diário, sendo a essência da filosofia da organização para a obtenção do sucesso.

A função dos valores para compreensão da cultura organizacional é ressaltada por Tamayo (1999), que considera o processo de socialização em uma organização sustentado pela sua cultura, via um sistema de valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, sendo que essa experiência promove nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais. Os valores,

---

<sup>6</sup> OTT, J.S. **Organizational Culture Perspective**. Pacific Grove: Brooks Cole Publishing Company, 1989.

assim, se constituem num dos mais importantes meios para a compreensão da cultura organizacional.

Esse compartilhar de valores e experiências como meio para a formação da cultura organizacional é resumido por Dias (2005, p.42): “a formação da cultura organizacional fundamenta-se nas diferentes interpretações que os indivíduos desenvolvem sobre a realidade, baseando-se nos valores que compartilham entre si”.

De acordo com Oliveira (2004), os valores organizacionais compartilhados possuem três importantes funções:

- criar entre os empregados modelos mentais semelhantes quanto ao funcionamento e missão da organização (evitando diferentes percepções que impactariam o comportamento e atitude dos mesmos);
- contribuir na construção da identidade social da organização (TAMAYO, 1998);
- legitimar ações, regras e estruturas consideradas adequadas à medida que são compartilhadas pelos membros da organização (GUARIDO FILHO; MACHADO DA SILVA, 2001).

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

Nessa mesma linha de pensamento, Souza (1978) salienta que o papel dos valores é atender tanto aos objetivos organizacionais quanto às necessidades dos indivíduos. Podem resultar em mensagens e comportamentos considerados adequados, levando a transmissão natural de conteúdos aos demais membros da organização.

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

Conforme Tamayo e Gondim (1996, p.63), os valores organizacionais são “[...] princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a

modelos de comportamentos desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Os autores destacam quatro importantes aspectos, ou elementos, que corroboram e detalham essa definição de valores:

- **O aspecto cognitivo** – trata-se de um elemento básico, uma vez que valores são crenças existentes na empresa (formas de se conhecer a realidade organizacional e respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais), relacionadas a diversas dimensões da vida organizacional que, quando valorizadas e enfatizadas, se constituem num valor, estabelecendo assim um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente.
- **O aspecto motivacional** – a raiz dos valores organizacionais é motivacional, pois os valores expressam interesses e desejos de um indivíduo ou de um grupo e representam metas mais ou menos conscientes da empresa (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993).
- **O aspecto funcional** – a função dos valores é orientar a vida da empresa, guiar o comportamento de seus membros, bem como influenciar o julgamento do comportamento dos demais. Os valores estão além das normas, as quais definem explicitamente as formas de comportamento esperadas dos membros, pois constituem uma espécie de ideologia e proporcionam uma justificativa mais elaborada para o comportamento apropriado, bem como para as atividades e funções do sistema.
- **A organização hierárquica** – os valores organizacionais implicam distinção entre o importante e o secundário, uma classificação ordenada ao longo de um *continuum* de importância, expressam preferências por determinados comportamentos, metas ou estratégias. A distinção entre as organizações não se dá por possuir valores diferentes, mas sim pelas suas prioridades axiológicas.

Na visão de Tamayo e Gondim (1996), a fonte dos valores organizacionais pode estar nas exigências da organização (sobrevivência, bem-estar) e também dos indivíduos que a compõem, gerando necessidades para as quais são desenvolvidas respostas adequadas para satisfazê-las. Essas necessidades passam, então, a ser representadas pela organização e por seus membros como valores ou metas a serem atingidas.

Para os autores, a estrutura axiológica de uma empresa pode ser definida como um sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta o clima e a cultura

organizacionais. Os valores organizacionais compartilhados entre os membros da organização têm, assim, como uma de suas principais funções, criar entre esses membros modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização.

Oliveira e Tamayo (2004) salientam que os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos na organização por pessoas: o fundador, os gestores, os próprios trabalhadores. Desse modo, todos os indivíduos já têm o seu sistema de valores, que define o que é bom para eles, para a sociedade e para a organização, quando nela ingressam. Por conseguinte, é evidente que todos, ou grande parte dos valores organizacionais, são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o contexto organizacional. Além do mais, para sobreviver, a organização tem de reagir a exigências internas e externas. As primeiras são decorrentes, em grande parte, das necessidades e motivações das pessoas que a constituem, ao passo que as segundas decorrem das necessidades e motivações dos clientes atuais e potenciais da organização. Portanto, pode-se concluir que existe similaridade entre valores pessoais e valores organizacionais e que a compreensão dos valores organizacionais apóia-se nos valores pessoais do modelo de Schwartz (1992), constituído por 10 tipos motivacionais, os quais foram abordados anteriormente.

### **2.3.2 Abordagens e limitações no estudo de valores organizacionais**

Segundo Tamayo e Borges (2001) e Tamayo, Mendes e Paz (2000), os pesquisadores têm adotado tradicionalmente duas abordagens, ou estratégias, para a avaliação dos valores organizacionais. A primeira consiste em uma análise documental visando a identificar os valores esposados pela organização a partir da análise de conteúdo dos seus documentos, abordagem esta normalmente presente em estudos qualitativos. A grande crítica que se faz a esse tipo de abordagem refere-se ao fato de que os valores assim identificados podem estar presentes nos documentos, mas não necessariamente e de forma efetiva na prática organizacional e, conseqüentemente, na mente das pessoas.

Os valores declarados, no plano do discurso, e os valores arraigados, no plano da ação, nem sempre são congruentes: enquanto os primeiros representam idealizações (é

dito, mas nem sempre cumprido), os segundos são os que de fato orientam o comportamento das pessoas (SCHEIN, 1992, *apud* DIAS, 2005)<sup>7</sup>.

A segunda abordagem consiste em se estimarem os valores organizacionais a partir da média dos valores pessoais dos membros da organização. O grande inconveniente dessa abordagem refere-se ao fato de que freqüentemente existem incongruências entre os valores pessoais dos membros da organização e os valores organizacionais, de tal forma que o resultado obtido não expressa com rigor os valores da organização.

Tamayo (1996) propõe uma terceira abordagem que consiste em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os membros da organização têm dos valores existentes e praticados na mesma. Segundo o autor, os empregados têm clara visão dos valores vigentes na organização, o que pode ser observado no seu discurso cotidiano por meio das análises diretas que fazem dos valores da sua organização, ou alusões indiretas aos mesmos. “A percepção dos valores, correta ou incorreta, influencia o comportamento dos empregados” (OLIVEIRA, 2004).

Quando se analisam os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados, é como se o pesquisador dispusesse de observadores internos, participantes, para identificar as prioridades axiológicas da organização (TAMAYO, 1996).

### **2.3.3 Mensuração de valores organizacionais**

São apresentados, a seguir, os principais instrumentos utilizados no Brasil para a pesquisa de valores organizacionais.

#### **2.3.3.1 Inventário de valores organizacionais (IVO)**

Desenvolvido e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) foi desenvolvido integrando-se duas abordagens diferentes: uma empírica, tomando-se como base para a construção do instrumento os itens da Escala

---

7 SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco; Jossey-Bass, 1992.

de Valores Organizacionais (EVO) desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996), composta de 48 valores representativos dos valores organizacionais, levantados empiricamente pelos autores quando do desenvolvimento daquele instrumento; e uma abordagem teórica, tendo como base a teoria dos valores culturais de Schwartz e Ross (1995) e Schwartz (1999).

Vale ressaltar, porém, que Tamayo, Mendes e Paz (2000) identificaram que alguns tipos motivacionais propostos teoricamente não estariam representados adequadamente e, portanto, poder-se-ia melhorar essa representatividade com o aprimoramento da escala, via uma abordagem mais teórica.

O IVO é composto de 36 itens que descrevem características organizacionais representativas dos diversos valores da organização, abrangendo os seis tipos motivacionais definidos pelos pólos das dimensões harmonia–domínio, igualitarismo–hierarquia e autonomia-conservadorismo. Para cada um dos itens o sujeito deve responder: “quão importante é esse valor como princípio orientador da vida da minha organização?”, com base em uma escala que varia de um (nada importante) a seis (extremamente importante). O instrumento incorpora ainda dois níveis de avaliação para cada item: o real, percepção do que é praticado pela organização, e o desejável, o que é desejado pelos funcionários.

Validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000) em pesquisa realizada com 1.010 empregados voluntários de cinco organizações do Distrito Federal, o IVO tem sido utilizado em estudos posteriores (BORGES *et al.*, 2002; TAMAYO; MENDES, 2001).

### **2.3.3.2 Inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO)**

Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores desempenham importante papel, tanto no alcance dos objetivos organizacionais quanto no atendimento das necessidades dos indivíduos. Os valores organizacionais e do indivíduo possuem interface na medida em que ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano. Portanto, o estudo dos valores organizacionais pode adotar como referência os valores humanos, pois eles também possuem suas raízes em motivações pessoais, o que significa que a teoria dos valores humanos proposta por Schwartz pode se constituir em uma base teórica para o estudo dos valores da organização.

Partindo dessa fundamentação, aqueles autores construíram e validaram uma medida de valores organizacionais intitulada Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), pautando-se, do ponto de vista teórico, no modelo dos valores pessoais proposto por Schwartz (1992), composto de 10 tipos motivacionais de valores. Do ponto de vista da forma, o modelo pautou-se numa medição indireta dos valores, utilizando a mesma estratégia do PQ, o que simplifica o uso do questionário e permite a aplicação em pessoas com grau de escolaridade mais baixo (PORTO, 2005).

É importante observar que o IPVO, de Oliveira e Tamayo (2004), distingue-se do IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000), uma vez que este último baseia-se na teoria dos valores culturais de Schwartz e Ros (1995), enquanto o IPVO se fundamenta nos tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992).

O IPVO é composto de 48 itens distribuídos em oito fatores (categorias), sendo que cada item descreve o perfil de uma organização hipotética, em relação a suas metas, aspirações ou desejos, que implicitamente evidenciam a importância de um valor organizacional. Por exemplo: “esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais” descreve uma organização cujos valores relacionados à autonomia são importantes. Para cada um dos itens o sujeito deve responder à pergunta: “quanto a organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?”, com base em uma escala não-numérica de seis posições, que varia de: “é muito parecida com minha organização” a “não se parece em nada com minha organização”.

Os resultados do estudo quando do desenvolvimento do IPVO confirmaram que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais, sendo que aqueles oito fatores encontrados representam adequadamente nove dos tipos motivacionais de valores pessoais.

Com vistas ao melhor entendimento do conteúdo do IPVO, será feita a seguir uma breve descrição de cada um dos oito fatores que compõem aquele instrumento:

- Fator 1: Realização - agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, mediante a demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e a permanência do empregado nesse contexto. Exemplo de item: “para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência”.

- Fator 2: Conformidade - o conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito, às regras e aos modelos de comportamentos tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. Exemplo de item: “esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações”.
- Fator 3: Domínio - congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de *status* e de controle sobre pessoas e recursos, bem como a busca de uma posição dominante no mercado. Exemplo de item: “esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados”.
- Fator 4: Bem-estar do Empregado - os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando-se para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional hedonismo. Exemplo de item: “é muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles”.
- Fator 5: Tradição - este fator contém itens relativos à preservação e respeito aos costumes e às práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento. Exemplo de item: “esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição”.
- Fator 6: Prestígio organizacional - os itens estão relacionados ao poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos. Exemplo de item: “esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio”.
- Fator 7: Autonomia - congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização, que se expressa por meio da competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios. Exemplo de item: “esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços”.
- Fator 8: Preocupação com a coletividade - este fator é composto de valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e a comunidade. Exemplo de item: “esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra

seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona”.

Quando do desenvolvimento do IPVO, baseado na estrutura dos valores pessoais, Oliveira e Tamayo (2004) testaram empiricamente a hipótese de que as mesmas motivações sustentam os dois sistemas de valores. Com base nos resultados do estudo, concluíram que a simetria motivacional dos valores pessoais e organizacionais tem suporte teórico e empírico. O QUADRO 3 apresenta essa simetria, bem como as metas motivacionais de cada fator e o coeficiente *alpha*.

### QUADRO 3

Fatores do IPVO, correspondência com os tipos motivacionais de valores, metas dos valores organizacionais e coeficientes *alpha*

VALORES ORGANIZACIONAIS	CORRESPONDÊNCIA COM VALORES PESSOAIS	META DOS VALORES ORGANIZACIONAIS	Coef. Alpha
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer retos desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação	0,87
Bem-estar do empregado	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho	0,87
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores	0,8
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado	0,8
Prestígio Organizacional	Poder	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes	0,81
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização	0,75
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização	0,75
Ética (Preocupação com a coletividade)	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.	0,86

FONTE: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004)

Em relação à simetria motivacional observada, convém ressaltar que:

- A correspondência foi direta para quatro valores organizacionais: bem-estar do empregado, realização, tradição e conformidade.
- Prestígio e domínio correspondem às metas de uma única motivação pessoal: poder.

- Dois fatores tiveram integração com itens correspondentes a motivações pessoais adjacentes na estrutura circular de valores. O fator autonomia foi constituído por autodeterminação e estimulação; e preocupação com a coletividade por benevolência e universalismo.
- A motivação segurança não foi contemplada, segundo os autores, possivelmente por uma deficiência na construção dos itens do instrumento para representar esse atributo, quando do desenvolvimento do estudo. Novas tentativas nessa área serão necessárias.

Finda a apresentação dos principais instrumentos utilizados para pesquisa de valores organizacionais, apresentar-se-á um panorama da evolução dos estudos sobre o tema no Brasil.

#### ***2.3.4 Evolução das pesquisas de valores organizacionais realizadas no Brasil***

Um dos primeiros estudos sobre valores organizacionais desenvolvidos no Brasil foi realizado por Tamayo e Gondim (1996), pesquisadores da Universidade de Brasília, com o desenvolvimento e validação da EVO. Duas amostras foram utilizadas na pesquisa, envolvendo organizações públicas e privadas: a primeira com 113 empregados de cinco organizações, tendo como objetivo o levantamento dos itens que viriam a compor a escala; a segunda contou com 537 respondentes de 16 organizações e teve como objetivo a sua validação.

A versão final do instrumento ficou composta de 38 itens divididos em cinco fatores: eficácia/eficiência, integração no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor.

Oliveira (1997) realizou pesquisa tendo como objetivos verificar a hierarquia de valores organizacionais em uma organização do setor de telecomunicações, bem como a ocorrência de ritos organizacionais, além de testar um modelo explicativo de comprometimento afetivo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário composto de três diferentes escalas: EVO (TAMAYO; GONDIM, 1996), Escala de Ritos Organizacionais e Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (SIQUEIRA, 1995).

Os resultados das análises descritivas indicaram que os valores supremos encontravam-se contidos nos fatores eficácia/eficiência e os de menor importância àqueles relacionados ao fator gestão. Assim, a hierarquia de valores foi a seguinte: qualidade, competência e competitividade, de um lado, e fiscalização, tradição, hierarquia, supervisão e obediência, de outro. Quanto aos ritos organizacionais, verificou-se que aqueles com índice de frequência mais alto foram: os de passagem, integração, redução de conflitos e renovação, em contraposição aos ritos de degradação e reforçamento.

Por meio de análises de regressão múltipla hierárquica foi realizado o teste do modelo, o qual indicou o mesmo poder de explicação para as variáveis valores e ritos organizacionais. Já as variáveis demográficas e funcionais foram eliminadas em função do seu baixo poder de explicação. Dessa forma, tanto valores quanto ritos organizacionais foram posicionados como antecedentes diretos de comprometimento afetivo (constatou-se, ainda, que os valores explicaram um percentual de variância mais alto que os ritos), sendo que a análise de regressão múltipla *stepwise* reteve somente os valores relativos ao fator interação no trabalho e aos ritos de degradação.

Valores organizacionais e comprometimento afetivo também foram objetos de estudo de Tamayo (1998), que desenvolveu pesquisa com o objetivo de verificar a relação entre a percepção dos valores de uma organização e os comportamentos de comprometimento afetivo, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. A amostra do estudo foi composta de 490 empregados de 10 diferentes organizações, sendo utilizadas as seguintes escalas validadas por Siqueira (1995), além da já citada EVO: Escala de Satisfação no Trabalho (EST), Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO) e Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO).

Os resultados da pesquisa mostraram que todos os fatores de satisfação no trabalho apresentaram correlação positiva com a escala de valores organizacionais, sugerindo que a satisfação no trabalho pode ser determinada pelas prioridades axiológicas da organização, tal como são percebidas pelos funcionários.

Um segundo marco no estudo de valores organizacionais ocorreu com o estudo de Tamayo, Mendes e Paz (2000), cujo objetivo foi o desenvolvimento de uma nova escala de mensuração, denominada IVO, instrumento já apresentado anteriormente no item referente à mensuração de valores organizacionais.

A escala é composta de 37 itens divididos em três dimensões bipolares: autonomia *versus* conservadorismo, harmonia *versus* domínio e hierarquia *versus* igualitarismo, sendo

que apenas nesta última dimensão os pólos se apresentaram como opostos, demonstrando relação de conflito entre os valores contidos em cada pólo. De acordo com os autores, as características da cultura brasileira seriam o principal motivo pelo qual os valores contidos nos pólos das duas outras dimensões se mostraram adjacentes, ou seja, valores relacionados, mas não conflituosos na conjuntura organizacional.

O IVO foi utilizado por Tamayo e Mendes (2001) em pesquisa que buscou identificar as relações entre a percepção dos pólos dos valores organizacionais e o prazer-sofrimento no trabalho. Participaram do estudo 554 empregados de uma empresa pública de abastecimento e saneamento, sendo utilizada, além do IVO, a Escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EPST) de Mendes (1999).

Os resultados indicaram a preponderância das vivências de prazer, sendo o sofrimento vivenciado moderadamente. O prazer se mostrou correlacionado ( $p < 0,005$ ) com quatro pólos dos valores organizacionais: autonomia, estrutura igualitária, harmonia e domínio. O sofrimento apresentou correlação negativa ( $p < 0,005$ ) com os pólos: autonomia, estrutura igualitária e domínio.

Borges *et al.* (2002) também utilizaram a escala IVO, além do Inventário Síndrome de *Burnout* (*Maslach Burnout Inventory* - MBI), adaptado por Robayo-Tamayo (1997). Tendo como base o estudo desses autores com profissionais da área de Enfermagem, em que se investigou a relação entre valores organizacionais e os níveis da síndrome de *Burnout*, Borges *et al.* se propuseram a aprofundá-lo, replicando-o em três hospitais vinculados à Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com um total de 205 profissionais da área de saúde.

Os resultados mostraram convergência dos escores nos fatores dos valores ideais por organização participante e divergências no que se refere tanto aos escores dos fatores dos valores reais quanto às descompensações axiológicas (diferenças entre ideal e real), pois os empregados convergiram em relação aos valores ideais, mas tinham percepções diferentes dos valores efetivamente praticados nas organizações. Além disso, os participantes diferiram, por organização, em relação ao avanço do processo de desenvolvimento da síndrome de *Burnout*. Constatou-se, também, o papel de mediação das organizações no relacionamento entre valores organizacionais e a síndrome de *Burnout*, de modo que os pólos axiológicos efetivamente relacionados à referida síndrome e/ou aos seus fatores dependem da configuração geral da cultura organizacional de cada uma e dos conflitos que lhe são inerentes.

Um terceiro marco nas pesquisas sobre valores organizacionais ocorreu com a construção e validação de uma nova medida para aqueles valores, o IPVO, desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004) e detalhadamente apresentado anteriormente, quando da discussão da mensuração de valores organizacionais.

O IPVO foi utilizado por Oliveira (2004) em estudo que investigou a confiança do empregado em sua organização de trabalho. Seu objetivo principal foi testar um modelo que previa percepções de justiça de procedimento e de interação como antecedentes diretos da confiança do empregado na organização, enquanto as percepções de valores organizacionais e valores pessoais seriam seus antecedentes indiretos.

A amostra foi composta de 781 respondentes de diversas organizações, públicas e privadas. O questionário foi composto de mais quatro instrumentos, além do IPVO, previamente citado: Inventário de Valores de Schwartz (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993), Escala de Percepção de Justiça de Procedimento e de Justiça Interacional, ambas desenvolvidas por Mendonça *et al.* (2003), Escala de Confiança do Empregado na Organização, desenvolvida por Oliveira e Tamayo para esta pesquisa.

O modelo foi testado utilizando-se 10 análises de regressão múltipla, sendo que os resultados não confirmaram o modelo previsto: indicaram como antecedente indireto o bloco das variáveis justiça de procedimento e de interação e como antecedente direto de quatro variáveis-critério de confiança posicionou-se o bloco das variáveis valores organizacionais e pessoais.

Também foram calculadas regressões múltiplas *stepwise* para verificar os melhores preditores das variáveis-critério de confiança e, em seguida, dos valores retidos na equação, sendo justiça de procedimento e de interação as variáveis independentes. Entre os achados do estudo, destaca-se que os valores pessoais foram eliminados de todos os modelos, permanecendo os valores organizacionais como antecedentes diretos da confiança, exceção a uma variável-critério.

A associação de valores com outras variáveis organizacionais também foi objeto do estudo de Covacs (2006), que desenvolveu pesquisa tendo como objetivo identificar os impactos dos valores organizacionais, da percepção de suporte organizacional e das percepções de justiça (distributiva e de procedimentos) sobre as dimensões de bem-estar no trabalho, um construto composto de variáveis de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Para tanto, o autor propôs três hipóteses: a) valores organizacionais, suporte organizacional e percepções de justiça

(distributiva e de procedimentos) são antecedentes de satisfação no trabalho; b) idem, em relação ao envolvimento no trabalho; c) idem, em relação ao comprometimento organizacional afetivo.

A amostra envolveu 404 trabalhadores de 14 empresas da região da Grande São Paulo, sendo 209 do sexo masculino e 193 do sexo feminino, e foi dividida em duas categorias, com base no setor de atuação das empresas: setor financeiro, compreendendo uma única empresa com 243 respondentes, e setor não-financeiro, englobando 13 empresas e um total de 161 respondentes.

Foi adotado como instrumento para coleta de dados o questionário, composto de sete escalas, abrangendo as três variáveis de bem-estar no trabalho - Escala de Satisfação no Trabalho, Escala de Envolvimento com o Trabalho e Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, validadas por Siqueira (1995) – bem como as quatro variáveis independentes estudadas como seus antecedentes - Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (GOMIDE JR.; LIMA; FARIA NETO, 1996), Escala de Percepção de Justiça Distributiva (SIQUEIRA; GOMIDE JR.; MARQUES; MOURA, 1996) e o IPVO (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Os resultados do estudo, nos dois setores avaliados, confirmaram a hipótese de que a percepção de suporte organizacional e a percepção de justiça distributiva acarretam mais satisfação no trabalho. A justiça de procedimentos também mostrou capacidade preditiva de satisfação no trabalho, porém, apenas para o setor financeiro.

Quanto aos valores organizacionais, a categoria autonomia confirmou-se como antecedente de envolvimento com o trabalho nos dois setores estudados. A categoria realização e o construto percepção de justiça de procedimentos mostraram-se antecedentes de comprometimento organizacional afetivo para os setores não-financeiro e financeiro, respectivamente. A categoria preocupação com a coletividade e a percepção de suporte organizacional mostraram capacidade preditiva de comprometimento organizacional afetivo para os setores financeiro e não-financeiro, respectivamente.

Os dados revelaram que se promove o bem-estar no trabalho quando são adotadas políticas e práticas que dêem suporte e tratamento digno aos empregados, ou seja, organizações onde se reforçam valores que promovam ambiente propício à inovação e criatividade, com mais autonomia, honestidade e sinceridade nas relações pessoas-organização e onde os gestores valorizam a competência e o sucesso dos trabalhadores.

Uma outra pesquisa utilizando o instrumento IPVO foi produzida por Silva (2007), com caráter quantitativo, cujo objetivo principal foi investigar as relações de predição entre valores organizacionais, satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Além disso, como objetivo secundário, foi investigado o poder preditivo dos valores organizacionais sobre a satisfação no trabalho, bem como identificados: a hierarquia dos valores organizacionais, os níveis de satisfação e de insatisfação dos trabalhadores e sua intenção em deixar a organização.

A amostra do estudo foi composta de 171 empregados de duas organizações do ramo alimentício de Uberlândia, Minas Gerais, 75% do sexo masculino e, em sua grande maioria (63%), ocupantes de cargos operacionais.

Como instrumento de coleta de dados foi adotado o questionário, composto de três diferentes escalas: ESA (MARTINS; SANTOS, 2006), Escala de Intenção de Rotatividade (SIQUEIRA *et al.* 1997) e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA, TAMAYO, 2004). As respostas foram codificadas numa planilha do programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e submetidas a estatísticas descritivas, teste *t* de Student e análises de variância e de regressão múltipla padrão.

Os resultados da ANOVA revelaram diferença significativa entre o conjunto de valores das duas organizações. Os resultados do teste *t* de Student expuseram hierarquias de valores organizacionais diferentes para cada organização. Os resultados das análises de regressão indicaram que, para a organização A, o modelo explicou 42% da variância total da intenção de rotatividade ( $F=3,18$ ,  $p<0,001$ ), sendo a categoria de valores organizacionais preocupação com a coletividade ( $\beta=-0,51$ ,  $t=-2,46$ ,  $p<0,05$ ) e a insatisfação com a sobrecarga de trabalho ( $\beta=-0,30$ ,  $t=-2,23$ ,  $p<0,05$ ) os preditores significantes e inversos responsáveis por esta explicação. Para a organização B, o modelo predisse 38% da variância da intenção de rotatividade ( $F=3,49$ ,  $p<0,001$ ), sendo que a categoria realização foi o único preditor significativo e inverso responsável por essa explicação ( $\beta=-0,42$ ,  $t=-2,35$ ,  $p<0,05$ ).

Com base nos resultados da análise estatística dos dados, a autora concluiu que o modelo de valores organizacionais e satisfação no trabalho são preditores estatisticamente significativos da intenção de rotatividade. Quanto à hipótese secundária, de que perfis de valores organizacionais predizem satisfação no trabalho, houve apenas uma confirmação parcial da mesma, uma vez que apenas algumas categorias de valores foram preditoras

significativas de alguns fatores de satisfação no trabalho, e mesmo assim apresentando baixo poder de explicação.

Finalizada a discussão sobre os construtos valores pessoais e organizacionais, é apresentada, a seguir, a teoria referente ao estudo da congruência entre esses valores, por meio da abordagem do encaixe pessoa-organização.

## **2.4 Congruência de valores: encaixe pessoa-organização (encaixe P-O)**

Estudos relacionados à satisfação dos funcionários têm examinado quase que exclusivamente antecedentes no nível individual ou organizacional, enquanto um número cada vez mais alto de pesquisadores sugere que a satisfação do funcionário é baseada nos efeitos combinados de fatores organizacionais e individuais (KRISTOF, 1996).

Tepeci e Bartlett (2002) relatam que os pesquisadores organizacionais buscam explicar as atitudes e comportamentos dos funcionários com base em três abordagens distintas: situacionista, personalista e interacionista. Os situacionistas acreditam que se pode prever o comportamento a partir da avaliação das características da situação de uma pessoa ou organização. Personalistas sugerem que características individuais, como traços de personalidade, valores e crenças, são os principais responsáveis pelo comportamento. Porém, muitos pesquisadores concordam que nenhuma perspectiva sozinha é suficiente e concluem que pessoa e situação (organização) afetam atitudes e comportamento interativamente. Essa perspectiva interacionista tornou-se conhecida como encaixe pessoa-organização (encaixe P-O), em inglês *person-organization fit* ou apenas *P-O fit*.

A pesquisa em P-O *fit* preocupa-se, em essência, com os antecedentes e conseqüências da compatibilidade entre pessoas e as organizações em que elas trabalham. Essa compatibilidade, no entanto, pode ser conceituada de diversas formas. Kristof (1996) define duas perspectivas ou distinções importantes para entender essas múltiplas conceituações.

A primeira refere-se à diferença entre encaixe suplementar e complementar. O primeiro ocorre quando uma pessoa suplementa ou possui características as quais são similares às de outros indivíduos em um ambiente. Essa congruência pode ser diferenciada de encaixe complementar, o qual ocorre quando as características de uma pessoa “fazem

todo” o ambiente ou acrescentam a ele o que está faltando (MUCHINSKY; MONAHAN, 1987, *apud* KRISTOF, 1996, **tradução nossa**)<sup>8</sup>.

Uma segunda perspectiva no encaixe P-O é oferecida pela distinção entre necessidades-suprimentos e demandas-habilidades. Da perspectiva de necessidades-suprimentos o encaixe P-O ocorre quando uma organização satisfaz as necessidades, desejos ou preferências individuais. Por outro lado, a perspectiva demandas-habilidades sugere que o encaixe ocorre quando um indivíduo tem as habilidades requeridas e que vão ao encontro das demandas organizacionais.

A FIG.6 apresenta, de forma ilustrativa, um modelo proposto por Kristof (1996) com as diferentes perspectivas e distinções na abordagem de encaixe P-O, visando à sua definição.

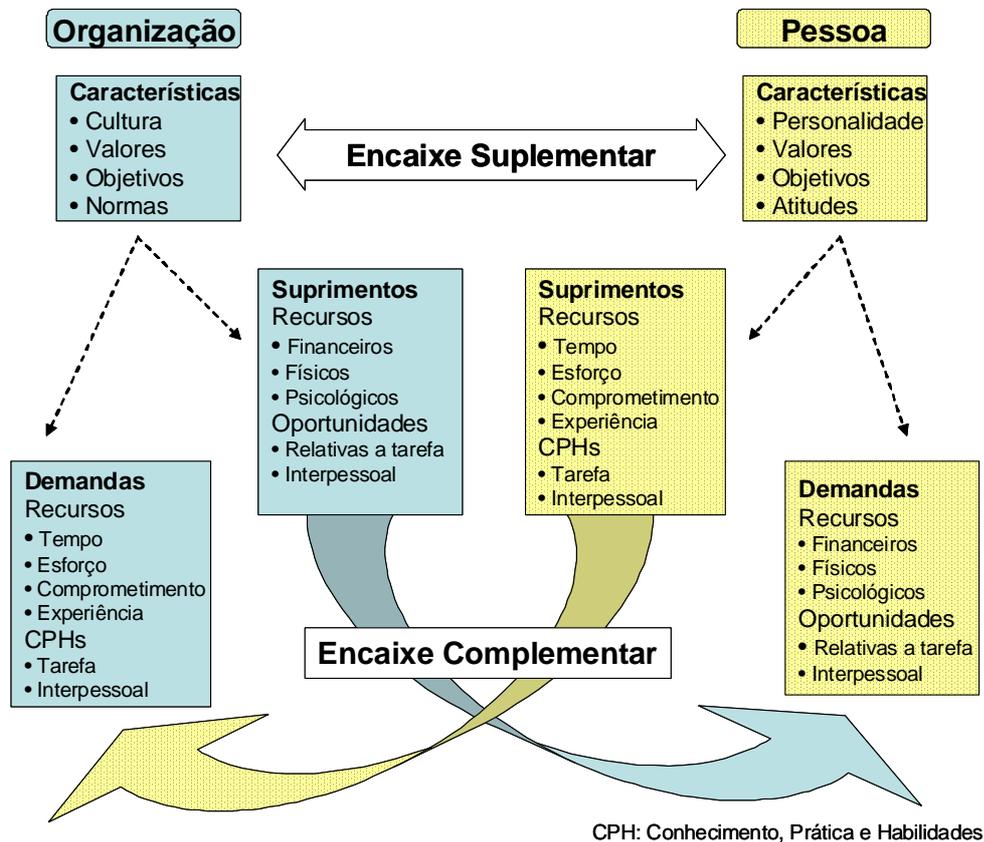


FIGURA 6 – Várias conceituações de encaixe pessoa-organização.

Fonte: Traduzido e adaptado de Kristof (1996, p.4).

<sup>8</sup> MUCHINSKY, P.M.; MONAHAN, C.J. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, v.31: p. 268-277, 1987.

Com base no modelo proposto, o encaixe suplementar é representado como o relacionamento entre as características fundamentais de uma organização e de um indivíduo. As características da organização normalmente incluem a cultura, clima, valores, objetivos e normas, enquanto as características mais estudadas do indivíduo são valores, objetivos, personalidade e atitudes. Diz-se que existe encaixe suplementar entre a organização e o indivíduo quando há similaridade naquelas características.

Além daquelas características fundamentais, tanto os indivíduos quanto as organizações podem ser descritos sob o ponto de vista das demandas e suprimentos nas relações de emprego, os quais (demandas e suprimentos) são influenciados por aquelas características fundamentais, conforme indicado pelas linhas tracejadas, representando dimensões distintas onde o encaixe ou desencaixe pode ocorrer. Assim, tem-se tanto o encaixe necessidades-suprimentos, que ocorre quando os suprimentos organizacionais (recursos financeiros, psicológicos, físicos ou oportunidades relacionadas à tarefa, interpessoais ou de crescimento) encontram as necessidades ou demandas dos funcionários, como o encaixe demandas-habilidades, que ocorre quando a organização demanda contribuições de seus funcionários em termos de tempo, esforço, comprometimento, habilidades, entre outras, as quais são supridas por esses funcionários. Essas relações demandas-suprimentos se encaixam no conceito expandido de encaixe complementar.

Baseado nas relações descritas no seu modelo, Kristof (1996, p.4, **tradução nossa**) define encaixe P-O como “a compatibilidade entre pessoas e organizações que ocorre quando: a) uma entidade provém o que a outra necessita; b) elas compartilham características fundamentais similares; c) ambas.”

Para melhor definir encaixe P-O, a autora distingue o conteúdo desse conceito de outras formas de encaixe pessoa-ambiente, a saber: encaixe pessoa-vocação (*person-vocation fit*), o qual avalia o encaixe entre características da personalidade do indivíduo e do ambiente vocacional; encaixe pessoa-grupo (*person-group fit*), definido como a compatibilidade entre indivíduos e seus grupos de trabalho; encaixe pessoa-função (*person-job fit*), que é o encaixe entre as habilidades de uma pessoa e as necessidades da função ou os desejos de uma pessoa e os atributos da função.

Para Kristof (1996), as duas últimas décadas têm testemunhado um interesse cada vez maior na noção de encaixe ou congruência entre funcionários e suas organizações, encaixe pessoa-organização. Entre aquelas perspectivas de encaixe P-O, as investigações

de encaixe suplementar têm se preocupado com a medição da similaridade entre características fundamentais das pessoas e organizações, sendo que a mais freqüente operacionalização dessa perspectiva de encaixe tem sido a congruência entre os valores individuais e os organizacionais. “Porque valores são características fundamentais e duradouras tanto de indivíduos como de organizações, encaixe pessoa-organização é mais freqüentemente operacionalizado via congruência de valor” **tradução nossa** (CABLE; JUDGE, 1996; 1997; CHATMAN, 1991; ENZ, 1986; 1988; MEGLINO; RAVLIN; ADKINS, 1989; O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991; VANDENBERGHE, 1999 – *apud* TEPECI; BARTLETT, 2002)<sup>9</sup>. A congruência de valores é uma significativa forma de encaixe porque valores são os componentes da cultura organizacional que guiam os comportamentos dos funcionários (SCHEIN, 1992<sup>10</sup>, *apud* KRISTOF, 1996).

Ainda segundo Tepeci e Bartlett (2002), a congruência de valores, encaixe P-O, pode ser medida de forma direta ou indireta. A medição direta ou percebida de encaixe P-O é uma metodologia na qual os funcionários são questionados se eles acreditam que existem encaixes (similaridades) entre os seus valores e aqueles da organização. Como os respondentes podem avaliar o quanto seus valores são similares aos da sua organização, a medição direta é uma maneira simples de avaliar essa congruência e permite ao pesquisador avaliar a congruência de valor a um nível de percepção (ENZ, 1986, *apud* TEPECI; BARTLETT; 2002)<sup>11</sup>. Essa forma de medição, porém, é criticada por vários autores, entre eles Kristof (1996), pois quando as características de valor que estão sendo

---

<sup>9</sup> CABLE, D.; JUDGE, T.A. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.67: p.294-311, 1986.

CABLE, D.; JUDGE, T.A. Interviewers' perception of person-organization fit and organizational selection decisions. **Journal of Applied Psychology**, v.82, n.4: p.546-561, 1997.

CHATMAN, J.A. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. **Administrative Science Quarterly**, v.36: p.459-484, 1991.

ENZ, C.A. **Power and Shared Values in the Corporate Culture**. UMI Research Press, Ann Arbor, MI, 1986.

ENZ, C.A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, n.33: p.284-304, 1988.

MEGLINO, B.M.; RAVLIN, E.C.; ADKINS, C.L. A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual performance. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n.3: p.424-432, 1989.

O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J.A.; CALDWELL, D.F. People and Organizational Culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, n.34(3): p.487-516, 1991.

VANDENBERGHE, C. Organizational culture, person culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. **Journal of Organizational Behavior**, n.20: p.175-184, 1999.

<sup>10</sup> SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco; Jossey-Bass, 1992.

<sup>11</sup> ENZ, C.A. **Power and Shared Values in the Corporate Culture**. UMI Research Press, Ann Arbor, MI, 1986.

comparadas não estão descritas de forma explícita, não se pode assegurar que dimensões compatíveis estão sendo consideradas. Edwards (1991, *apud* KRISTOF, 1996)<sup>12</sup> também condena a utilização de medição direta porque ela mistura, confunde os construtos da pessoa e do ambiente (organização), não possibilitando uma estimativa dos seus efeitos independentes.

A medição indireta ou calculada é a utilizada na maioria das pesquisas de encaixe P-O, em vez da medição do encaixe percebido. Medições indiretas de encaixe utilizam dimensões compatíveis, nas quais valores individuais e organizacionais são avaliados sob as mesmas dimensões de conteúdo, de tal forma a se poder comparar os dois perfis. Normalmente, conforme Tepeci e Bartlett (2002), os entrevistados são solicitados a descrever sua percepção da cultura organizacional existente. Numa segunda etapa e utilizando as mesmas dimensões de conteúdo, eles descrevem sua cultura preferida, sendo o que as pessoas querem de um emprego, interpretado como uma medida de valores individuais. O encaixe então pode ser avaliado como a soma das diferenças entre os perfis de pontuação ou por meio da correlação entre os perfis de pontuação, conhecida como pontuação “Q” (*Q-score*).

Entre os instrumentos desenvolvidos para avaliar dimensões de valores compatíveis, Tepeci e Bartlett (2002) citam: Pesquisa de Valores do Trabalho (SWV), de Wollack *et al.* (1971); Significado e Valor da Escala de Trabalho (MVW), de Kazanas (1978); o Perfil de Cultura Organizacional (OCP), de O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991); Escala de Ênfase Comparativa (CES), de Meglino, Ravlin e Adkins (1989); e a Escala de Congruência de Valores Organizacionais (OVCS), de Enz (1986).

Kristof (1996) alerta para a questão de que um processo de medição compatível, ou seja, descrever tanto pessoa e organização com as mesmas dimensões de conteúdo, é freqüentemente recomendado para avaliar o encaixe porque isso assegura mútua relevância das características sobre investigação. Além disso, em função da dificuldade de se conseguirem medidas compatíveis perfeitas, o que é uma limitação à perspectiva de encaixe suplementar, todos os esforços devem ser feitos no sentido de maximizar a compatibilidade das medidas.

É importante ressaltar que os pesquisadores brasileiros não adotam aquela abordagem de instrumento único na medição dos valores pessoais e organizacionais,

---

<sup>12</sup> EDWARDS, J.R. Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. London: Wiley. **International Review of Industrial Organizational Psychology**, v. 6, p.283-357, 1991.

normalmente utilizada em pesquisas internacionais para avaliar o grau de congruência, ou encaixe, entre aqueles valores. Essa forma de mensurar valores, via utilização de um único instrumento respondido duas vezes pelo sujeito, tem recebido muitas críticas, uma vez que a diferenciação entre valores pessoais e organizacionais é desconsiderada (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Tamayo, Mendes e Paz (2000) também alertam para aquela abordagem ao afirmarem que os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais, pois o sistema de valores de uma organização não necessariamente coincide com o de seus participantes. Além disso, salientam poder haver dificuldades em discriminar os valores pessoais dos organizacionais quando se utiliza instrumento único, em função de viés cognitivo, o que pode afetar o grau de congruência entre os valores.

No Brasil, a abordagem tem sido diferente daquela encontrada em pesquisas internacionais, pois se consideram os valores do indivíduo e da organização distintos do ponto de vista conceitual, o que resulta na utilização de instrumentos também diferenciados. Não foram encontrados na literatura nacional estudos similares aos do exterior, em que um único instrumento foi utilizado para a medição tanto dos valores pessoais quanto dos organizacionais, o que sinaliza, no entendimento de Oliveira e Tamayo (2004), que o Brasil estaria na vanguarda da pesquisa de valores.

Convém enfatizar também que não são comuns no Brasil pesquisas envolvendo a avaliação da congruência de valores, não tendo sido encontrado nenhum estudo desse tipo na literatura nacional. A não-adoção daquela abordagem de utilização de instrumento único, associada ao fato de não existir instrumentos compatíveis desenvolvidos sobre uma mesma base teórica e que permitissem comparação entre aqueles dois tipos de valores, explicaria a ausência desse tipo de estudo no Brasil. Essa situação se alterou a partir do desenvolvimento do (IPVO), em 2004, tornando possível inclusive esta pesquisa.

Uma revisão das teorias em torno de encaixe P-O feita por Kristof (1996) acentua três importantes aspectos da experiência do emprego que afetam ou são afetados pela congruência indivíduo-organização. Primeiro, o quadro atração-seleção-demissão sugere que a consideração do encaixe P-O durante a entrada na organização é uma das principais influências na criação de homogeneidade organizacional, seja através da procura do emprego pelo indivíduo ou do seu comportamento de escolha, seja pelas decisões da organização no processo de seleção (SCHNEIDER, 1987).

Para Chatman (1989), após a entrada na organização as práticas de socialização individuais e organizacionais acabam por tornar-se o segundo fator de contribuição para o encaixe P-O. Por último, resultados de longo prazo atribuídos a encaixe P-O incluem rotatividade, tendo como exemplo os estudos de Schneider (1987), atitudes no trabalho nos estudos de Dawis e Lofquist (1984) e Robert e Wasti (2002), desempenho no trabalho (TZINER, 1987) e resultados organizacionais (SCHNEIDER *et al.*, 1997).

Além daqueles três importantes aspectos, a autora encontrou na revisão das pesquisas realizadas um suporte muito forte para os efeitos positivos de encaixe P-O em relação às atitudes individuais no trabalho, principalmente no tocante à congruência de valores como determinante de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, além de motivação, sentimento de coesão nos grupos de trabalho, bem como sucesso pessoal.

Um ponto que merece atenção é o resultado de pesquisas que analisaram a congruência de valores como uma variável independente em relação ao desempenho (performance). No levantamento da literatura feito por Meglino e Ravlin (1998) e Kristof (1996), foram encontradas evidências de uma relação negativa entre aquelas variáveis. Esses e outros achados são discutidos a seguir.

#### ***2.4.1 Panorama de pesquisas internacionais: encaixe pessoa-organização (P-O fit)***

Visando a analisar os resultados dos estudos relacionados a encaixe (*fit*), Kristof (1996) fez uma revisão da literatura das décadas de 70 a 90, a partir de dois critérios de seleção: primeiro, foram considerados apenas estudos que investigaram o encaixe P-O; segundo, apenas os que utilizaram medições compatíveis ou que explicitamente discorreram acerca da ligação conceitual entre as variáveis no âmbito organizacional e individual foram incluídos. No total, foram selecionadas 49 pesquisas empíricas para análise.

Os resultados dessa revisão foram classificados por Kristof (1996) com base na conceituação e campo de pesquisa e são apresentados em seqüência, com destaque para os relacionados às conseqüências de longo prazo, em cuja categoria se enquadra o problema enfocado nesta pesquisa.

- a) **Entrada na organização:** tem-se verificado acentuado respaldo para o relacionamento positivo entre todos os tipos de encaixe P-O e preferências individuais por organizações, bem como para as decisões de seleção por parte dessas últimas. Foi também encontrado que encaixe percebido, em vez de encaixe real, é mais influente durante o processo de seleção. Isto é compreensível em função do curto período de tempo que indivíduos e organizações têm disponível para expressar seus valores, objetivos e personalidades.
- b) **Socialização:** os resultados indicam que a estabilidade organizacional (estabilidade no emprego) e práticas de socialização podem conduzir a aumento nos níveis de encaixe P-O do tipo suplementar.
- c) **Conseqüências de longo prazo:** são apresentadas a seguir com base nos resultados de encaixe P-O para os vários resultados no nível individual e organizacional.
- Atitudes no trabalho: robusto suporte foi encontrado para os efeitos positivos de encaixe P-O nas atitudes individuais no trabalho. No caso de encaixe suplementar, a congruência de valores mostrou-se uma determinante de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Essa relação foi estudada e verificada para contadores recém-formados (CHATMAN, 1991), estudantes, contadores seniores e gerentes de nível médio (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991) e executivos no setor público (BOXX; ODOM; DUNN, 1991). Além dessas, outras atitudes positivas no trabalho afetadas pela congruência de valores incluem motivação (POSNER, 1992) e sentimentos de coesão no grupo de trabalho (BOXX; ODOM; DUNN, 1991). Pesquisas relacionadas a encaixe suplementar operacionalizadas por congruência de objetivos apresentaram resultados similares em relação às atitudes no trabalho.
  - Intenção de sair da organização e rotatividade: os estudos de Chatman (1991) e O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) demonstraram relação entre a congruência de valores entre o indivíduo e a organização (encaixe P-O) e a intenção de deixar a organização: empregados com níveis de congruência mais baixos relatam mais intenção de sair da organização quando comparados com aqueles com níveis de congruência de valores mais altos. Os mesmos autores mostraram que, para períodos de emprego de um e dois anos, respectivamente,

o encaixe P-O, via congruência de valores, é um determinante significativo da rotatividade de funcionários, atuando como preditor.

- Estresse: níveis mais baixos de estresse relacionado ao trabalho têm sido associados a altos níveis de encaixe P-O, conforme Chesney e Rosenman (1980), Matteson e Ivancevich (1982), entre outros.
- Comportamento pró-social: efeitos comportamentais positivos e significantes relacionados à congruência de valores foram referidos por Posner (1992), em relação à auto-avaliação de trabalho em grupo, e de Posner, Kouzes e Schmidt (1985) para tendências de comportamento ético.
- Conseqüências organizacionais: existe pouca ou quase nenhuma evidência empírica sobre o impacto do encaixe P-O sobre a organização, já que a quase totalidade das pesquisas tem-se direcionado para o estudo dos resultados positivos para os indivíduos. Alguns autores têm discutido esta questão (SCHNEIDER, 1987; SCHNEIDER *et al.*, 1997; WALSH, 1987) e alertam para o fato de que, apesar dos bons resultados no que tange ao indivíduo, o encaixe P-O poderia estar associado à inabilidade da organização em se adaptar a ambientes em mudança, bem como à falta de inovação organizacional e estímulo ao desenvolvimento.

Quanto aos benefícios do encaixe pessoa-organização em relação ao desempenho no trabalho, Kristof (1996) entende que os mesmos são questionáveis e os resultados das pesquisas não permitem uma conclusão. Sugere que as pesquisas utilizem medidas de desempenho mais objetivas, como produtividade, qualidade no produto ou tempo do ciclo, de tal forma a poder entender o relacionamento entre desempenho e encaixe.

Meglino e Ravlin (1998) desenvolveram abrangente estudo acerca dos valores individuais nas organizações, sendo um dos seus objetivos a revisão da literatura mais recente nessa área de conhecimento, abarcando o período de 1987 a 1997.

Os autores selecionaram ao todo 30 artigos, os quais foram classificados quanto ao tipo de variável para o construto valor: dependente, independente, moderador e congruência (independente ou dependente). A maior incidência recaiu sobre as investigações de congruência de valor como uma variável independente, num total de 13, sendo então subdivididas em duas categorias: na primeira, pesquisas que utilizaram o encaixe percebido entre o respondente e outra entidade, totalizando oito estudos; na

segunda categoria, aquelas nas quais valores específicos foram identificados pelo respondente e então “casados” com outra resposta individual ou de um agrupamento, ou seja, encaixe calculado, num total de cinco estudos. Os resultados desse conjunto de pesquisas são apresentados a seguir, com destaque para o segundo grupo, encaixe calculado, em função da maior similaridade com o presente estudo.

Os resultados dos oito estudos - pesquisas que utilizaram o encaixe percebido entre o respondente e outra entidade - indicam que a congruência percebida se relaciona positivamente com resultados afetivos, incluindo satisfação, comprometimento e envolvimento. Os achados também identificam relação positiva com recomendações de contratação pelo entrevistador e decisões de contratação por parte da organização, intenção de escolha de emprego, auto-avaliação da saúde, otimismo acerca do futuro da organização e adaptabilidade. Relações negativas foram encontradas em relação à pressão arterial (ao contrário do previsto), comportamento de procura de emprego e intenção de deixar a organização.

Quanto aos cinco estudos que enfocaram o encaixe entre o perfil de valores do respondente com o perfil de outro indivíduo, agrupamento ou organização, todos correlacionaram o encaixe com resultados comportamentais e/ou afetivos. Além das pesquisas de Chatman (1991) e O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), já apresentadas neste subitem no estudo de Kristof (1996) e que enfocam a congruência de valores entre o indivíduo e a organização, Meglino, Ravlin e Adkins (1989; 1992) desenvolveram dois estudos de encaixe via congruência entre valores do indivíduo com a supervisão. Os resultados sugeriram que a congruência se relaciona positivamente com quase todos os resultados afetivos, como satisfação no emprego e comprometimento. Porém, evidências de relação negativa entre congruência de valor e desempenho foram encontradas naquele primeiro estudo (1989), o que é consistente, segundo Meglino e Ravlin (1998), com os resultados encontrados em outras pesquisas de encaixe percebido (BECKER *et al*, 1996; LEE; MOWDAY, 1987).

Tepeci e Barlett (2002) desenvolveram pesquisa com o objetivo de analisar o encaixe entre a cultura organizacional e os valores individuais de profissionais ligados à indústria da “hospitalidade” e sua relação com a satisfação no trabalho e intenções comportamentais. Para tanto, desenvolveram, *a priori*, um instrumento para avaliar a cultura organizacional e os valores individuais em organizações voltadas para aquele tipo

de indústria, denominado Perfil Cultural da Indústria da Hospitalidade (*Hospitality Industry Culture Profile – HICP*).

O HICP foi desenvolvido a partir de um instrumento denominado Perfil da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Profile – OCP*) de O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991), um dos mais utilizados para medir encaixe P-O via congruência de valores. Apesar de o OCP ser do tipo ipsativo, a versão final do HICP apresenta-se do tipo normativo, composto de 40 itens, com escalas de resposta tipo *Likert* de sete pontos. O instrumento é aplicado duas vezes ao respondente, buscando avaliar quão bem os valores descrevem sua organização atual e a ideal (os valores que descrevem a organização ideal são considerados os valores individuais do respondente).

Participaram do estudo 182 estudantes de cursos de gerenciamento de “hospitalidade”, estando 65% empregados naquele momento, sendo 90% na faixa etária de 20 a 23 anos. Além do HICP, foi aplicado um questionário visando a avaliar as variáveis dependentes (satisfação no trabalho, intenção de deixar a organização e pré-disposição para recomendá-la como um bom lugar para trabalhar) e o encaixe pessoa-organização percebido (medição direta).

A análise dos dados foi feita utilizando-se estatísticas descritivas, análise fatorial, cálculo da confiabilidade das escalas, cálculo dos escores do ajustamento indivíduo-organização e análise de regressão múltipla hierárquica.

O encaixe pessoa-organização (*P-O fit*) foi calculado de quatro maneiras distintas: o encaixe direto, ou encaixe percebido, por meio da média simples dos três itens de avaliação do encaixe percebido; o encaixe indireto (encaixe calculado), por meio da soma do valor absoluto das diferenças  $|D|$ , soma do quadrado das diferenças  $D^2$  e correlação entre os dois perfis  $Q$ . Os valores de correlação  $Q$  variaram de -0,67 a 0,78 (desencaixe ou encaixe fraco, negativo e maior encaixe positivo), sendo a média 0,15 e desvio-padrão 0,27.

As correlações entre as quatro formas de cálculo de encaixe P-O variaram de 0,42 a 0,97, sendo  $Q$  moderadamente correlacionado com  $|D|$  ( $r = 0,53$ ,  $p < 0,01$ ) e  $D^2$  ( $r = 0,48$ ,  $p < 0,01$ ). A alta correlação entre  $|D|$  e  $D^2$  (0,97,  $p < 0,01$ ) era esperada, pois os dois métodos são baseados no mesmo conjunto das diferenças entre os escores. Já as correlações entre o encaixe percebido e o encaixe calculado variaram de 0,42 a 0,66 ( $p < 0,01$ ), sendo as correlações moderadas um indicativo de que os construtos eram relacionados. Porém, este também poderia ser um indicativo de que essas escalas não estariam medindo os mesmos construtos integralmente.

Os resultados da pesquisa indicaram que as quatro formas de medição de encaixe P-O ( $|D|$ ,  $D^2$ ,  $Q$  e encaixe percebido) contribuíram de forma significativa para explicar a variação nas três variáveis dependentes pesquisadas (satisfação no trabalho, intenção de deixar a organização e predisposição para recomendá-la como um bom lugar para trabalhar), sendo preditores significativos. Porém, o encaixe percebido mostrou-se um preditor superior, sendo mais consistente em relação àquelas três variáveis pesquisadas, melhor explicando a variação dos resultados que cultura organizacional, valores individuais ou as três formas de encaixe P-O calculado. Uma das razões para esse resultado, segundo os autores, poderia ser o fato de que o encaixe percebido e as três variáveis pesquisadas foram medidos da mesma forma, ou seja, como percepção.

O estudo desenvolvido por Robert e Wasti (2002) abrangeu 916 empregados de 46 organizações turcas, tendo como objetivo verificar se o encaixe pessoa-organização atuava como preditor de atitudes no trabalho.

Uma das hipóteses levantadas pelos autores, que foi confirmada pelos resultados da pesquisa, é de que idiocentrismo e alocentrismo, que são manifestações individuais de valores individualistas e coletivistas, interagem com individualismo e coletivismo organizacional, de forma a poder prever as atitudes relativas ao trabalho de respeito organizacional, satisfação com promoção, com o trabalho em si, com colegas de trabalho e supervisores. As atitudes são relativamente positivas quando ocorre um bom encaixe pessoa-organização, ou seja, um indivíduo tem alto escore em alocentrismo e também na dimensão paralela de coletivismo organizacional ou alto escore em idiocentrismo e também alto na dimensão paralela de individualismo organizacional.

Os resultados sugerem, portanto, que o encaixe (*fit*) e o desencaixe (*misfit*) entre valores individuais e a percepção da cultura organizacional podem prever atitudes no trabalho.

Finda a apresentação do referencial teórico, serão estabelecidos no próximo capítulo os objetivos desta pesquisa e, em seguida, a metodologia utilizada.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Verificar a congruência entre valores organizacionais percebidos por trabalhadores de grupos funcionais específicos e seus valores pessoais, por meio da medida de encaixe pessoa-organização e como tal congruência se relaciona com a qualidade de vida no trabalho desses trabalhadores.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Mapear o nível de QVT dos profissionais de três grupos funcionais pesquisados (nível operacional, técnico-administrativo e gerencial) da organização alvo deste estudo.
- Verificar a relação entre as variáveis demográficas e a QVT.
- Identificar, junto aos três grupos de trabalhadores, seu perfil motivacional de valores, ou seja, suas prioridades axiológicas, a partir dos tipos motivacionais de valores pessoais.
- Identificar, junto aos três grupos de trabalhadores, sua percepção das prioridades axiológicas da organização.
- Calcular a medida de encaixe P-O para os três grupos funcionais pesquisados, a partir da congruência entre os valores pessoais dos trabalhadores e sua percepção dos valores organizacionais.
- Verificar a relação entre as variáveis demográficas e a medida de encaixe P-O.
- Investigar, para os trabalhadores dos grupos funcionais pesquisados, a existência de correlação significativa entre seus valores pessoais e organizacionais com a QVT.
- Verificar, junto aos grupos funcionais pesquisados, se a congruência entre os valores pessoais dos trabalhadores e os valores organizacionais por eles percebidos, medida de encaixe P-O, correlaciona-se a uma variação na sua QVT.

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 4.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa

A explanação do tipo de estratégia adotada neste estudo é de extrema importância, pois, tendo em vista que as crenças básicas sobre o mundo são refletidas na maneira como a pesquisa é projetada e na coleta e análise dos dados, o reconhecimento do paradigma que orienta o pesquisador é importante, já que ele determina o transcurso do projeto (COLLINS; HUSSEY, 2005).

Laville e Dionne (1999) defendem que a escolha da abordagem deve estar a serviço do objeto da pesquisa. O problema específico proposto é que deve determinar o procedimento mais adequado para se alcançar a compreensão esperada e tirar a melhor conclusão dos saberes desejados.

Com base no problema enfocado neste estudo, que é verificar **de que forma o encaixe entre valores organizacionais e valores pessoais relaciona-se com o construto da qualidade de vida no trabalho**, adotou-se como estratégia principal a quantitativa, visto que proporciona a medição objetiva e a quantificação dos resultados, assim como a descrição dos fenômenos de interesse desta pesquisa, uma vez que aprecia números e procura medir o grau em que algo está presente ou ausente (CASTRO, 2005). Além disso, quanto à natureza da variável analisada, a pesquisa quantitativa baseia-se, *a priori*, no pressuposto de que a teoria pode ou não ser verificada.

Quanto ao tipo de pesquisa, optou-se pela descritiva, a qual se aplica quando o objeto de investigação é parcialmente conhecido, em avaliações cujo objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Em geral, implicam planejamento mais rigoroso da coleta de dados e envolvem a utilização de técnicas padronizadas para essa coleta (CASTRO, 2005).

Para Mattar (2001), a pesquisa descritiva deve apresentar objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação. Deve ser utilizada quando o propósito for descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. E justifica-se, portanto, por se tratar de objetos de investigação já parcialmente conhecidos, mais especificamente valores organizacionais e individuais e QVT, os quais, inclusive, possuem instrumentos de

pesquisa já validados. Além disso, conforme exposto no objetivo geral deste trabalho, busca-se identificar relação entre variáveis, sendo a coleta de dados baseada em técnicas padronizadas (questionários).

Quanto ao método, de acordo com Mattar (2001) há dois tipos básicos de pesquisas descritivas: estudos de campo e levantamentos de campo. Embora a diferenciação entre eles não seja precisa, situa-se na amplitude e profundidade, sendo que levantamentos de campo possuem grande amplitude e pouca profundidade, enquanto estudos de campo situam-se na média naquelas duas dimensões.

Foi adotado como método de pesquisa, portanto, o estudo de campo, uma vez que este método está menos preocupado com a geração de grandes amostras representativas de uma população e mais envolvido com o estudo de média profundidade de algumas situações típicas (MATTAR, 2001). Segundo esse autor, tal método também é indicado e deve ser utilizado quando se estiver mais interessado em conhecer o inter-relacionamento entre as diversas variáveis que ocasionam um fenômeno, principalmente quando for difícil entender o fenômeno sem entender esse inter-relacionamento. Este é o caso do problema de pesquisa focado neste estudo, que é conhecer o inter-relacionamento entre diferentes construtos, mais especificamente verificar a congruência entre os valores organizacionais, percebidos por trabalhadores de grupos específicos, e seus valores pessoais, por meio da medida de encaixe pessoa-organização, e como tal congruência se relaciona com a QVT desses indivíduos.

Com base no objetivo principal deste estudo, adotou-se como técnica de pesquisa o *survey* (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

Pinsonneault e Kraemer (1993, *apud* DIAS, 2005)<sup>13</sup> definem *survey* como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

O *survey* torna possível a utilização da teoria estatística tanto no tratamento como na análise dos dados, bem como possibilita a obtenção de informações que não se encontram disponíveis na forma adequada para as análises pretendidas (BABBIE, 1999).

---

<sup>13</sup> PINSONNEAULT, A.; KRAEMER; K.L. Survey research in management information system: an assessment. **Journal of Management Information System**, 1993.

## 4.2 Unidade de análise da pesquisa

A unidade de análise do estudo é composta dos trabalhadores de nível gerencial, técnico-administrativo e operacional de uma indústria de Minas Gerais, atuante na área médico-hospitalar.

Empresa fundada há mais de 30 anos, produz dispositivos médico-hospitalares, os quais são comercializados no Brasil e exportados para vários países. Devido ao expressivo crescimento de vendas ocorrido nos últimos anos, tem apresentado vigoroso aumento no seu quadro de funcionários, acompanhando, assim, o crescimento da produção.

Por ser uma empresa que atua na área médico-hospitalar, possui algumas características muito peculiares desse tipo de indústria, entre as quais se podem destacar:

- Sistema de qualidade muito presente, robusto, abrangente e burocrático, com procedimentos operacionais detalhados e formalizados para a quase totalidade das atividades e funções desempenhadas na organização, principalmente aquelas relacionadas ao nível operacional.
- Um ambiente produtivo do tipo “sala limpa”, o qual exige paramentação especial (máscara, touca, luvas, entre outros itens de proteção ambiental), além de possuir regras específicas de assepsia, movimentação e comportamento nessas áreas.

A escolha dessa empresa deveu-se primeiramente ao seu porte, apresentando um total de 395 trabalhadores, o que possibilita um universo adequado para pesquisa, uma vez que o método de pesquisa adotado é o estudo de campo.

Em segundo lugar, o fato de possuir funcionários em diversos níveis hierárquicos, desde os mais operacionais, tipo “chão-de-fábrica”, até o nível de diretoria, bem como em diversas funções, de produção a gestão, passando por Engenharia, Recursos Humanos e Administração, entre outros, o que possibilita adequada avaliação dentro dos objetivos desta pesquisa, visto que permite a divisão dos funcionários em grupos funcionais específicos.

Um terceiro fator que acaba sendo importante na escolha da unidade empírica refere-se à facilidade de acesso à organização, seus profissionais e informações, visto que o nível de acesso é fator crítico para a obtenção de dados representativos da unidade pesquisada.

Para efeito dos objetivos desta pesquisa, foram investigados profissionais de três grupos funcionais específicos, cuja caracterização é apresentada no QUADRO 4 e que são brevemente descritos, a seguir:

- Grupo 01 - gerencial: formado pelos ocupantes de cargo de chefia da organização, totalizando 22 pessoas entre supervisores, coordenadores, gerentes e diretoria.
- Grupo 02 – técnico-administrativo: formado por 43 profissionais de funções de nível técnico e/ou administrativo, cujas atividades se relacionam ao desenvolvimento e suporte técnico aos processos produtivos, novos produtos e a planta fabril, bem como aquelas atividades administrativas relacionadas a todo o processo logístico, contábil, de recursos humanos, de tecnologia da informação e da gestão administrativa da organização.
- Grupo 03 - operacional: formado pelos trabalhadores de nível operacional que exercem a função de técnicos de montagem de subconjuntos e produto final, sendo composto de 195 pessoas.

**QUADRO 4**  
**Caracterização dos grupos funcionais pesquisados**

<b>Grupo</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Tecnico- Administrativo</b>	<b>Operacional (Montagem)</b>
<b>Quantidade pessoas</b>	22	43	195
<b>Ambiente laboral</b>	Tipo escritório (com exceção liderança operacional)	Predominantemente tipo "escritório"	Controlado (tipo "sala limpa")
<b>Tempo de Capacitação (na empresa)</b>	CURTO	CURTO	MÉDIO - LONGO Variando de 1 a 4 meses, dependendo da função
<b>Tarefa</b>	<b>Natureza / Tipo</b>	Atividades relacionadas a controle, gestão e coordenação de atividades e pessoas	Atividades técnicas e administrativas (engenharia, contabilidade, RH, etc.)
	<b>Características</b>	Análise e avaliação, com baixo nível de esforço físico para execução, alta complexidade	Atividades de pré-montagem, montagem estrutural e de acabamento
	<b>Rotina Repetição</b>	Normalmente de análise e avaliação, com baixo nível de esforço físico para execução, de média a alta complexidade	Manual, tipo artesanal, nível de automação zero, de média a alta complexidade para execução, exigindo de médio a alto nível de concentração e habilidades
	<b>Ciclo da Tarefa</b>	Baixo	Baixo a Médio
<b>Formação</b>	Grande variação	Grande maioria Superior ou Técnico	Fixo, variando de 0,5 a 2,0 horas
<b>Papel</b>	Superior	Grande maioria Superior ou Técnico	Segundo Grau
<b>Função</b>	Representantes formais e muitas vezes legais da empresa (os chamados "cargos de confiança") Estabelecem formalmente as políticas, valores e regras na organização, ou seja, a "cultura oficial"	Parte do grupo participa da implementação / aplicação das políticas / regras, bem como controlam se estão sendo seguidas	Normalmente apenas seguem políticas e regras definidas e implementadas na organização
<b>Nível de Atuação</b>	Liderança e Gestão Lideram formalmente grupo de pessoas (coordenam pessoas)	Desenvolvimento, suporte e manutenção dos processos produtivos, técnicos e administrativos	Produção
<b>Nível de Atuação</b>	Estratégico e Tático	Tático e Operacional	Operacional

FONTE: Elaborado pelo autor.

A definição dos três grupos baseou-se, principalmente, nos critérios relacionados às características das tarefas, papel exercido na organização, função e nível de atuação de cada um.

Após a aplicação do questionário, verificou-se que o número total de respondentes por grupo foi reduzido: o gerencial de 22 para 21 indivíduos, o técnico-administrativo de 43 para 40 e o operacional de 195 para 183 indivíduos. A não-participação na pesquisa por parte desses 16 trabalhadores deveu-se à ausência dos mesmos na organização, quando da época da coleta de dados, em virtude de férias, licença maternidade e outros afastamentos.

Dessa forma, o total de trabalhadores que participaram da pesquisa foi reduzido de 260 para 244.<sup>14</sup>

### 4.3 Definição das abordagens e das escalas

Quanto ao tipo de abordagem adotada para o inventário dos valores organizacionais e o seu impacto, bem como a adoção ou não de um instrumento único para valores organizacionais e pessoais, conclui-se pela adoção de instrumentos diferenciados para o inventário daqueles valores, enquanto como estratégia para estudar os valores organizacionais adotou-se a percepção que os membros da organização têm dos valores existentes e praticados na mesma. Essa definição baseou-se nas recomendações de diversos autores, conforme discutido anteriormente, entre eles Oliveira e Tamayo (2004), Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Kristof (1996).

Um outro fator que deve ser analisado quando da seleção dos instrumentos para inventariar os valores pessoais e organizacionais é a necessidade de se utilizarem instrumentos adequados, que permitam a comparação dos resultados obtidos, ou seja, que tenham a mesma base conceitual, pois para a execução dessa pesquisa faz-se necessário avaliar a congruência entre aqueles valores.

Para Robert e Wasti (2002) e Kristof (1996), uma revisão da literatura sugere que uma análise de encaixe pessoa-organização requer três condições básicas:

- Identificação de um sistema teórico comum que defina “dimensões compatíveis”, sobre as quais os valores da pessoa e da organização podem ser avaliados de forma confiável, com segurança.
- Que as dimensões sejam importantes para o autoconceito das pessoas.
- Que as dimensões representem qualidades que são importantes ou significantes em um contexto organizacional.

Com base nessas condições, adotaram-se neste estudo dois instrumentos para o inventário de valores: para os valores pessoais, o Inventário de Valores de Schwartz (1992), cujo modelo de estrutura motivacional foi verificado e validado no Brasil; e para

---

<sup>14</sup> Posteriormente o grupo operacional foi reduzido de 183 para 180 respondentes (vide subitem 4.6.2 Tratamento de respostas redundantes).

valores organizacionais, o IPVO, de Oliveira e Tamayo (2004), cujo desenvolvimento, conforme discutido anteriormente, se pautou, do ponto de vista teórico, no modelo dos valores pessoais proposto por Schwartz (1992).

A compatibilidade desses dois instrumentos foi confirmada por Oliveira e Tamayo:

A utilização do Inventário de Valores de Schwartz, instrumento de medida de valores pessoais validados no Brasil e em estudos transculturais, e do IPVO torna possível comparar os valores pessoais e os valores organizacionais, pois ambos estão calcados no modelo das motivações humanas. Assim, uma expectativa das organizações poderá ser concretizada: a identificação de relações de conflito ou de harmonia entre seus valores e os de seus empregados. O impacto da congruência ou não desses valores em relação a grande número de variáveis poderá ser testado (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p.138).

A necessidade de se buscarem instrumentos compatíveis para a avaliação da congruência de valores é salientada por Kristof (1996, p.10):

Conforme se nota, é difícil alcançar medidas compatíveis perfeitas. Tendo esta limitação em mente, a posição que defendemos neste artigo é que para encaixe suplementar todo esforço deve ser feito para maximizar a compatibilidade das medidas utilizadas (**tradução nossa**).

Uma análise dos dois construtos de valores utilizados nesta pesquisa, sob a ótica daquelas três condições básicas listadas por Tepeci e Bartlett (2002), indica também o atendimento das mesmas. Primeiramente, tanto valores organizacionais quanto pessoais são baseados no mesmo sistema teórico, a Teoria dos Valores Humanos, de Schwartz (1992), sendo as dimensões utilizadas nos modelos “compatíveis”, conforme comprovado quando da validação do instrumento IPVO, demonstrando correlação (compatibilidade) entre as mesmas. Os tipos motivacionais de valores representam as necessidades e objetivos do indivíduo, sendo fundamentais para a definição do seu autoconceito. Já os valores organizacionais são princípios que guiam a vida da organização e um dos principais componentes da sua cultura, sendo os oito fatores do IPVO representativos do seu perfil axiológico.

#### **4.4 Definição do(s) instrumento(s) de coleta de dados e do questionário**

Com base no anteriormente exposto, definiu-se como instrumento para a coleta de dados o questionário (APÊNDICE A), sendo composto de quatro partes distintas, conforme sumário a seguir:

- Valores pessoais: Inventário de Valores de Schwartz - SVS (1992).
- Valores organizacionais: IPVO de Oliveira e Tamayo (2004).
- Qualidade de vida no trabalho: *Job Diagnostic Survey* – JDS de Hackman e Oldham (1975).
- Dados demográficos, profissionais e pessoais dos respondentes.

A primeira parte do questionário enfocou os valores pessoais, sendo utilizado o SVS (*Schwartz Value Scale*), cujo modelo de estrutura motivacional, segundo Paschoal e Tamayo (2003), foi verificado empiricamente por Schwartz a partir de pesquisa transcultural realizada em mais de 60 países, sendo validado inclusive no Brasil, por Tamayo e Schwartz (1993), o que demonstra a universalidade da estrutura dos valores humanos. Além de ser um instrumento validado, seu modelo tem sido adotado por diversos pesquisadores, inclusive no desenvolvimento de outros instrumentos, como, por exemplo, a EVT, desenvolvida por Porto e Tamayo (2003), e, como já mencionado, o IPVO de Oliveira e Tamayo (2004).

Para a sua operacionalização, foi utilizada uma escala tipo *Likert* de nove pontos, conforme sugerido por Schwartz (1992), a qual é apresentada a seguir.

Oposto							de	
Aos meus	não						muito	suprema
Valores	importante		importante			importante	importância	
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

A segunda parte teve como objetivo investigar os valores organizacionais percebidos pelos participantes da organização pesquisada. Neste caso foi utilizado o instrumento denominado Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), sendo composto de 48 itens (perguntas) distribuídos em oito fatores (categorias). Foi utilizada uma escala tipo *Likert* de seis pontos, a qual é apresentada a seguir.

É muito parecida com minha empresa	É parecida com minha empresa	É mais ou menos parecida com minha empresa	É pouco parecida com minha empresa	Não se parece com minha empresa	Não se parece em nada com minha empresa
6	5	4	3	2	1

A adoção dessa escala deveu-se primeiramente por ser ela baseada em um modelo cujo desenvolvimento se pautou, do ponto de vista teórico, no exemplo dos valores pessoais proposto por Schwartz (1992), o qual, conforme apresentado anteriormente, será utilizado nesta pesquisa para inventariar os valores pessoais dos participantes, permitindo, assim, analisar comparativamente essas duas categorias de valores. Segundo Tamayo (1996, *apud* OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p.134)<sup>15</sup>, “[...] ao tomar os valores pessoais como base teórica para a construção da medida de valores organizacionais, conta-se com a vantagem de se dispor de uma teoria integrada de valores.”

Outro fator que motivou a adoção do instrumento é o fato do mesmo ter sido validado pelos autores, questão essa de suma importância, o que não só proporciona mais confiabilidade aos resultados obtidos com o instrumento, mas também elimina um possível viés cultural, uma vez que esta validação ocorreu em pesquisa realizada no Brasil.

A terceira parte do questionário teve como objeto de avaliação a QVT e foi composta de um instrumento desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) e adaptado para o Brasil por Moraes e Kilimnik (1992), o JDS. Para a sua operacionalização foi utilizada uma escala tipo *Likert* de 6 pontos, sendo que a descrição do mesmo ponto da escala variou dependendo da abordagem específica de cada parte do instrumento.

Quanto às razões que levaram à adoção desse modelo, pode-se destacar, primeiramente, o fato de ser amplamente utilizado por pesquisadores nacionais e internacionais, como pode ser constatado em levantamento bibliográfico prévio executado pelo autor da dissertação. Segundo, por ser amplamente citado pela literatura e validado. Em terceiro lugar, por focar as dimensões básicas da tarefa, seu conteúdo, permitindo a compreensão das diferenças existentes na QVT entre indivíduos de grupos funcionais ou níveis hierárquicos diferentes numa mesma organização.

Por fim, a quarta parte do questionário contém questões que investigam dados demográficos, profissionais e pessoais dos respondentes, de tal forma a possibilitar o cruzamento desses dados com as variáveis de QVT, bem como com a medida de encaixe P-O, visando a verificação de relações entre as mesmas.

---

<sup>15</sup> TAMAYO, A. Valores organizacionais. *In*: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. Cap. 11, p. 175-493.

No próximo subitem será apresentada a estratégia de coleta de dados utilizada, bem como as razões que levaram ao emprego daquela ordem sequencial das escalas do questionário.

#### **4.5 Estratégia de coleta de dados**

Em função da extensão do questionário, composto de 170 itens, e do conseqüente longo tempo demandado para o seu preenchimento, de 40 a 70 minutos, bem como dos diferentes graus de abstração exigida do respondente pelos instrumentos utilizados, o pesquisador optou por iniciar o questionário com o instrumento que demandava mais concentração e abstração, no caso o Inventário de Valores de Schwartz, finalizando com os dados demográficos, profissionais e pessoais. Dessa forma, buscou-se mitigar o impacto nos respondentes, a partir do decréscimo dos níveis de abstração e concentração exigidos.

Para a aplicação do questionário, foram adotadas estratégias de aplicação diferenciadas para os grupos funcionais pesquisados. Para os dois primeiros grupos, “operacional” e “técnico-administrativo”, os questionários foram aplicados nas próprias instalações da organização na qual os funcionários trabalhavam. Foi utilizada uma sala de treinamento com grupos que variavam de 10 a 20 funcionários, sendo as instruções de preenchimento lidas e explicadas por uma funcionária da área de Recursos Humanos da organização. Para o terceiro grupo de análise, gerencial, os questionários foram entregues pela área de Recursos Humanos para preenchimento e posterior devolução.

Essa diferenciação deveu-se especificamente a dois aspectos relacionados ao SVS. Primeiro, o nível de complexidade das instruções de preenchimento contidas naquele instrumento, as quais se não forem bem compreendidas podem gerar preenchimento não adequado do questionário e, por conseguinte, a impossibilidade de sua utilização ou, ainda, um viés nos resultados apurados. Um segundo aspecto refere-se ao nível de abstração exigido dos sujeitos para responder àquele instrumento (PORTO, 2005; SCHWARTZ, 2005b), o qual demanda, por conseguinte, mais tempo de dedicação para a análise e preenchimento do mesmo.

Da forma como foi aplicado o questionário, buscou-se minimizar esses aspectos detalhando-se as explicações das instruções de preenchimento pela funcionária da área de Recursos Humanos da empresa, bem como se disponibilizou um período específico dentro

do horário de trabalho para os funcionários responderem ao questionário. Para o grupo gerencial não houve essa necessidade, em função de mais homogeneidade quanto ao nível educacional dos respondentes, quase todos com no mínimo o curso superior completo, o que permitiu subentender que não haveria dificuldades para a compreensão das instruções de preenchimento.

É importante também ressaltar que, visando a evitar qualquer viés nos resultados da pesquisa, decorrentes de possível hesitação ou temor por parte dos funcionários da organização em responder às perguntas do questionário que avaliam questões mais delicadas na relação funcionário-empresa, foi mantido o anonimato de todos os respondentes dos grupos pesquisados, conforme é recomendado por Hackman e Oldham (1975), quando da aplicação do JDS.

Finalmente, vale destacar que foi aplicado um pré-teste com o objetivo de verificar se as instruções de preenchimento estavam claras, incluindo-se aquelas fornecidas verbalmente pela funcionária do RH, bem como o entendimento das questões e da semântica utilizada. Participou do pré-teste um grupo de seis funcionários da organização, de ambos os sexos. Poucas dúvidas surgiram, as quais foram anotadas e posteriormente se procedeu às adequações necessárias.

#### **4.6 Estratégia de tratamento dos dados**

No intuito de propiciar um conhecimento preliminar dos dados, permitindo a identificação e tratamento dos fenômenos em estudo, procedeu-se à análise exploratória. Trata-se de um esforço de identificação e tratamento de problemas inerentes aos dados, especialmente quando esse fato se torna uma possível ameaça à qualidade do estudo (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Outrossim, um levantamento adequado de características dos dados possibilita ao pesquisador propor limitações e cuidados na interpretação da pesquisa, o que poderia passar despercebido em uma análise superficial dos dados (HAIR JR. *et al.*, 1998). Considerando essa etapa, as análises seqüenciais puderam ser interpretadas com mais confiança, seja pelo maior conhecimento do pesquisador das características dos dados ou pelo reconhecimento e tratamento dos possíveis problemas detectados.

#### ***4.6.1 Análise descritiva***

Inicialmente, fez-se necessária a descrição das estimativas básicas das variáveis, na medida em que se encontra nessa etapa um ponto fundamental no processo de conhecimento, bem como a possibilidade de verificarem-se inconsistências na digitação e entrada de dados (MALHOTRA, 2001). Assim, buscando dirimir dúvidas quanto aos valores univariados dos dados, calculou-se a média e o desvio-padrão das variáveis ao nível agregado da amostra.

Ademais, verificou-se que não ocorreram dados digitados de maneira incorreta e que nenhum valor foi encontrado fora dos limites aceitáveis para as escalas estudadas. Em suma, tal análise significa de antemão não haver possíveis problemas com os dados.

Cabe mencionar que, para se empreender o conjunto das análises dos dados que subsidiaram os resultados deste estudo, foi utilizado o pacote estatístico SPSS 13.0.

#### ***4.6.2 Tratamento das respostas redundantes***

Antes de iniciar a análise dos dados, é necessário verificar se existem respondentes que tendem a respostas muito redundantes ao longo dos questionários, conforme sugerido por Schwartz (2005b), o que poderia caracterizar um possível viés nas respostas (por exemplo: preguiça para responder, falta de atenção, não compreensão das perguntas). Em função disto, foi feita uma análise da frequência de respostas obtidas para o questionário. Assim, calculou-se quantas vezes cada respondente utilizou cada opção de resposta da escala. Aquele valor com maior frequência foi dividido pelo número total de questões relativas a valores pessoais, obtendo-se o índice de redundância do questionário. Considerando-se aqueles com índice de redundância mais alto, foram excluídos três respondentes pertencentes ao grupo operacional, cujo índice de redundância foi igual a 100% (foi dada a mesma resposta a todos os valores do questionário).

Dessa forma o número total de respondentes do estudo ficou em 241, sendo o grupo gerencial composto por 21 indivíduos, o técnico-administrativo por 40 e o operacional por 180 indivíduos.

#### 4.6.3 Dados ausentes

A presença de respondentes que não completam um estudo é um problema grave e comum em estudos em administração (HAIR JR. *et al.*, 1998). Caracterizados por dados que apresentam em sua extensão valores incompletos, seja por rasuras ou negação em dar uma resposta, tais casos podem representar problemas em relação à generalização dos resultados, principalmente quando estes são causados por motivos que geram diferenças entre os verdadeiros parâmetros populacionais e os valores estimados em uma amostra (HAIR JR. *et al.*, 1998). Por tal razão, mais importante que descrever a extensão dos dados ausentes é identificar os motivos que causam seu surgimento (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Usualmente, a existência de padrões nos dados ausentes urge a necessidade do pesquisador entender as implicações dessa questão no problema de análise considerado.

Contando a quantidade de dados ausentes na base, observaram-se 93 ocorrências, que representam 0,52% daqueles dados, com 152 variáveis e 241 observações (36.632 células). As variáveis com mais dados ausentes foram V132 (“com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe diretamente com outras pessoas”) e V091 (“para esta empresa, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original”), com 16 e oito dados ausentes, respectivamente. Isto demonstra que os dados ausentes não se concentram em variáveis em particular, de modo que a exclusão de variáveis não seria um passo recomendável de análise. Outrossim, quando se analisa a frequência de dados ausentes por casos, nota-se que a maior parte dos dados ausentes se concentra em poucos questionários, tal como expressa a TAB. 1.

TABELA 1  
Distribuição de frequência dos dados ausentes na base de dados

QUANTIDADE DE DADOS AUSENTES	ESTATÍSTICAS			
	FREQ.	PROD.	%	ACUM.
0	179	0	0%	0%
1	42	42	45%	45%
2	15	30	32%	77%
3	2	6	6%	84%
5	3	15	16%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>	

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: FREQ. é a frequência de dados ausentes com determinada quantidade de dados ausentes; PROD. é o produto do número de vezes que os casos têm dados ausentes pela sua frequência na base; ACUM é a frequência acumulada de dados ausentes; % é o percentual acumulado de dados ausentes.

Verificou-se que os dados ausentes se encontravam dispersos por diversas variáveis, de modo que seria praticamente inviável reduzir o número de dados ausentes na base com a exclusão de casos. Antes, no entanto, buscou-se identificar se existiam padrões notáveis de dados ausentes, com o objetivo de verificar se a ocorrência destes determinaria médias diferentes nas demais variáveis.

Usando um nível de significância de 0,1% (HAIR JR. *et al.*, 1998), encontraram-se cinco médias diferentes para os casos que não responderam à V132 (“com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe diretamente com outras pessoas”). As variáveis com médias diferentes foram V095 (“esta empresa acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações”) e V123 (“o desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho”). Para todos esses casos, os que não responderam à questão V132 deram notas mais baixas nas questões anteriormente listadas, de modo que se infere que aqueles que não responderam à referida questão percebem sua empresa como menos influente e seu trabalho como menos desafiador. No entanto, notou-se que as diferenças de médias foram relativamente pequenas (maior diferença 1,06 pontos), podendo a presença de vieses ser considerada moderada.

Foi aplicado, ainda, o teste de aleatoriedade de dados ausentes *missing completely at random* (MCAR), que indicou resultado não significativo ( $P=0,779$ ), podendo-se considerar os resultados obtidos como aleatórios em termos dos valores de Y não

influenciarem a presença/ausência de Y e que outras variáveis também não influenciaram a presença ou ausência desses dados ausentes. Assim, teve-se mais liberdade para tratar os dados ausentes, decidindo-se por fazer sua reposição pela média dos valores.

#### **4.6.4 Valores extremos (Outliers)**

Prosseguindo à avaliação e tratamento de possíveis problemas inerentes aos dados do modelo, foi feita a identificação de observações extremas, denominadas *outliers*. Estes são casos com valores muito discrepantes dos restantes dos respondentes de determinado estudo. É importante verificar se esses casos ocorrem e tentar identificar suas causas subjacentes, pois eles podem afetar significativamente os resultados caso não sejam devidamente identificados e tratados (KLINE, 1998). Em especial, trata-se de uma tentativa de verificar se os indivíduos com valores extremos foram inadequadamente selecionados para participar do estudo, não sendo, portanto, observações válidas da população que está sendo estudada. Nestes casos, a generalização dos resultados ficaria comprometida, deturpando as conclusões de maneira imprevisível (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

Para verificar se existiam casos com valores extremos, foi feita sua classificação por meio da classificação dos valores extremos que estão fora dos limites de 1,5 vez o intervalo interquartil do primeiro e terceiro quartil, isto é, casos que têm valores superiores a  $Q3+1,5IQ$  ou inferiores a  $Q1-1,5IQ$ . Este critério, usado na construção das “caixas de bigodes” (PESTANA; GAGEIRO, 2003), é interessante, pois não assume qualquer condição sob a distribuição dos dados, tal como a normalidade. Com tal procedimento, 885 respostas foram classificadas como possíveis casos extremos. Considerando que isto significa a classificação de casos extremos de parte expressiva dos dados, foi feita uma segunda classificação considerando-se a distância de três vezes o intervalo interquartil para o primeiro e terceiro quartil, tendo sido encontradas 57 respostas extremas. Aplicando a sugestão de Kline (1998) e Tabachnick e Fidel (2001), foram substituídas as respostas extremas por outras válidas para as escalas, mas com valores menos ofensivos em relação às normas do banco de dados.

Em seqüência, tentou-se identificar os *outliers* multivariados, isto é, respondentes que deram combinações de respostas muito diferentes do padrão usual para as variáveis

estudadas. Para tal, adotou-se a distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) como uma medida indicativa do grau de disparidade dos questionários em relação às normas gerais do banco de dados (KLINE, 1998). Supondo a normalidade multivariada, pode-se provar que o valor  $D^2$  se distribui de forma aproximada da distribuição qui-quadrado com  $k$  (número de variáveis) graus de liberdade (MINGOTI, 2005).

Desta forma, a existência desses casos denota ou a violação da normalidade multivariada ou a presença de casos não pertencentes à população de interesse, quando consideradas todas as variáveis em conjunto. Levando em conta uma distribuição qui-quadrado com 152 graus de liberdade e nível de significância de 0,001 (TABACHNICK; FIDEL, 2001), em que o valor crítico da estatística de teste é igual a 211,62, não foram identificados *outliers* multivariados, pois provavelmente a solução do problema dos casos extremos univariados pode ter sido efetiva na solução do problema multivariado (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

#### **4.6.5 Normalidade**

Quando se fazem procedimentos de inferência, usualmente assume-se que as variáveis em estudo seguem alguma distribuição teórica, isto é, aplicam-se a procedimentos paramétricos de análise (HAIR JR. *et al.*, 1998). Assim, a correta inferência de resultados para a população seria possível somente se a distribuição teórica empregada for coerente com os dados reais obtidos.

Com o intuito de verificar a normalidade univariada, empregou-se a avaliação gráfica conjuntamente com testes formais de assimetria, curtose e normalidade. Pela análise gráfica entende-se a verificação de padrões de normalidade expressos nos gráficos dos quantis observados e esperados da distribuição normal, conhecido como gráfico Q-Q (PESTANA; GAGEIRO, 2003). Nesses gráficos, a ocorrência de uma linha reta formando um ângulo de aproximadamente  $45^\circ$  entre os valores observados e esperados, associada às observações dispersas aleatoriamente em torno desta reta, seria evidência favorável de que os dados seguem distribuição normal. Já nesse ponto observaram-se desvios expressivos da normalidade univariada.

Adicionalmente, medidas de assimetria e curtose testadas pelo procedimento Z contra o valor hipotético de zero (MALHOTRA, 2001) demonstraram desvios da

normalidade que também foram confirmados pelo teste Kolmogorv-Smirnov. Buscando-se sanar esse problema, várias transformações de dados foram testadas, mas nenhuma delas fora capaz de trazer solução aceitável para os desvios da normalidade. Tal resultado, portanto, implica desvios da normalidade multivariada (MINGOTI, 2005). Deste modo, as análises subseqüentes devem ser feitas aplicando-se procedimento robusto à violação desse pressuposto, isto é, testes e procedimentos não-paramétricos (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

#### ***4.6.6 Linearidade***

Como foram empregadas medidas de correlação nesta pesquisa, tornou-se necessário averiguar a existência de relacionamentos lineares entre as variáveis que compõem o estudo. Isto se fez necessário porque será feita a verificação do grau de associação entre variáveis por meio da correlação, sendo que tal medida é capaz de detectar somente associações lineares entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

A fim de avaliar esse pressuposto, foi investigada a significância das correlações de Spearman. Na matriz de correlação com 11.476 células não-redundantes foram notadas 4.162 correlações significativas, que representam 36% do total de correlações da matriz, indicando que existem correlações lineares moderadas entre os indicadores. Ademais, foi procedida avaliação gráfica das relações lineares por meio dos diagramas de dispersão entre os pares de variáveis. Efetuando-se a análise de 30 diagramas selecionados ao acaso, não foram detectadas violações ao pressuposto de linearidade, tornando seguro o fato de que os indicadores se relacionam de maneira linear.

#### ***4.6.7 Outras considerações quanto à análise dos dados***

Considerando que a média é o valor que tende a obter menores desvios em relação aos valores individuais caso a distribuição tenha uma única tendência central, tal como foi o caso deste estudo (PESTANA; GAGEIRO, 2003), preferiu-se aplicar essa medida para a análise dos resultados. Além disto, essa decisão também se baseou no fato do conceito de média ser mais intuitivo do que o conceito de mediana.

Levando-se em conta, também, que foi feito praticamente um censo, em função do tamanho da população em relação à amostra, os testes de hipótese aplicados no estudo tiveram caráter de guiar a interpretação dos dados, demonstrando a existência ou não de diferenças expressivas nos grupos.

Convém ressaltar que, quando da análise dos cruzamentos entre variáveis demográficas e os construtos teóricos, aplicou-se a correlação não-paramétrica de Spearman para as variáveis faixa etária, escolaridade, tempo de empresa e grau de religiosidade, pois essas medidas são de nível ordinal e as variáveis dos construtos analisados neste estudo (QVT, VO e VP) não seguem distribuição normal.

Outro ponto a comentar é que foi aplicado como teste de hipótese o Mann-Whitney, o qual é uma alternativa não-paramétrica para o teste 't' para amostras independentes quando os pressupostos de normalidade e homocedasticidade (igualdade de variâncias) não são atendidos. O único pressuposto do teste é que duas amostras tenham formas semelhantes, isto é, tenham assimetrias e curtose estatisticamente equivalentes (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Salienta-se que se optou por este teste em face de os grupos pesquisados apresentarem tamanhos diferentes, de modo que a variabilidade tenderia a ser diferente dentro de cada um. Além disto, como o grupo gerencial tem menos de 30 elementos, o teste 't' não seria eficaz contra desvios da normalidade. Por fim, nota-se que as variáveis não seguem distribuição normal, por isso é que a aplicação de um teste que supõe a normalidade não é recomendada.

#### ***4.6.8 Cálculo do encaixe pessoa-organização (Encaixe P-O)***

Entre os diferentes métodos utilizados para o cálculo da medida de encaixe P-O, mais especificamente quando esse encaixe é operacionalizado por meio da congruência de valores, que é o objetivo deste estudo, têm-se como os mais citados na literatura aqueles que utilizam um indicador único que reflete o nível de similaridade entre os valores do indivíduo e da organização, os quais são: a soma das diferenças -  $|D|$ , a soma do quadrado das diferenças -  $D^2$  e a correlação entre os dois perfis de valores - *Q-score* (KRISTOF, 1996; MEGLINO; RAVLIN, 1998).

Em relação a esses métodos ou procedimentos, o primeiro, soma das diferenças -  $|\mathbf{D}|$ , considera a soma das distâncias absolutas obtida pela soma dos desvios absolutos entre os fatores dos valores organizacionais e respectivos fatores dos valores pessoais ( $k$ )

( $\sum_{i=1}^k |VO_k - VP_k| = \sum_{i=1}^k |D_k|$ ). O segundo procedimento de cálculo, soma do quadrado das

diferenças -  $\mathbf{D}^2$ , considera a soma dos desvios quadráticos ( $\sum_{i=1}^k (VO_k - VP_k)^2 = \sum_{i=1}^k (D_k)^2$ ).

No tocante ao terceiro procedimento, o método de correlação entre dois perfis de valores, pessoais e organizacionais, denominado *Q-score*, apresentam-se duas opções de cálculo. A primeira é o cálculo da medida de encaixe P-O utilizando-se a correlação de Pearson, em que se assume que os valores observados têm propriedades métricas, isto é, diferenças numéricas entre os fatores dos valores pessoais e organizacionais são tratadas como representando diferenças equivalentes nos atributos mensurados. A segunda opção é o cálculo do encaixe P-O por meio da medida de correlação de Spearman que, por se tratar de uma correlação para dados ordenados, só considera a ordem de importância dos valores pessoais e organizacionais.

Com base nos procedimentos descritos, optou-se por utilizar, no presente estudo, para cálculo da medida de encaixe P-O, o método denominado *Q-score*, operacionalizado via correlação de Spearman, sendo os motivos que levaram a esta decisão descritos a seguir.

Em primeiro lugar, pela sua maior disseminação entre os pesquisadores da área: de acordo com Kristof (1996), o método *Q-score* é o que tem sido mais utilizado nas pesquisas de encaixe P-O operacionalizadas via congruência de valores. Além disso, segundo a autora, apesar de largamente empregados na literatura referente a pesquisas de encaixe, os métodos de “diferença de escores” têm recebido diversas críticas da comunidade científica em razão de uma variedade de problemas. Entre eles, cita-se a preocupação com a ambigüidade conceitual resultante desses métodos, os quais dissimulam a contribuição individual de cada elemento para o escore total.

Para Meglino e Ravlin (1998), a escolha do procedimento apropriado para medir a congruência de valores depende de como os valores são medidos, o que, em última instância, depende do fenômeno que está sendo investigado. Se o interesse da pesquisa for avaliar similaridade em escolhas comportamentais, então a similaridade na ordem de prioridades será uma medida adequada da congruência de valores. Neste caso, o interesse

está na configuração, no ajuste, entre os perfis de valores pessoais e organizacionais, em vez da distância entre os perfis, então o método *Q-score* é o mais adequado, por representar a similaridade entre aqueles perfis. Concluem: “[...] o método *Q-score* apresenta-se com uma medida relevante de congruência de valores que representa direções alternativas de ação” (MEGLINO; RAVLIN, 1998, p. 364, **tradução nossa**).

Esse ajuste entre os perfis de valores, em vez da distância entre os perfis, é justamente o que se busca nesta pesquisa, em função de duas importantes questões que se impõem. Em primeiro lugar, são as prioridades axiológicas do indivíduo ou o seu sistema de valor, conforme proposto por Rokeach (1981), os determinantes das escolhas por modos de comportamento ou estados finais de existência, e não a importância dada individualmente a cada valor.

A segunda questão é de caráter metodológico e refere-se ao fato de que os indivíduos diferem na maneira de usar a escala de resposta para valores, o que pode gerar um viés nos resultados da pesquisa no caso de se utilizarem procedimentos de cálculo da medida de encaixe que consideram as propriedades métricas dos valores (resultados). Isto acontece, de acordo com Schwartz (2005b), pelo fato de alguns indivíduos, ao preencherem o SVS, distribuírem seus julgamentos de importância em toda a escala, enquanto outros tendem a julgar a maioria como razoavelmente importantes e outros a conferirem pouca importância à maioria dos itens. Desta forma, o autor alerta: “o que nos interessa são as prioridades dos sujeitos, a importância relativa de diferentes valores para eles.” E continua: “quando se relaciona prioridade axiológica com outras variáveis, tais diferenças no uso da escala devem ser controladas.”

Com base no exposto, o método *Q-score*, mais especificamente quando operacionalizado via correlação de Spearman, apresenta-se como adequado por atender àqueles requisitos aqui apresentados.

Um outro importante aspecto é que todos esses métodos requerem o mesmo número de fatores nos dois construtos analisados, ou seja, que o mesmo número de categorias esteja presente tanto em valores pessoais quanto em valores organizacionais, o que não ocorre, *a priori*, para este estudo. Assim, fez-se necessário um tratamento preliminar dos dados para o cálculo da medida de encaixe P-O, conforme apresentado no QUADRO 5.

## QUADRO 5

Correspondência entre fatores de valores organizacionais  
e tipos motivacionais de valores pessoais

VALORES ORGANIZACIONAIS		VALORES PESSOAIS	
FATORES	OBSERVAÇÃO	TIPO MOTIVACIONAL	OBSERVAÇÃO
Autonomia		Autodeterminação Estimulação	Média
Bem-estar		Hedonismo	
Realização		Realização	
Domínio Prestígio	Média	Poder	
Tradição		Tradição	
Conformidade		Conformidade	
Coletividade (Ética)		Benevolência Universalismo	Média
--		Segurança	Eliminado

Fonte: dados da pesquisa.

Em primeiro lugar, o tipo motivacional “segurança” não é abarcado no modelo utilizado para os valores organizacionais, de modo que fora necessário excluí-lo dos tipos motivacionais de valores pessoais nos cálculos.

Em segundo lugar, quatro tipos motivacionais de valores pessoais correspondem a apenas duas categorias de valores organizacionais, conforme validação do IPVO de Oliveira e Tamayo (2004), de tal forma que para calcular a medida de encaixe P-O optou-se por trabalhar com a média dos tipos motivacionais que se relacionam a determinada categoria, permitindo, assim, estimativas de correlação não inflacionadas devido à repetição de pontos de dados com magnitudes similares. Dessa forma, aqueles quatro tipos motivacionais foram agrupados da seguinte maneira: a média de autodeterminação e estimulação corresponde à autonomia; e a média de benevolência e universalismo à preocupação com a coletividade.

Por último, adotou-se o mesmo tratamento anterior às categorias de valores organizacionais domínio e prestígio, ou seja, foi considerada a média dessas categorias em relação ao tipo motivacional poder (valores pessoais).

Convém ressaltar, ainda, que, como as unidades de medição dos valores pessoais e organizacionais provêm de escalas de medição diferentes (números diferentes de pontos na escala), aplicou-se a padronização dos valores de cada indivíduo para uma escala de zero a

um, em que zero indica o valor menos importante ou mais fraco e um indica o valor mais importante ou mais forte.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 Apresentação e análise descritiva das variáveis demográficas

A presente pesquisa foi realizada por meio de censo envolvendo trabalhadores de três grupos funcionais de empresa mineira da área médico-hospitalar, totalizando 241 respondentes, sendo 21 ocupantes de cargos de nível gerencial, 40 profissionais de nível técnico-administrativo e 180 de nível operacional, conforme apresentado no GRÁF. 2.

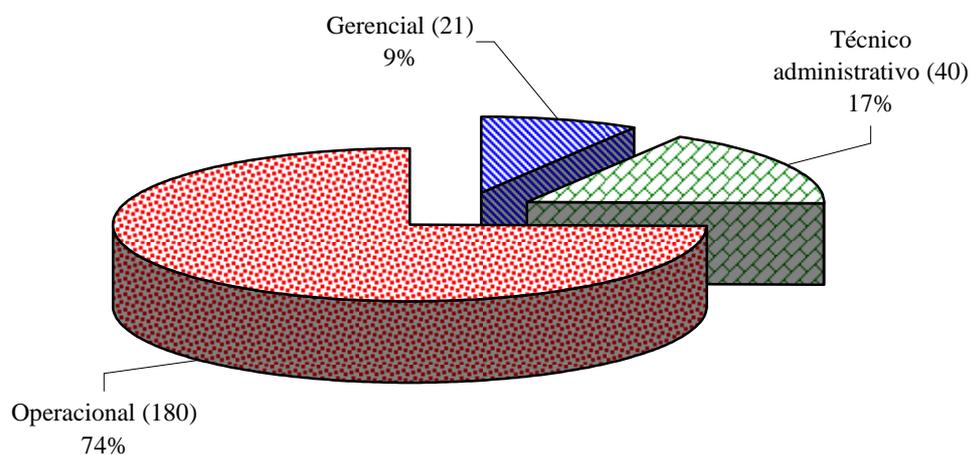


GRÁFICO 2 - Distribuição dos respondentes por grupo funcional pesquisado.

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que o grupo composto de profissionais de nível operacional representa a maior parte dos respondentes (74%), seguido do grupo de profissionais de nível técnico-administrativo (17%) e dos de nível gerencial (9%). Visando a melhor descrever o perfil dos respondentes, foram levantadas informações pessoais dos mesmos. Iniciando-se pela descrição do gênero, os resultados são apresentados no GRÁF. 3.

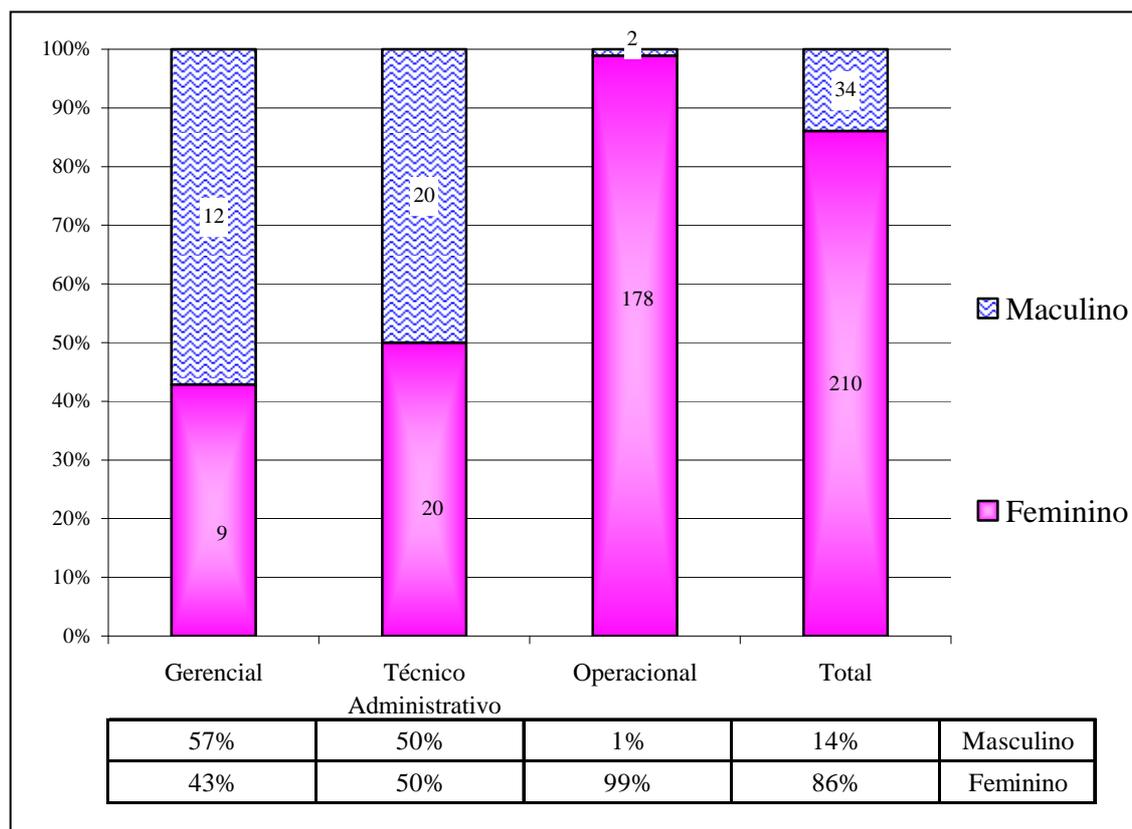


GRÁFICO 3 - Distribuição dos respondentes por gênero.

Fonte: dados da pesquisa.

A grande maioria dos participantes é do sexo feminino (86%). Em uma análise por grupo, há que se salienta a quase totalidade de mulheres no grupo operacional (99%). Ademais, apresenta-se o perfil do grupo etário ao qual pertencem os participantes, tal como demonstra o GRÁF. 4.

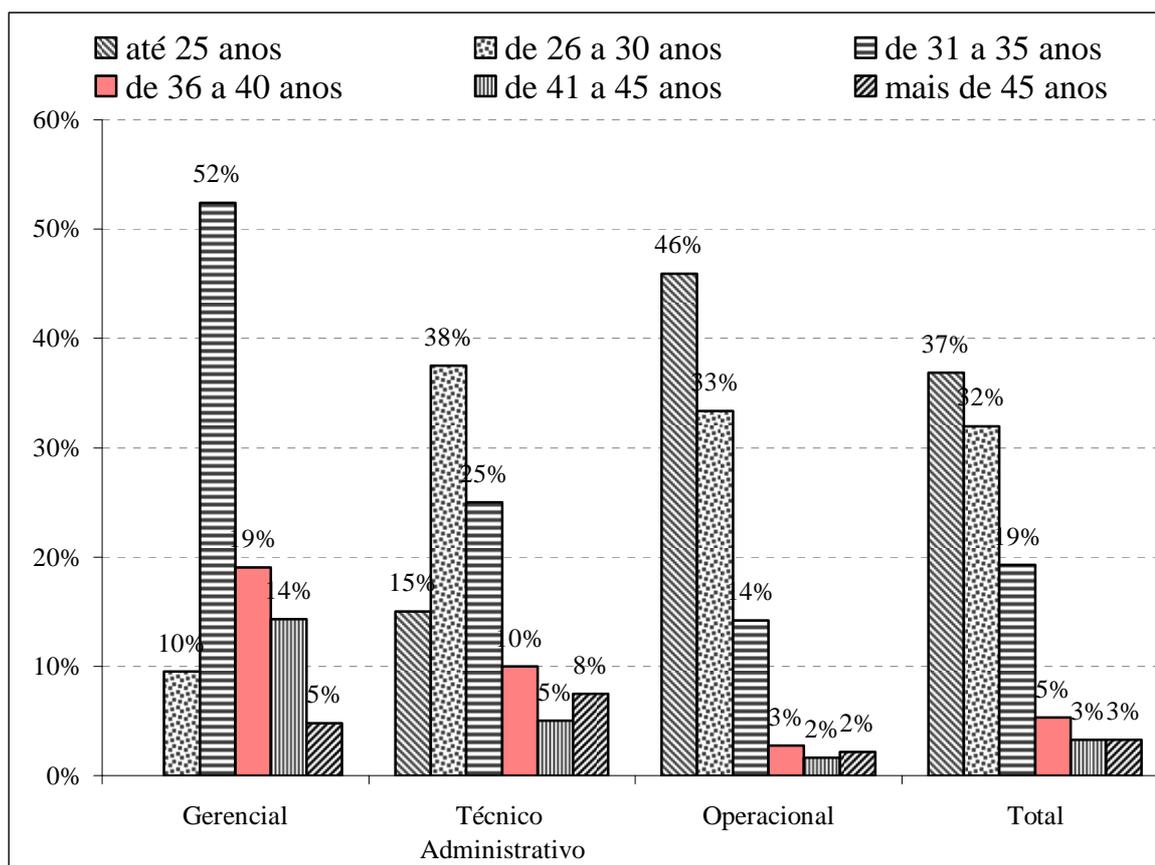


GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes por faixa etária.

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à faixa etária, verificou-se predominância de profissionais jovens no conjunto dos respondentes, tendo-se 69% com até 30 anos de idade. Quando se analisaram os grupos em específico, o percentual mais alto foi de profissionais com até 30 anos de idade no nível operacional (79%), com predominância de trabalhadores na faixa até 25 anos (46%). Já no grupo gerencial constatou-se perfil etário diferenciado em relação aos outros dois investigados, tendo-se 52% de seus membros com idade entre 31 e 35 anos, o que, muito provavelmente, possa ser explicado em função da maior experiência requerida para o desempenho de funções dessa natureza.

Esse perfil jovem certamente reflete-se na prevalência de indivíduos solteiros, conforme dados do GRÁF. 5.

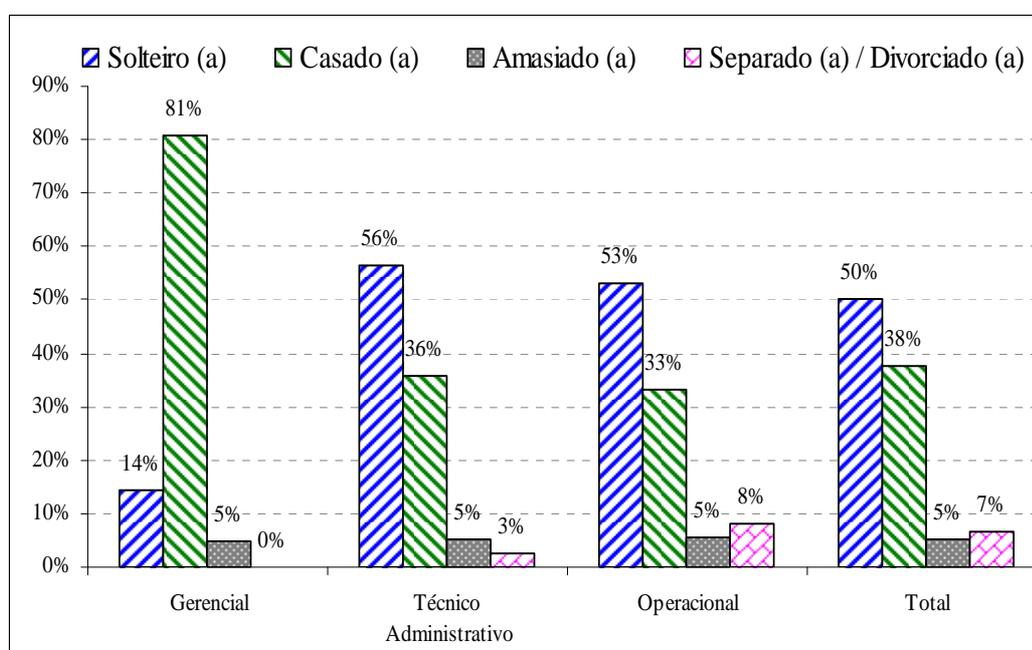


GRÁFICO 5 - Distribuição por estado civil.

Fonte: dados da pesquisa.

Pelos dados do GRÁF.5 vê-se que 50% do total dos pesquisados declararam-se solteiros, proporção muito próxima do obtido no grupo de profissionais de nível operacional (53%) e técnico-administrativo (56%). Já em relação aos ocupantes de cargos de nível gerencial, há que se salientar a predominância de indivíduos casados (81%).

Quanto à presença de filhos, de acordo com o GRÁF. 6, 43% da totalidade dos respondentes declararam tê-los, sendo o percentual mais alto constatado no grupo composto de ocupantes de cargos de nível gerencial, cujo índice de indivíduos com filhos alcançou 62%.

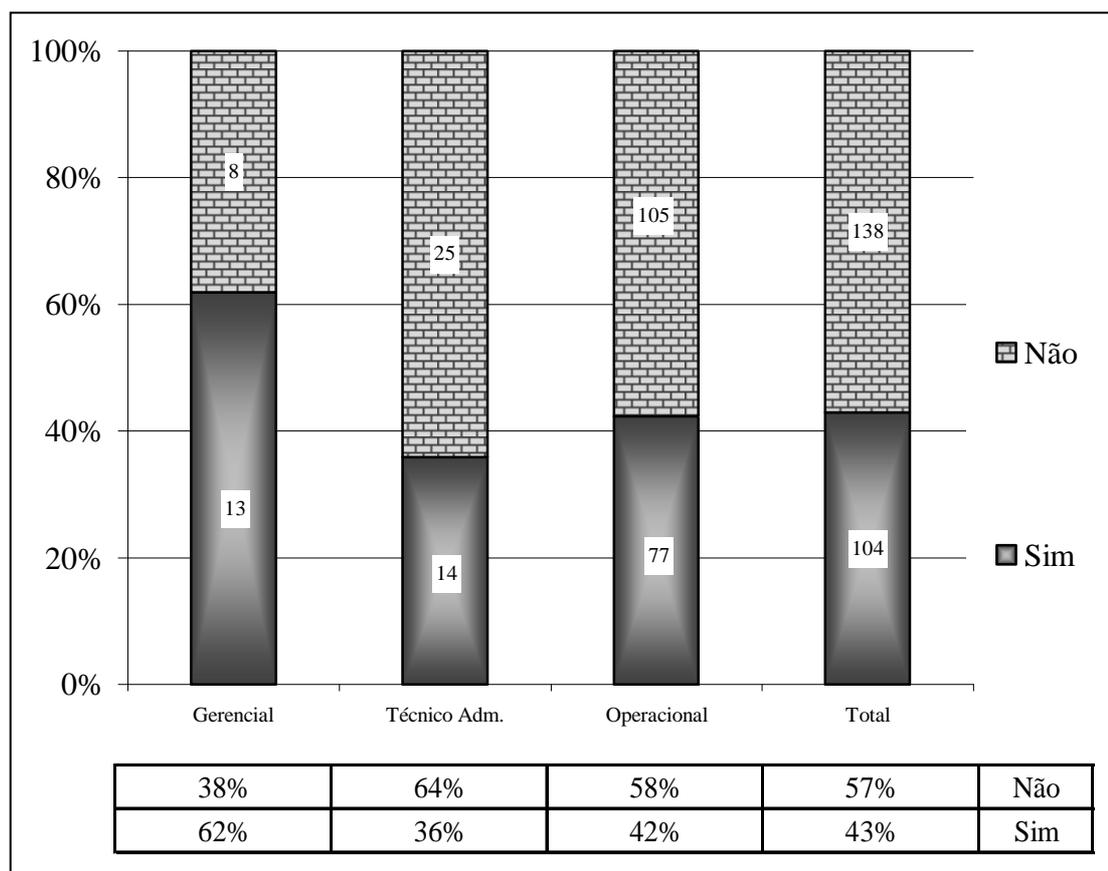


GRÁFICO 6 - Distribuição dos respondentes segundo paternidade.

Fonte: dados da pesquisa.

No total, a maioria dos respondentes indicou ter somente um filho (59%), majoritariamente menores de 18 anos. Entre os profissionais dos grupos técnico-administrativo e operacional, a presença de indivíduos com dois filhos foi mais comum que no grupo gerencial (GRÁF. 7).

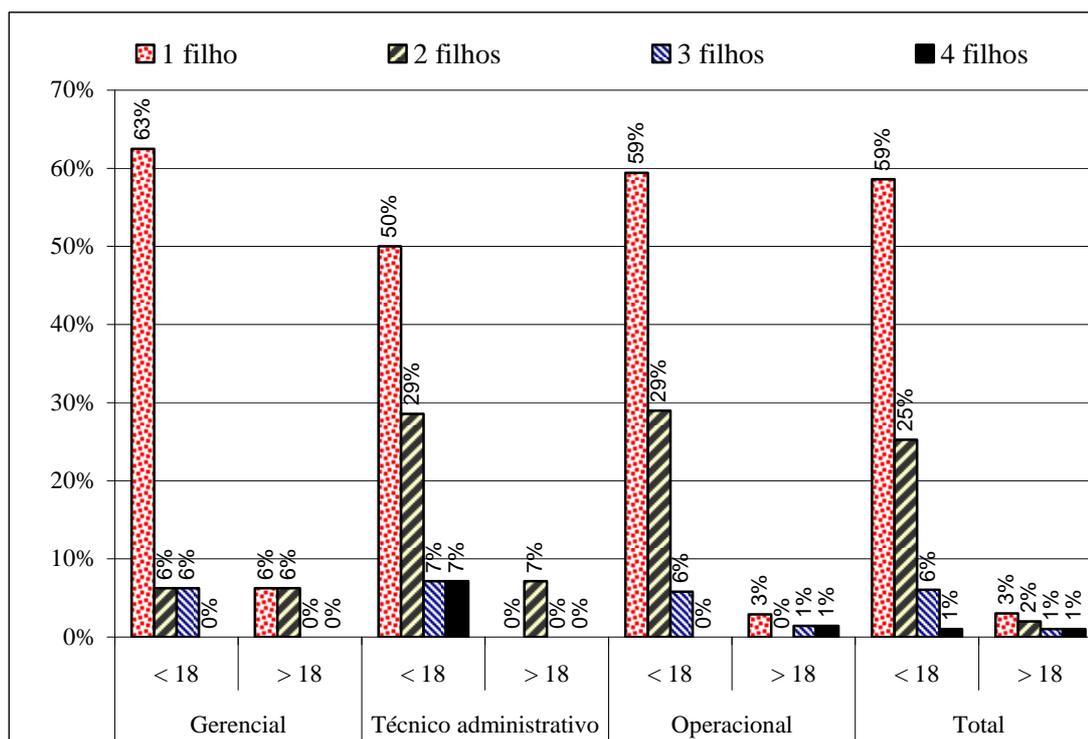


GRÁFICO 7 - Distribuição dos respondentes segundo número dos filhos por faixa etária.

Fonte: dados da pesquisa.

O GRÁF. 8 mostra que os respondentes representaram, em sua maioria, indivíduos com segundo grau completo (60%). Houve predominância no grupo gerencial de indivíduos com formação superior completo (95%), o mesmo ocorrendo no grupo composto de profissionais de nível técnico-administrativo (46%). Já no grupo de trabalhadores de nível operacional registrou-se predominância de profissionais com o segundo grau (78%).

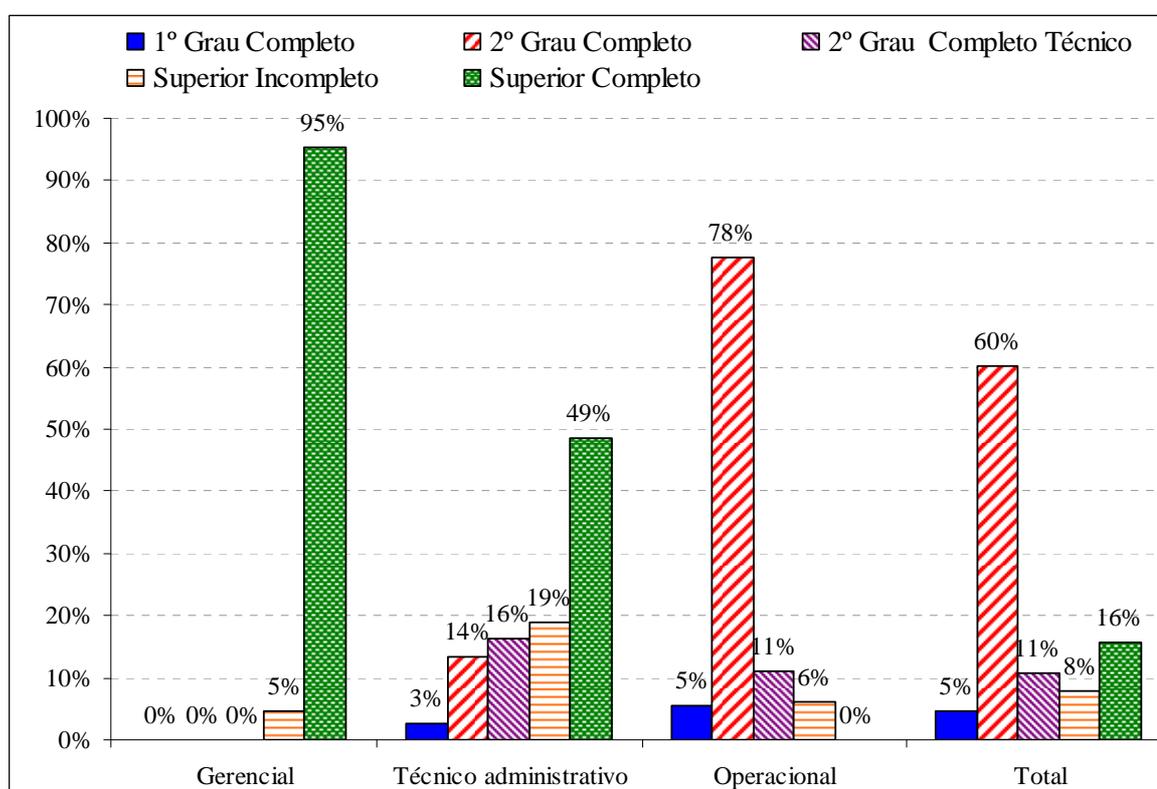


GRÁFICO 8 - Distribuição por escolaridade.

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme o GRÁF. 9, o tempo de atuação na empresa foi de até três anos de casa para a maioria dos respondentes (59%). Esse índice subiu para 77% na faixa até cinco anos, o que revela o significativo crescimento da organização e conseqüente aumento do contingente de empregados. No total, os indivíduos com mais de 10 anos representaram apenas 9%, sendo que para o grupo operacional esse percentual foi de apenas 4%.

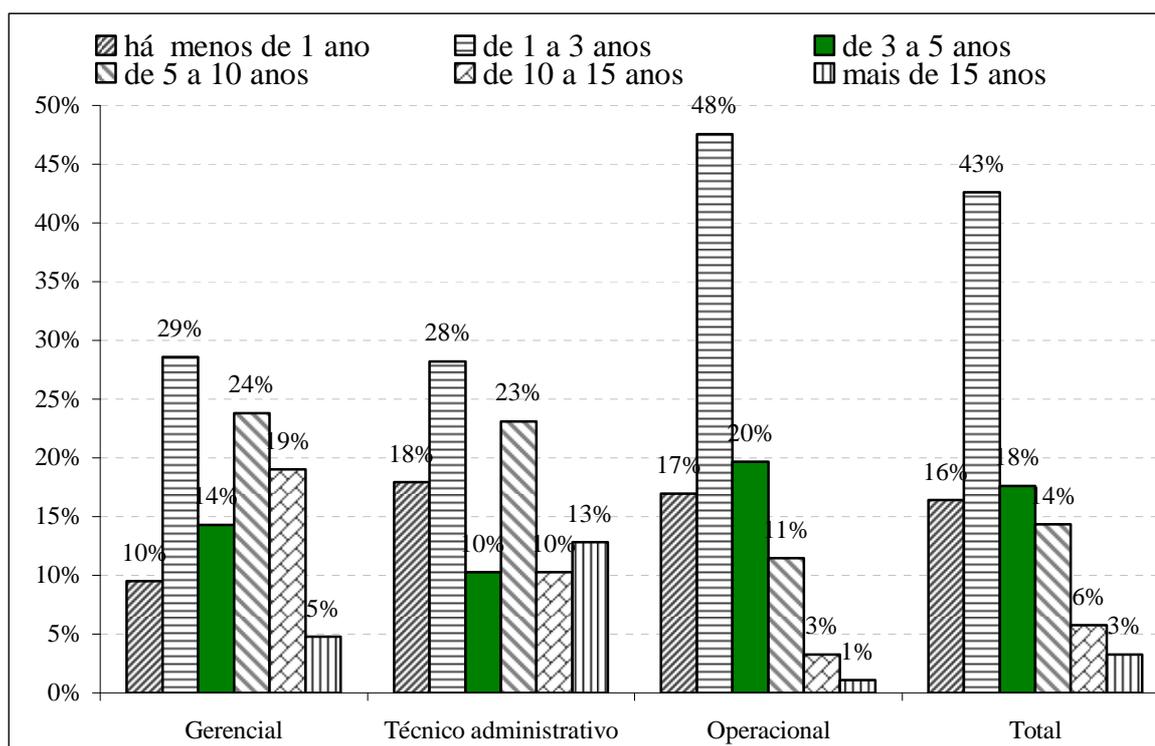


GRÁFICO 9 - Distribuição segundo tempo de atuação na empresa.

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de atuação no cargo, percebeu-se, para o total dos respondentes, similaridade na distribuição das respostas em relação ao tempo de atuação na empresa, com percentual ligeiramente superior de respondentes nas faixas um a três anos e cinco a seis anos (GRÁF. 10).

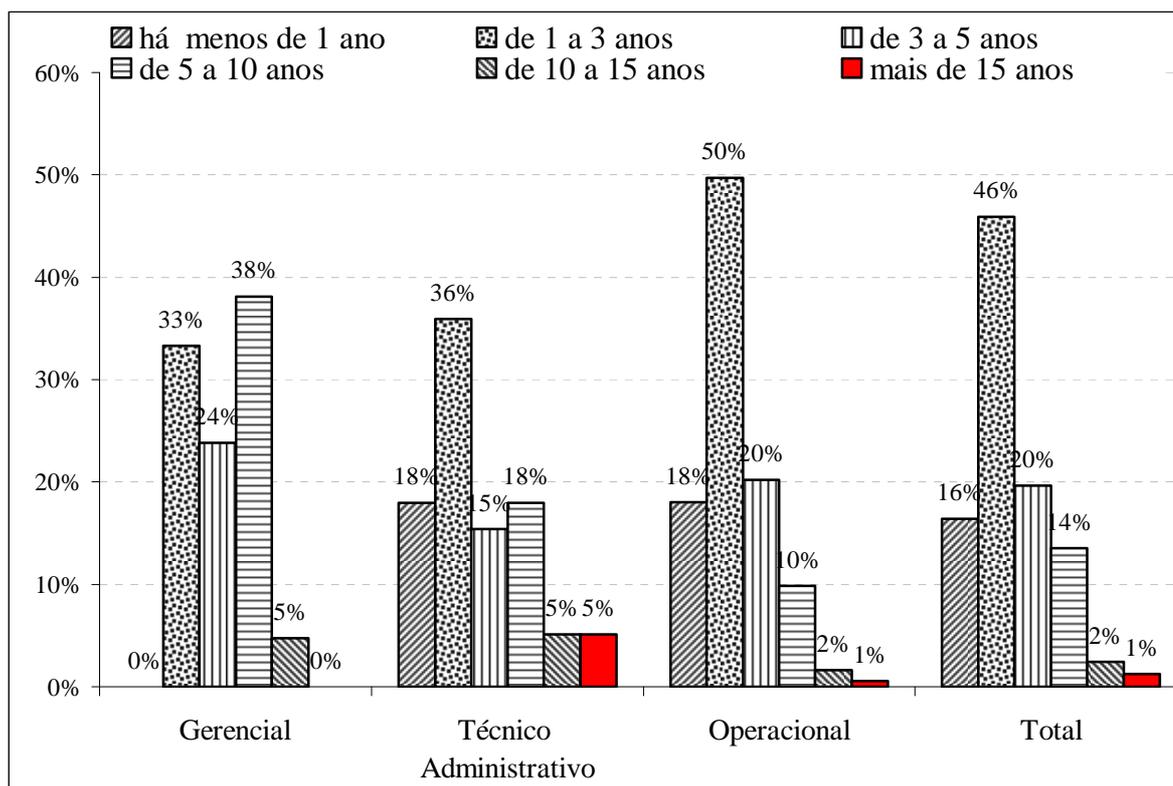


GRÁFICO 10 - Distribuição segundo tempo de atuação no cargo.

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à educação religiosa recebida por parte dos respondentes, conforme expresso no GRÁF. 11, os indivíduos que receberam educação religiosa do tipo Cristianismo - Católico Romano são a expressiva maioria, seguido de Cristianismo - Protestante. Verifica-se, porém, que a proporção de protestantes no grupo operacional é quase o dobro na comparação com os demais grupos funcionais.

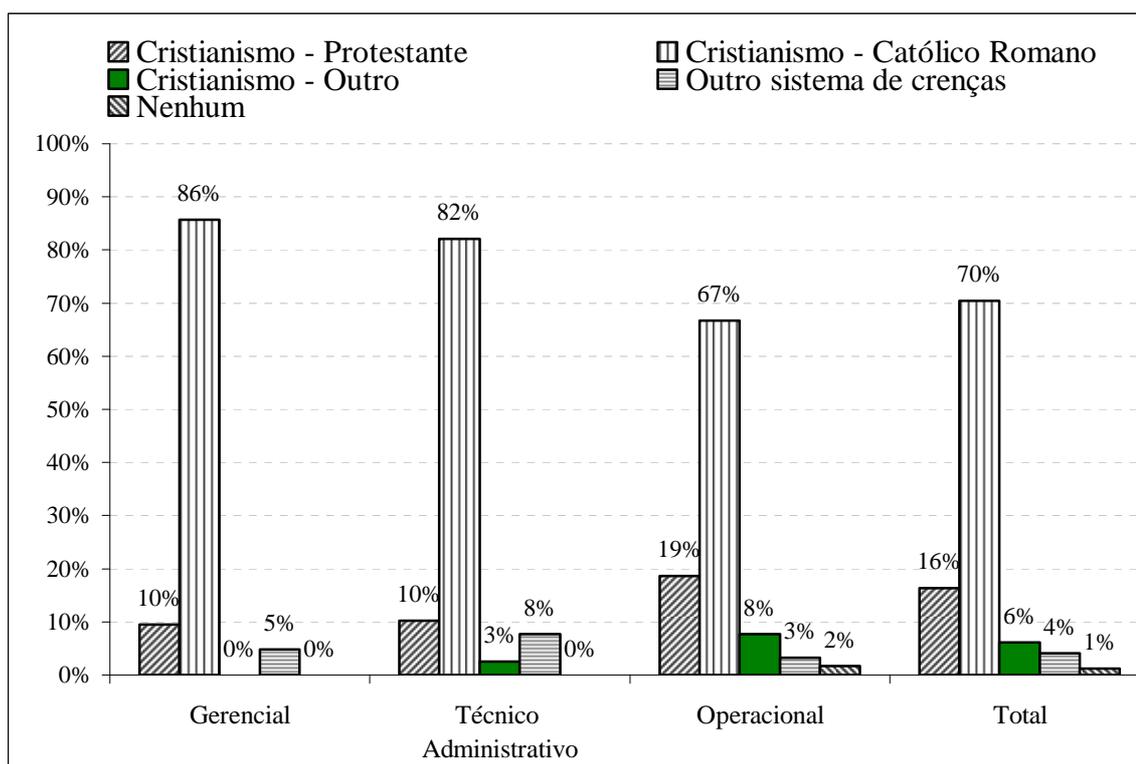


GRÁFICO 11 - Distribuição segundo educação religiosa recebida.

Fonte: dados da pesquisa.

Por último, quanto ao grau de religiosidade dos respondentes, constatou-se que a maior parte dos indivíduos se considera, no mínimo, moderadamente religioso, como se pode visualizar no GRÁF. 12. Nota-se, ainda, distribuição similar entre a totalidade dos respondentes e o grupo operacional e técnico-administrativo, diferentemente do grupo gerencial, em que a distribuição entre as categorias “pouco”, “moderadamente” e “muito religioso” apresentou-se muito próxima.

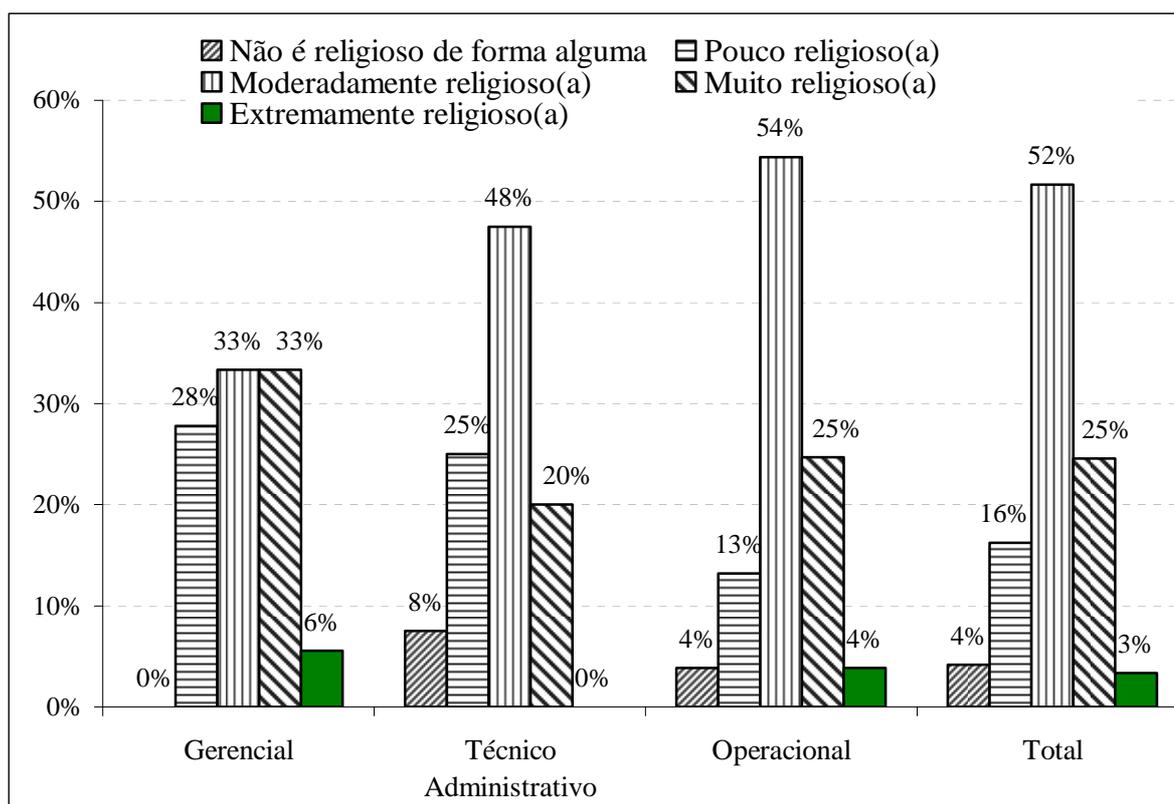


GRÁFICO 12 - Distribuição da amostra segundo grau de religiosidade.

Fonte: dados da pesquisa.

Em resumo, tem-se que o grupo de profissionais pesquisados é, em sua maioria, do sexo feminino (86%); jovens com até 30 anos de idade (69%); a metade solteira (50%); 95% com no mínimo o segundo grau completo; 59% com até três anos de atuação na empresa; 70% receberam educação religiosa do tipo Católico Romana; e 80% se dizem, no mínimo, moderadamente religiosos.

Em relação ao grupo gerencial, o mesmo representa 9% dos participantes do estudo (21 indivíduos); a maioria do sexo masculino (57%); com mais de 31 anos de idade (90%); casados (81%); tendo 95%, no mínimo, o nível superior completo; 61% com mais de três

anos de empresa; a grande maioria (86%) recebeu educação religiosa do tipo Católico Romano; e 69% se dizem, no mínimo, moderadamente religiosos.

Já o grupo técnico-administrativo representa 16% dos participantes do estudo (40 indivíduos) divididos igualmente por sexo e, de forma muito similar em relação à idade (53% com até 30 anos de idade); sendo a maioria solteira (56%); tendo 64%, no mínimo, o superior incompleto (46% completo); 56% com mais de três anos de empresa; a grande maioria (82%) recebeu educação religiosa do tipo Católico Romana; e 68% se dizem, no mínimo, moderadamente religiosos.

Por último, tem-se o grupo operacional, o qual representa 76% dos participantes do estudo (183 indivíduos), sendo a quase totalidade mulheres (99%); jovens em sua maioria com até 30 anos de idade (79%); solteiras (53%); tendo 95%, no mínimo, o segundo grau completo; 65% com até três anos de empresa; a maioria (67%) recebeu educação religiosa do tipo Católico Romana; e 83% se dizem, no mínimo, moderadamente religiosos.

Finda a apresentação dos dados demográficos, será apresentada, a seguir, a descrição dos dados referentes ao construto qualidade de vida no trabalho (QVT).

## **5.2 Apresentação e análise descritiva dos indicadores de qualidade de vida no trabalho**

Neste subitem são apresentados os resultados das variáveis que constituíram a versão do *Job Diagnostic Survey* (JDS) utilizada neste estudo para mensuração da qualidade de vida no trabalho.

Cabe destacar que, tendo em vista ter sido adotada escala do tipo Likert de um a seis, em que valores de um a três representam diferentes níveis de insatisfação e valores de quatro a seis diferentes níveis de satisfação, considerou-se, para efeito de análise, as médias dos escores das variáveis estudadas superiores a 3,50 como indicadoras de situação satisfatória quanto à QVT; escores inferiores a 3,50 indicadores de situação insatisfatória; e escores iguais a 3,50 representativos de situação intermediária entre a satisfação e a insatisfação. Além disso, ao se fazer referência a uma variável como crítica, isso significa que a mesma apresentou escore abaixo de 3,5 para a variável estudada. Por outro lado, quando se diz que uma variável mostrou-se satisfatória, isto quer dizer que a mesma apresentou escore superior a 3,5.

Vale mencionar, ainda, que para efeito de comparação dos resultados obtidos para cada um dos grupos pesquisados, todas as diferenças foram consideradas significativas no nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ). Além disso, quando se menciona que uma diferença significativa foi encontrada favorável a um grupo, isso quer dizer que o escore apresentado pelos indivíduos daquele grupo foi superior ao obtido pelos da outra classe com a qual se procedeu à comparação.

### 5.2.1 Apresentação e análise descritiva dos indicadores de QVT – satisfações de conteúdo

No tocante aos escores globais relativos à análise das dimensões básicas da tarefa (fatores de conteúdo), são apresentados, nas TAB. 2 e 3, os resultados para a totalidade dos respondentes e para cada grupo funcional pesquisado, respectivamente, e na TAB. 4 os dados referentes à comparação entre esses resultados.

TABELA 2  
Satisfações de conteúdo: total

VARIÁVEL	TOTAL (N=241)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
Variedade de Habilidades	1,00	6,00	3,33	3,34	1,30
Identidade da Tarefa	1,00	6,00	4,00	4,14	1,08
Significado da Tarefa	2,33	6,00	5,67	5,44	0,69
Autonomia	1,00	5,00	3,33	3,06	0,88
<i>Feedback</i> Intrínseco	1,33	6,00	4,33	4,51	0,89
<i>Feedback</i> Extrínseco	1,00	6,00	3,67	3,80	1,11
Inter-relacionamento	1,67	6,00	4,67	4,55	0,99

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Pelos dados da TAB. 2, abrangendo o conjunto dos respondentes, observa-se que os escores mais altos foram obtidos junto às variáveis significado da tarefa (5,44), inter-relacionamento (4,55), *feedback* intrínseco (4,51); identidade da tarefa (4,14) e *feedback*

extrínseco (3,80). Já as variáveis variedade de habilidades (3,34) e autonomia (3,06) apresentaram escores inferiores a 3,5, revelando-se insatisfatórias.

Na TAB. 3, em uma análise por grupo funcional, os profissionais ocupantes de cargos de nível gerencial apresentaram os escores mais altos nas variáveis significado da tarefa (5,32), inter-relacionamento (5,31), variedade de habilidades (5,02), *feedback* intrínseco (4,22), identidade da tarefa (4,08) e autonomia (3,60). E a variável *feedback* extrínseco (3,27) exibiu escore inferior a 3,5, revelando-se insatisfatória.

TABELA 3  
Satisfações de conteúdo: por grupo

VAR.	GERENCIAL (N=21)					TÉCNICO ADMINISTRATIVO (N=40)					OPERACIONAL (N=180)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
VH	2,67	6,00	5,33	5,02	0,84	2,33	6,00	4,67	4,42	1,03	1,00	6,00	2,83	2,91	1,09
IT	2,67	5,67	4,00	4,08	0,94	2,00	6,00	4,33	4,42	0,93	1,00	6,00	4,00	4,08	1,13
ST	4,00	6,00	5,67	5,32	0,58	3,33	6,00	5,67	5,45	0,64	2,33	6,00	5,67	5,45	0,71
AU	2,33	5,00	3,67	3,60	0,62	1,67	5,00	3,33	3,33	0,73	1,00	5,00	3,00	2,93	0,91
FI	3,00	5,33	4,00	4,22	0,82	2,33	6,00	4,67	4,60	0,92	1,33	6,00	4,33	4,53	0,89
FE	1,67	5,00	3,33	3,27	0,83	2,00	6,00	4,17	4,10	1,14	1,00	6,00	3,67	3,80	1,12
IR	3,67	6,00	5,38	5,31	0,61	2,33	6,00	5,33	5,10	0,84	1,67	6,00	4,33	4,33	0,96

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável. Legenda: VH=variedade de habilidades; IT=identidade da tarefa; ST=significado da tarefa; AU=autonomia; FI=*feedback* intrínseco; FE=*feedback* extrínseco; IR=inter-relacionamento.

Entre os ocupantes de cargos de nível técnico-administrativo, os mais altos escores foram verificados junto às variáveis significado da tarefa (5,45); inter-relacionamento (5,10); *feedback* intrínseco (4,60); variedade de habilidades (4,42); identidade da tarefa (4,42); e *feedback* extrínseco (4,10). Já a variável autonomia (3,33) apresentou escore inferior a 3,5, revelando-se insatisfatória.

Finalmente, quanto ao grupo operacional, os escores mais elevados foram obtidos junto às variáveis significado da tarefa (5,45); *feedback* intrínseco (4,53); inter-relacionamento (4,33); identidade da tarefa (4,08); e *feedback* extrínseco (3,80). As variáveis variedade de habilidades (2,91) e autonomia (2,93) apresentaram escores inferiores a 3,5, revelando-se insatisfatórias.

Em relação à comparação quanto aos resultados obtidos junto aos três grupos pesquisados, a TAB. 4 indica a existência de diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) no que se refere às variáveis variabilidade de habilidades, autonomia, *feedback* extrínseco e inter-relacionamento. No que tange às demais variáveis, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas.

TABELA 4

Comparação das variáveis de satisfação de conteúdo por grupo funcional e total

VARIÁVEIS	GRUPO FUNCIONAL			TOTAL (N=241)
	GERENCIAL	TÉCNICO-ADM	OPERACIONAL	
	(A) (N=21)	(B) (N=40)	(C) (N=180)	
Variedade de Habilidades	5,02 <sup>b c</sup>	4,42 <sup>c</sup>	2,91	3,34
Identidade da Tarefa	4,08	4,42	4,08	4,17
Significado da Tarefa	5,32	5,45	5,45	5,42
Autonomia	3,60 <sup>c</sup>	3,33 <sup>c</sup>	2,93	3,09
Feedback Intrínseco	4,22	4,6	4,53	4,47
Feedback Extrínseco	3,27	4,10 <sup>a</sup>	3,8 <sup>a</sup>	3,73
Inter-relacionamento	5,31 <sup>c</sup>	5,10 <sup>c</sup>	4,33	4,59
Média das variáveis de conteúdo	4,40 <sup>c</sup>	4,49 <sup>c</sup>	4,00	4,12

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: os valores marcados com letras indicam médias diferentes entre os pares considerados no nível de 5% bicaudal (teste Mann-Whitney).

Com referência à variedade de habilidades, o grupo gerencial apresentou escore mais elevado (5,02) que o técnico-administrativo (4,42) que, por sua vez, foi mais elevado que o operacional (2,91).

Para as variáveis autonomia e inter-relacionamento, os resultados da pesquisa evidenciaram a existência de diferenças significativas favoráveis aos grupos gerencial e técnico-administrativo em relação ao grupo operacional, não tendo, entretanto, os dois primeiros diferido entre si.

Finalmente, em relação ao *feedback* extrínseco, tanto para o grupo técnico-administrativo quanto para o operacional foram encontrados escores significativamente superiores aos do grupo gerencial, os quais, contudo, não diferiram entre si.

Melhor visualização da comparação dos resultados obtidos para os grupos funcionais pesquisados, quanto a cada uma das variáveis de satisfação de conteúdo, bem como no seu conjunto, é apresentada no GRÁF. 13. Note-se que uma linha pontilhada e em

negrito foi incluída no gráfico, equivalente ao escore de 3,5, representando o limite entre satisfação e insatisfação em relação às variáveis pesquisadas.

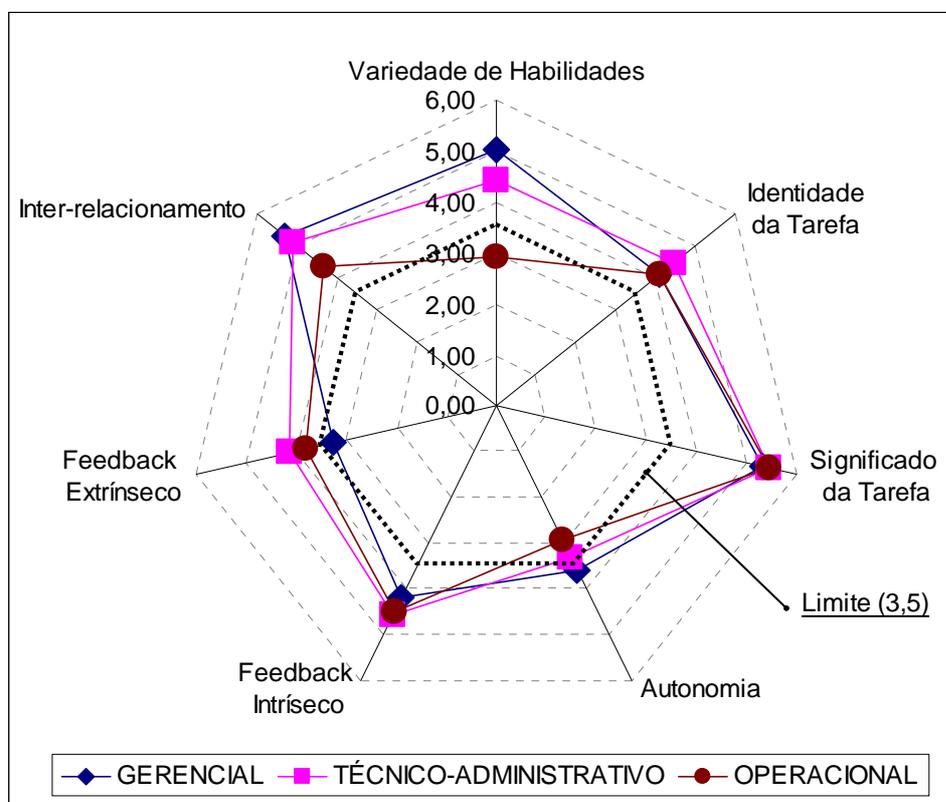


GRÁFICO 13 - Comparativo das variáveis de satisfação de conteúdo por grupo funcional.

Fonte: dados da pesquisa.

Pelo GRÁF. 13 constata-se, inicialmente, a insatisfação dos profissionais do grupo operacional em relação a variedade de habilidades e autonomia, bem como nível de satisfação mais baixo para inter-relacionamento, em relação aos outros grupos. A mesma insatisfação com a variável autonomia pode ser notada para os profissionais do grupo técnico-administrativo.

Pode-se inferir que a insatisfação em relação à autonomia, para os profissionais dos dois grupos, operacional e técnico-administrativo, encontra-se, muito provavelmente, associada ao nível de padronização dos procedimentos na indústria médico-hospitalar, o que inibiria o nível de tomada de decisão. Outro aspecto poderia estar relacionado ao tipo de processo de gestão e de liderança da organização, mais centralizador e com menos delegação, impactando o nível de autonomia desses profissionais e, inclusive, dos profissionais do nível gerencial, em face de esta variável ter obtido um dos mais baixos escores também para esse grupo.

No que tange à insatisfação dos profissionais do nível operacional em relação à variável variedade de habilidades, convém lembrar que todas as tarefas relacionam-se a um mesmo processo - montagem - e, portanto, essa insatisfação pode ser explicada pelo caráter repetitivo e rotineiro das tarefas desempenhadas, pouco exigentes em relação à capacidade dos trabalhadores.

Tais achados muito provavelmente possam ser explicados pelo tipo de ambiente produtivo comumente encontrado nas indústrias médico-hospitalares, conforme descrito no subitem de Metodologia – Unidade de Análise da Pesquisa – exigindo a execução de tarefas previamente estabelecidas via procedimentos padrão, com baixa autonomia para mudanças e regras específicas de assepsia, movimentação e comportamento nessas áreas, o que não contribui para promover maior inter-relacionamento, bem como mais altos níveis de autonomia e variedade de habilidades.

Os profissionais do grupo gerencial apresentaram insatisfação em relação ao *feedback* extrínseco, o que até certo ponto é curioso, uma vez que esses mesmos profissionais são os responsáveis por dar *feedback* para os indivíduos dos demais grupos, os quais manifestaram níveis satisfatórios em relação a essa variável. Assim, pode-se inferir que não recebem de seus superiores hierárquicos o mesmo nível de *feedback* que dão a seus subordinados.

Por último, convém ressaltar o elevado escore alcançado pela variável ST para todos os grupos funcionais, o que é explicado em função do tipo de produto manufaturado, dispositivos médicos e o propósito relacionado, melhoria da saúde e bem-estar das pessoas, variável esta, inclusive, que contribuiu de forma significativa para o nível de satisfação global daqueles indivíduos.

Na comparação entre os grupos funcionais pesquisados, em relação à maior satisfação quanto ao conjunto das variáveis de satisfação de conteúdo, o grupo técnico-administrativo apresentou o escore mais alto (4,49), correspondente à média daquelas variáveis, o qual, porém, não foi significativamente diferente do grupo gerencial (4,40). O grupo operacional apresentou escore médio de 4,00, significativamente mais baixo, portanto, do que os outros dois grupos. Salienta-se que todos os grupos exibiram escore acima de 3,5, indicando, assim, uma situação satisfatória em relação ao conjunto das variáveis de conteúdo (dimensões básicas da tarefa).

Finda a apresentação e análise dos fatores de conteúdo, serão tratados, a seguir, aqueles relacionados a satisfações de contexto.

### 5.2.2 Apresentação e análise descritiva dos indicadores de QVT – satisfações de contexto

Em relação à satisfação com fatores contextuais, as TAB. 5 e 6 apresentam os resultados para a totalidade dos respondentes e para os três grupos em análise, respectivamente. Na TAB. 7 visualizam-se os dados referentes à comparação entre esses resultados.

Pelos dados da TAB. 5, percebe-se, para o conjunto dos respondentes, satisfação em relação às seguintes variáveis, em ordem decrescente: com o ambiente social (4,63), com a supervisão (4,15), com as possibilidades de crescimento (4,15) e com segurança (4,06). Verifica-se, inclusive, que a mediana da variável satisfação com a segurança (4,50) apresentou-se mais elevada que a média (4,06).

No que concerne à satisfação com a compensação, o escore 3,47, ao apresentar-se muito próximo do valor adotado como limiar entre satisfação e insatisfação (3,50), é um indicativo de uma situação intermediária. Além disso, o valor do desvio-padrão apresentou-se mais alto, o que indica maior variação na avaliação dos respondentes em relação à satisfação com a compensação, isto é, menos consenso.

TABELA 5  
Satisfações de contexto: total

VARIÁVEL	TOTAL (N=241)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
Satisfação com possibilidade de cresc.	1,00	6,00	4,25	4,15	0,88
Satisfação com a segurança	1,50	6,00	4,50	4,06	0,98
Satisfação com a compensação	1,00	5,67	3,67	3,47	1,18
Satisfação com o ambiente social	2,33	6,00	4,67	4,63	0,67
Satisfação com a supervisão	1,00	6,00	4,33	4,15	1,12

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Em uma análise por grupo funcional, os escores apresentados na TAB. 6 indicam, para os indivíduos do grupo gerencial, satisfação em relação a todas as variáveis pesquisadas, sendo, em ordem decrescente: com o ambiente social (4,78), com a

supervisão (4,70), com segurança (4,69), com as possibilidades de crescimento (4,45) e com a compensação (4,35).

TABELA 6  
Satisfações de contexto: por grupo

VAR.	GERENCIAL (N=21)					TÉCNICO ADMINISTRATIVO (N=40)					OPERACIONAL (N=180)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
SPC	2,25	6,00	4,75	4,45	0,88	3,25	6,00	4,63	4,63	0,68	1,00	5,75	4,00	4,00	0,88
SS	2,50	5,50	5,00	4,69	0,73	2,00	5,50	4,50	4,33	0,78	1,50	6,00	4,00	3,93	1,00
SC	2,67	5,00	4,67	4,35	0,76	2,00	5,67	4,00	3,91	0,89	1,00	5,67	3,33	3,26	1,20
SAS	3,67	6,00	5,00	4,78	0,60	3,00	6,00	5,00	4,83	0,65	2,33	6,00	4,67	4,57	0,68
SSU	3,00	5,67	4,67	4,70	0,70	2,00	6,00	5,00	4,48	1,07	1,00	6,00	4,33	4,02	1,14

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Legenda: SPC=Satisfação com possibilidade de crescimento; SS=Satisfação com a Segurança; SC=Satisfação com a Compensação; SAS=Satisfação com o Ambiente Social; SSU=Satisfação com a Supervisão.

O mesmo pôde ser observado junto ao grupo técnico-administrativo, em que os escores também indicaram satisfação em relação a todas as variáveis investigadas, sendo, em ordem decrescente: com o ambiente social (4,83), com possibilidades de crescimento (4,63), com a supervisão (4,48), com segurança (4,33) e com a compensação (3,91).

Para o grupo operacional obtiveram-se escores que sinalizaram satisfação em relação às seguintes variáveis: com o ambiente social (4,57), com a supervisão (4,02), com possibilidades de crescimento (4,00) e com segurança (3,93). Porém, os indivíduos desse grupo se mostraram insatisfeitos em relação à compensação (3,26), variável esta que apresentou o maior desvio-padrão, indicando menos consenso entre esses profissionais, quanto à satisfação com a remuneração e benefícios recebidos. Observa-se, inclusive, maior desvio-padrão para todos os fatores de contexto, significando menos consenso dos profissionais desse grupo, para todas aquelas variáveis, quando comparados com os demais grupos.

Quanto à comparação entre os resultados obtidos para cada uma das variáveis de contexto, a TAB. 7 indica, para o conjunto das variáveis pesquisadas, a existência de diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) entre os grupos funcionais pesquisados.

TABELA 7

Comparação das variáveis de satisfação de contexto por grupo funcional e total

VARIÁVEIS	GRUPO FUNCIONAL			TOTAL (N=241)
	GERENCIAL (A) (N=21)	TÉCNICO-ADM (B) (N=40)	OPERACIONAL (C) (N=180)	
Satisfação com possibilidade de crescimento	4,45 <sup>c</sup>	4,63 <sup>c</sup>	4,00	4,16
Satisfação com a Segurança	4,69 <sup>c</sup>	4,33 <sup>c</sup>	3,93	4,07
Satisfação com a Compensação	4,35 <sup>c</sup>	3,91 <sup>c</sup>	3,26	3,4
Satisfação com o Ambiente Social	4,78	4,83 <sup>c</sup>	4,57	4,63
Satisfação com a Supervisão	4,70 <sup>c</sup>	4,48 <sup>c</sup>	4,02	4,13
Média das variáveis de contexto	4,59 <sup>c</sup>	4,44 <sup>c</sup>	3,95	4,08

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: os valores marcados com letras indicam médias diferentes entre os pares considerados no nível de 5% bicaudal (teste Mann-Whitney).

Em relação às variáveis satisfação com a possibilidade de crescimento, satisfação com a segurança, satisfação com a compensação e satisfação com a supervisão, os resultados da pesquisa indicaram a existência de diferenças significativas favoráveis aos grupos gerencial e técnico-administrativo em relação ao grupo operacional. Não ocorreram, entretanto, diferenças significativas entre os dois primeiros.

Quanto à satisfação com o ambiente social, os resultados indicaram que o grupo técnico-administrativo apresentou score significativamente superior ao do grupo operacional. O grupo gerencial obteve score intermediário, porém, não significativamente diferente dos demais grupos.

Melhor visualização quanto à comparação dos resultados obtidos pelos grupos funcionais pesquisados, para cada fator de contexto investigado e para o conjunto de tais fatores, é apresentada no GRÁF. 14. Note-se que uma linha pontilhada em negrito foi incluída no gráfico, equivalente ao score de 3,5, representando o limite entre satisfação e insatisfação em relação às variáveis pesquisadas.

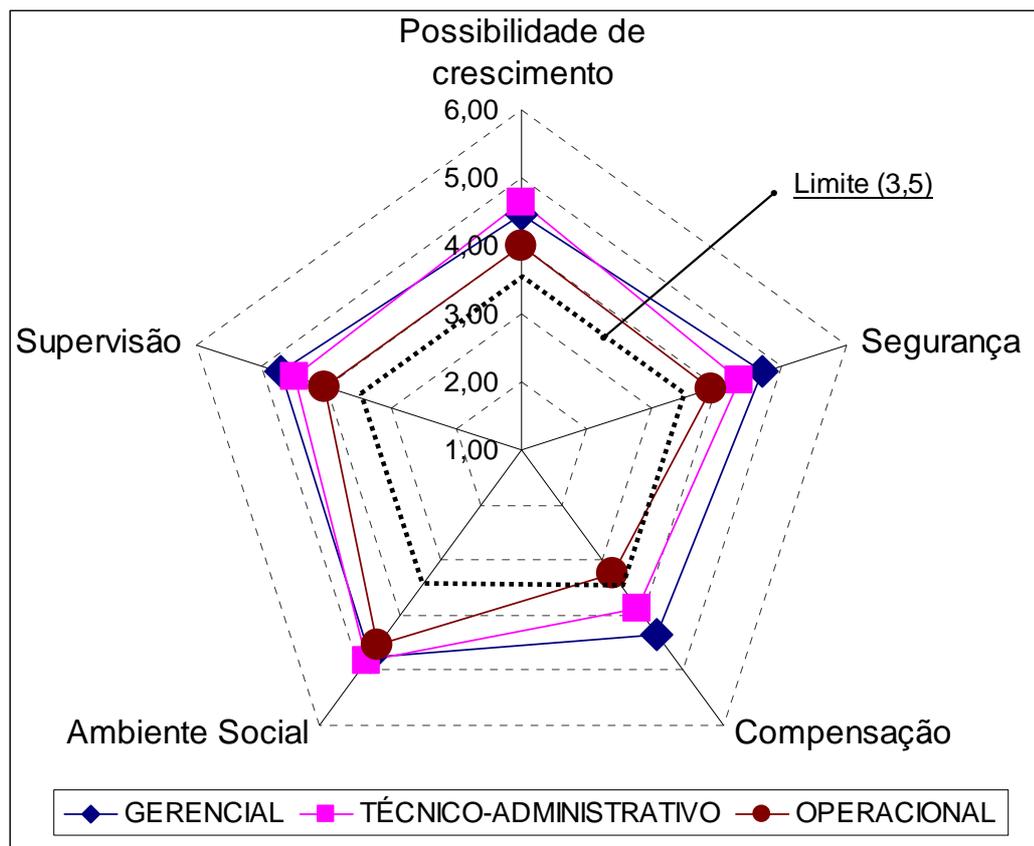


GRÁFICO 14 - Comparativo das variáveis de satisfação de contexto por grupo funcional.

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados no GRÁF. 14, é visível, para os profissionais do grupo operacional, escores mais baixos obtidos para todos os fatores de contexto investigados (inclusive insatisfação em relação à variável satisfação com a compensação), representando menos satisfação dos profissionais daquele grupo quando comparados com os demais grupos funcionais. Além disso, apresentaram maior desvio-padrão para todos os fatores de contexto, refletindo menos consenso em relação a tais fatores.

No tocante ao mais baixo nível de satisfação com a supervisão, pode-se inferir que, devido ao fato de a relação média entre “supervisor” e subordinados, para os profissionais do grupo operacional, ser em torno de cinco vezes aquela encontrada para os demais grupos, implica maior limitação quanto ao tempo e atenção despendidos pelos “supervisores” a seus subordinados, o que pode explicar o nível de satisfação destes últimos.

Quanto à satisfação com a possibilidade de crescimento, é importante ressaltar que, por se tratar de uma unidade fabril, mais de 80% dos seus membros se encontram no nível operacional, o que pode acabar por limitar as oportunidades de crescimento, as quais

devem ocorrer, necessariamente, em direção “ao topo da pirâmide”, ou seja, aos níveis técnico-administrativo e gerencial.

Destaca-se que satisfação com o ambiente social foi o fator que apresentou os mais elevados escores para os três grupos pesquisados, além do menor desvio-padrão, indicando acentuado consenso do conjunto de respondentes em relação a essa variável.

No sentido oposto, a satisfação com a compensação teve os escores mais baixos para todos os grupos pesquisados, inclusive o maior desvio-padrão para o grupo operacional e o segundo maior para os demais grupos, indicando menos satisfação e um dos fatores de menos consenso.

Pode-se inferir que a menor satisfação dos profissionais do grupo operacional, em relação à compensação, esteja associada às diferenças existentes entre os níveis salariais na organização, diferenças estas, inclusive, mais acentuadas em países com mais pronunciadas diferenças sociais, como é o caso do Brasil. Uma inovação no sistema de recompensas e maior equilíbrio entre os níveis salariais muito provavelmente possibilitaria reduzir tais diferenças (HUSE; CUMMINGS, 1985).

Na comparação entre os grupos funcionais pesquisados, em relação à maior satisfação quanto ao conjunto das variáveis de satisfação de contexto, o grupo gerencial apresentou o escore mais alto (4,59), valor este correspondente à média daquelas variáveis, o qual, porém, não foi significativamente diferente do escore obtido pelo grupo técnico-administrativo (4,44). Entretanto, ambos os grupos apresentaram escores significativamente superiores ao do grupo operacional, o qual obteve escore médio de 3,95. É importante enfatizar que os escores obtidos pelos três grupos indicam situação satisfatória em relação ao conjunto das variáveis de contexto. Da mesma forma como se manifestaram os resultados em relação às variáveis de conteúdo, os profissionais do nível operacional apresentaram o nível de satisfação mais baixo quando comparados com os dos demais grupos.

Finalizada a apresentação e análise dos fatores de contexto, inicia-se, a seguir, a apresentação do último bloco de variáveis do construto QVT.

### 5.2.3 Apresentação e análise descritiva da QVT

Neste subitem são apresentados, nas TAB. 8 e 9, os escores das variáveis globais de QVT e do PMT para o total dos respondentes e os três grupos funcionais pesquisados, respectivamente, bem como o comparativo entre esses resultados (TAB. 10).

TABELA 8  
PMT e QVT: total

VARIÁVEIS	TOTAL (N=241)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
Potencial Motivacional da Tarefa	2,58	5,11	3,84	3,86	0,48
Qualidade de Vida no Trabalho	2,74	5,40	4,14	4,11	0,51

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Com base na TAB. 8, constata-se, para o conjunto dos respondentes, uma QVT global satisfatória (4,11), o mesmo em relação ao cálculo do PMT, com escore médio de 3,86.

Na TAB. 9, em uma análise por grupo funcional, o grupo gerencial, de modo geral, apresentou QVT (4,48) e PMT (4,09), satisfatórios. Verifica-se, inclusive, que o valor mínimo para cada uma dessas variáveis apresenta-se maior que 3,50, portanto, satisfatórios.

TABELA 9  
PMT e QVT: por grupo

VAR.	GERENCIAL (N=21)					TÉCNICO ADMINISTRATIVO (N=40)					OPERACIONAL (N=180)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
PMT	3,56	5,03	4,09	4,09	0,34	3,28	5,00	4,24	4,18	0,46	2,58	5,11	3,78	3,76	0,46
QVT	3,88	5,13	4,50	4,48	0,34	3,69	5,35	4,45	4,47	0,42	2,74	5,40	4,01	3,98	0,49

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Legenda: PMT=Potencial Motivacional da Tarefa; QVT=Qualidade de Vida no Trabalho.

Valores muito próximos foram obtidos para os profissionais do grupo técnico-administrativo, para o qual a QVT apresentou escore de 4,47 e PMT de 4,18.

Quanto ao grupo operacional, apesar de apresentar escores comparativamente mais baixos que dos outros grupos, ambas as variáveis mostraram-se satisfatórias: QVT (3,98) e PMT (3,76).

Em uma análise comparativa, os resultados obtidos para QVT e PMT indicam a existência de diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) entre os grupos funcionais pesquisados para essas duas variáveis, conforme apresentado na TAB. 10.

TABELA 10  
Comparação das variáveis PMT e QVT por grupo funcional e total

VARIÁVEIS	GRUPO FUNCIONAL			TOTAL (N=241)
	GERENCIAL (A) (N=21)	TÉCNICO-ADM (B) (N=40)	OPERACIONAL (C) (N=180)	
Potencial Motivacional da Tarefa	4,09 <sup>c</sup>	4,18 <sup>c</sup>	3,76	3,86
Qualidade de Vida no Trabalho	4,48 <sup>c</sup>	4,47 <sup>c</sup>	3,98	4,1

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: os valores marcados com letras indicam médias diferentes entre os pares considerados no nível de 5% bicaudal (teste Mann-Whitney).

Pelos dados da TAB. 10, tanto a QVT quanto o PMT registraram diferenças significativas favoráveis aos profissionais dos grupos gerencial (4,48 e 4,09) e técnico-administrativo (4,47 e 4,18), respectivamente, comparativamente aos profissionais

de nível operacional (3,98 e 3,76). No comparativo entre os dois primeiros grupos, todavia, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas.

É importante ressaltar que, como o PMT é calculado com base nos fatores de conteúdo, os fatores autonomia e variedade de habilidades, ao se apresentarem insatisfatórios para os profissionais do grupo operacional, em muito explicam o menor nível PMT obtido para esse grupo funcional.

Era também esperado índice mais baixo de QVT, tendo em vista esta ser calculada pela média dos fatores de conteúdo e contexto e com base nos mais baixos escores obtidos para a maioria daqueles fatores pelos profissionais do grupo operacional.

Finda a apresentação e análise das variáveis que compõem o construto qualidade de vida no trabalho (QVT), será abordada, a seguir, a relação dessas variáveis com as variáveis demográficas do estudo.

### **5.3 QVT e variáveis demográficas: por grupos de funcionários**

Visando a proceder à análise da relação entre as variáveis demográficas investigadas e os construtos teóricos que compõem o modelo de QVT estudado, foram analisados cruzamentos considerando idade, escolaridade, tempo de empresa, gênero, educação religiosa e nível de religiosidade e os escores das variáveis que compõem o construto QVT.

Neste subitem são comentados os resultados das variáveis QVT e PMT, cujo nível de significância foi de, no mínimo, 5% ( $p < 0,05$ ). Assim, quando informado que foi identificada correlação (tendência), isto significa que a mesma foi linear e significativa no nível mínimo de 5%.

Inicialmente, apresenta-se a correlação não-paramétrica nos grupos entre QVT e PMT e as variáveis faixa etária, escolaridade e tempo de empresa (TAB. 11).

TABELA 11

Relação entre variáveis de QVT e faixa etária, escolaridade e tempo de empresa, por grupo

VARIÁVEL DEMOGRÁFICA	VARIÁVEL DE QVT	OPERACIONAL	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	GERENCIAL	TOTAL
FAIXA ETÁRIA	PMT	0,06	-0,09	0,14	0,18**
	QVT	0,02	0,04	0,08	0,21**
ESCOLARIDADE	PMT	0,08	0,06	0,04	0,27**
	QVT	0,07	0,14	0,00	0,35**
TEMPO DE EMPRESA	PMT	-0,02	-0,25	0,60**	0,05
	QVT	-0,11	-0,25	0,43*	0,02

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: Foi aplicada a correlação de Spearman: \*\* (p<0,01), \* (p<0,05).

Escolaridade: foi excluída a categoria outros no cálculo das correlações.

Em relação à **faixa etária**, nota-se tanto para a variável QVT quanto para o PMT, correlações positivas, porém, apenas para a totalidade dos respondentes, indicando que quanto maior é a idade do indivíduo, mais percepção tem de melhor qualidade de vida no trabalho, bem como do potencial motivacional da tarefa que executa.

O mesmo resultado foi verificado em relação à **escolaridade**, para a qual os resultados das variáveis PMT e QVT também apresentaram correlação positiva para a totalidade dos respondentes. Isso sugere que quanto mais alto o grau de escolaridade do indivíduo, melhor tende a ser sua percepção em relação ao potencial de motivação da tarefa que desempenha, bem como da sua qualidade de vida no trabalho. Os resultados por grupo não apresentaram tendência significativa, muito possivelmente em função da distribuição do nível de escolaridade em cada grupo, o qual é muito concentrado em categorias específicas.

Na análise do **tempo de empresa** não foram identificadas correlações significativas, pela totalidade dos respondentes, para as variáveis PMT e QVT. Já em relação aos grupos, apenas para o gerencial nota-se tendência positiva para essas variáveis, sugerindo que quanto maior o tempo de casa do indivíduo, melhor é a sua percepção do potencial motivacional da tarefa, bem como sua qualidade de vida no trabalho.

A seguir apresenta-se a correlação não-paramétrica para a totalidade dos respondentes, entre QVT e PMT e as variáveis gênero, estado civil, educação religiosa e nível de religiosidade (TAB. 12).

TABELA 12

Comparação das escalas por gênero, educação religiosa e grau de religiosidade

	SEXO	
	MASCULINO	FEMININO
Potencial Motivacional da Tarefa*	4,04	3,81
Qualidade de Vida no Trabalho*	4,31	4,05

	ESTADO CIVIL			
	SOL	CAS	AMAS	SEP
Potencial Motivacional da Tarefa	3,86	3,88	3,81	3,79
Qualidade de Vida no Trabalho	4,12	4,11	4	4,11

	EDUCAÇÃO RELIGIOSA				
	CRISTIANISMO			OUTROS (H)	NENHUM (I)
	PROTESTANTE (A)	CATÓLICO (B)	OUTRO (C)		
Potencial Motivacional da Tarefa	3,84	3,88	3,78	3,82	3,63
Qualidade de Vida no Trabalho	4,05	4,11	4,11	4,10	4,02

	GRAU DE RELIGIOSIDADE						R	SIG
	NÃO É RELIGIOSO (A)	POUCO RELIGIOSO (B)	MODERADAMENTE (C)	MUITO RELIGIOSO (D)	EXTREMA MENTE (E)			
PMT	3,98	3,81	3,86	3,86	3,80	0,00	0,96	
QVT	4,08	4,11	4,08	4,14	4,12	0,03	0,59	

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: *Sexo*: as variáveis marcadas com \* indicam diferenças significativas entre os grupos no nível de 5% bi-caudal, segundo teste apropriado (Mann-whitney). Educação religiosa e estado civil: os valores marcados com letras indicam diferenças significativas entre os grupos, também no nível de 5% bi-caudal. Grau de religiosidade: no cálculo de tendências lineares foi aplicada a correlação de Spearman. O R é o valor da correlação de Spearman e Sig. é a significância do coeficiente.

Legenda: SOL=solteiro (A); CAS=casado (B); AMAS= amasiado (C); SEP=separado (D).

Em relação ao **gênero**, foram identificadas diferenças significativas em favor do sexo masculino para as duas variáveis, PMT e QVT, sugerindo que os homens tendem a perceber maior potencial motivacional da tarefa e melhor qualidade de vida no trabalho quando comparados com as mulheres.

Já em relação às três outras variáveis demográficas analisadas, **estado civil**, **educação religiosa** e **nível de religiosidade**, não foram identificadas diferenças ou correlações significativas.

Verifica-se, portanto, que para a totalidade dos respondentes as três variáveis demográficas que apresentaram resultados significativos no cruzamento com QVT e PMT foram **faixa etária, escolaridade e gênero**. Já em relação ao **tempo de empresa**, apenas para o grupo gerencial foi identificada correlação positiva.

Esses resultados corroboram alguns achados de Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2003) em relação à QVT, sendo: a) os homens tendem à melhor QVT que as mulheres; b) empregados com mais tempo de casa apresentam melhor ajustamento à organização e melhor QVT que aqueles com menos tempo (neste caso apenas parcialmente, para os profissionais do grupo gerencial).

Finda a apresentação dos resultados do construto qualidade de vida no trabalho, serão apresentados a seguir os resultados relativos a valores pessoais.

#### **5.4 Apresentação e análise descritiva dos indicadores de valores pessoais**

Neste subitem são apresentados os resultados, para cada um dos grupos funcionais pesquisados e para a totalidade dos respondentes, das variáveis que compuseram o SVS, as quais representam os 10 tipos motivacionais de valores e as duas dimensões bipolares (fatores de segunda ordem), conforme modelo da teoria dos valores humanos de Schwartz (1992).

Para efeito de comparação entre os resultados obtidos quanto às variáveis alvos do estudo, para cada grupo funcional pesquisado, vale destacar que todas as diferenças foram consideradas significativas em um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ). Além disso, o instrumento utilizado para coleta de dados, o SVS, utiliza uma escala tipo Likert de nove pontos, variando de -1 a 7.

Inicialmente, são apresentados os resultados dos tipos motivacionais de valores para o conjunto dos respondentes ao estudo (TAB. 13).

TABELA 13

Valores pessoais - tipos motivacionais: total

VARIÁVEIS	TOTAL (N=241)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
Poder	0,50	5,83	3,17	3,16	0,91
Realização	0,50	6,83	4,00	3,96	0,91
Hedonismo	1,33	6,67	4,33	4,21	1,06
Estimulação	-0,67	6,67	3,00	2,96	1,26
Autodeterminação	2,86	6,00	4,71	4,60	0,73
Universalismo	2,20	6,60	4,80	4,74	0,72
Benevolência	2,70	6,50	5,20	5,17	0,64
Tradição	1,40	6,60	4,00	4,05	0,86
Conformidade	3,00	6,75	5,00	4,98	0,83
Segurança	2,43	6,71	4,86	4,77	0,70

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Pelos dados da TAB. 13 visualiza-se a predominância, para o conjunto dos profissionais pesquisados, das seguintes prioridades axiológicas, em ordem decrescente de intensidade: benevolência (5,17), conformidade (4,98), segurança (4,77), universalismo (4,74), autodeterminação (4,60), hedonismo (4,21), tradição (4,05), realização (3,96), poder (3,16) e estimulação (2,96).

Os dados da TAB. 14, por sua vez, apresentam a análise das prioridades axiológicas que caracterizam os valores pessoais de cada um dos grupos funcionais pesquisados.

TABELA 14

Valores pessoais - tipos motivacionais: por grupo

VAR.	GERENCIAL (N=21)					TÉCNICO ADMINISTRATIVO (N=40)					OPERACIONAL (N=180)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
POD	0,50	4,50	3,00	2,82	1,06	1,67	5,83	3,25	3,33	0,95	1,17	5,33	3,17	3,16	0,88
REA	2,50	5,83	3,83	4,08	0,89	1,83	6,83	4,50	4,31	1,08	0,50	6,00	3,83	3,86	0,86
HED	2,33	5,67	4,00	3,87	0,90	1,67	6,67	4,67	4,49	1,07	1,33	6,33	4,33	4,18	1,06
EST	0,33	4,33	2,67	2,84	1,06	1,33	6,33	3,33	3,43	1,18	-0,67	6,67	2,67	2,87	1,27
AUT	3,14	5,71	4,43	4,54	0,78	3,29	6,00	4,86	4,78	0,64	2,86	6,00	4,64	4,57	0,73
UNI	3,10	5,20	4,50	4,29	0,70	2,90	6,20	4,65	4,67	0,84	2,20	6,60	4,80	4,80	0,68
BEN	2,70	5,80	4,90	4,72	0,86	3,70	6,50	5,15	5,17	0,74	3,60	6,50	5,20	5,22	0,56
TRA	1,40	4,80	3,40	3,39	0,84	1,40	6,60	3,90	3,93	1,10	1,80	6,00	4,20	4,16	0,76
CON	3,00	6,25	4,25	4,32	0,87	3,00	6,75	5,38	5,12	0,97	3,00	6,50	5,00	5,03	0,76
SEG	2,86	5,71	4,14	4,27	0,82	2,86	6,29	4,79	4,69	0,76	2,43	6,71	4,86	4,85	0,64

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Legenda: POD=Poder; REA=Realização; HED=Hedonismo; EST=Estimulação; AUT=Autodeterminação; UNI=Universalismo; BEN=Benevolência; TRA=Tradição; CON=Conformidade; SEG=Segurança.

A TAB. 14 permite verificar as seguintes prioridades axiológicas manifestadas pelos profissionais de nível gerencial, em ordem decrescente de intensidade: benevolência (4,72), autodeterminação (4,54), conformidade (4,32), universalismo (4,29), segurança (4,27), realização (4,08), hedonismo (3,87), tradição (3,39), estimulação (2,84) e poder (2,82).

Para os profissionais de nível técnico-administrativo, os resultados indicaram, em ordem decrescente: benevolência (5,17), conformidade (5,12), autodeterminação (4,78), segurança (4,69), universalismo (4,67), hedonismo (4,49), realização (4,31), tradição (3,93), estimulação (3,43) e poder (3,33).

Considerando o grupo composto de trabalhadores de nível operacional, notam-se, em ordem decrescente de intensidade, as seguintes prioridades axiológicas, de acordo com os resultados: benevolência (5,22), conformidade (5,03), segurança (4,85), universalismo (4,80), autodeterminação (4,57), hedonismo (4,18), tradição (4,16), realização (3,86), poder (3,16) e estimulação (2,87).

Visando à análise comparativa dos tipos motivacionais entre os três grupos funcionais pesquisados, os dados da TAB. 15 revelam a existência de diferenças

estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ) para todas as variáveis investigadas, com exceção de autodeterminação.

TABELA 15

Valores pessoais - tipos motivacionais: por grupo e total

VARIÁVEIS	GRUPO FUNCIONAL			TOTAL (N=240)
	GERENCIAL (A) (N=21)	TÉCNICO-ADM (B) (N=40)	OPERACIONAL (C) (N=180)	
Poder	2,82	3,33 <sup>a</sup>	3,16	3,24
Realização	4,08	4,31 <sup>c</sup>	3,86	3,96
Hedonismo	3,87	4,49 <sup>a</sup>	4,18	4,29
Estimulação	2,84	3,43 <sup>c</sup>	2,87	3,02
Autodeterminação	4,54	4,78	4,57	4,63
Universalismo	4,29	4,67	4,80 <sup>a</sup>	4,73
Benevolência	4,72	5,17 <sup>a</sup>	5,22 <sup>a</sup>	5,12
Tradição	3,39	3,93 <sup>a</sup>	4,16 <sup>ab</sup>	4,05
Conformidade	4,32	5,12 <sup>a</sup>	5,03 <sup>a</sup>	4,98
Segurança	4,27	4,69 <sup>a</sup>	4,85 <sup>a</sup>	4,77

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: os valores marcados com letras indicam médias diferentes entre os pares considerados no nível de 5% bicaudal (teste Mann-Whitney).

Os profissionais de nível técnico-administrativo, conforme a TAB. 15, manifestaram, para os tipos motivacionais poder e hedonismo, escores significativamente superiores aos observados para os profissionais de nível gerencial, os quais, por sua vez, não apresentaram diferenças significativas em relação aos trabalhadores do nível operacional.

Escores significativamente superiores para os profissionais do nível técnico-administrativo também ocorreram para os tipos motivacionais realização e estimulação em relação aos trabalhadores do nível operacional, porém, estes últimos não apresentaram diferenças significativas em relação aos profissionais do nível gerencial.

Quanto ao tipo motivacional universalismo, os trabalhadores do nível operacional (4,80) apresentaram escore significativamente superior aos profissionais do nível gerencial (4,29), porém, não se diferenciaram em relação ao escore obtido pelos técnico-administrativos (4,67).

Cabe destacar que para os tipos motivacionais benevolência, conformidade e segurança, não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre os

profissionais de nível operacional e técnico-administrativo. Ambos, porém, apresentaram escores significativamente superiores aos dos profissionais de nível gerencial.

Finalmente, em relação ao tipo motivacional tradição, os profissionais do grupo operacional (4,16) apresentaram escore significativamente superior ao dos profissionais do nível técnico-administrativo (3,93) e estes, por sua vez, obtiveram escore significativamente superior ao dos profissionais de nível gerencial (3,39).

Numa análise final, por grupo funcional, tem-se, portanto, que os profissionais do grupo técnico-administrativo apresentaram, para os tipos motivacionais realização e estimulação, escores significativamente superiores aos dos profissionais do grupo operacional, os quais foram significativamente superiores aos do grupo gerencial em relação aos tipos motivacionais universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança (justamente os tipos motivacionais que compõem os pólos **autotranscendência** e **conservação** das duas dimensões bipolares, conforme será apresentado e discutido posteriormente).

Por último, os profissionais do grupo técnico-administrativo apresentaram, para os tipos motivacionais poder, hedonismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança, escores significativamente superiores aos dos profissionais do grupo gerencial.

A comparação entre as diferenças e semelhanças entre os grupos funcionais, para cada um dos tipos motivacionais, pode ser mais bem visualizada quando os escores são apresentados em um gráfico do tipo radar, conforme o GRÁF. 15. Uma linha circular tracejada foi incluída, passando sobre o valor quatro (4,00) da escala, o que possibilita referência visual quanto aos escores de cada tipo motivacional, para cada grupo funcional pesquisado e para a totalidade dos respondentes. As dimensões bipolares também foram incluídas, representadas pelas quatro elipses, de forma a permitir melhor entendimento e compreensão das prioridades axiológicas de cada grupo.

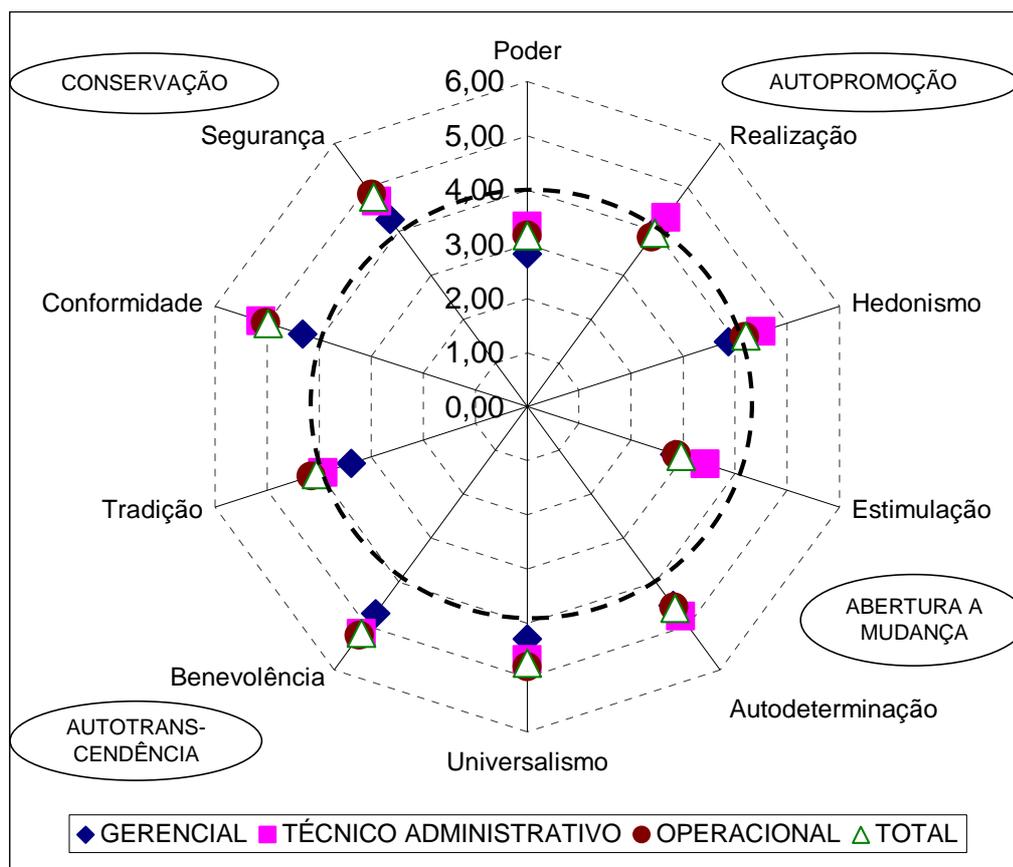


GRÁFICO 15 - Escore de cada tipo motivacional por grupo funcional.

Fonte: dados da pesquisa.

Inicialmente, verifica-se que o grupo gerencial se diferencia dos demais grupos funcionais no que tange a apresentar escores inferiores para os tipos motivacionais contidos à esquerda do GRÁF. 15, os quais compõem, em sua maioria, os fatores de segunda ordem (também denominados dimensões bipolares) **autotranscendência** e **conservação**. Isso indica, portanto, que os profissionais desse grupo dão menos importância a valores relacionados à ênfase na aceitação dos outros como iguais e à preocupação com seu bem-estar (autotranscendência), bem como relacionados a auto-restrição submissa, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (conservação). Os escores dos demais grupos, operacional e técnico-administrativo, foram muito próximos para aqueles tipos motivacionais, conforme se pode visualizar no GRÁF. 15.

Em relação aos tipos motivacionais contidos à direita do GRÁF. 15, os quais compõem, em sua maioria, os fatores de segunda ordem **autopromoção** e **abertura a mudanças**, o grupo técnico-administrativo apresentou escores superiores na comparação com os demais grupos, gerencial e operacional, indicando, portanto, que os profissionais daquele grupo dão mais importância a valores relacionados à busca pelo próprio sucesso relativo e domínio sobre os outros, bem como relacionados à ênfase no pensamento e ações independentes do indivíduo, que favorecem a mudança.

Esses resultados serão apresentados e discutidos mais detalhadamente no próximo subitem, quando da apresentação e discussão dos resultados relativos aos escores referentes às dimensões bipolares.

Verificou-se, ainda, que, apesar da diferença existente entre os escores de cada grupo funcional, para cada um dos tipos motivacionais, os mesmos exibem, de forma geral, a mesma tendência de graduação em relação aos tipos motivacionais, conforme pode ser verificado no GRÁF. 15, ao se analisar a posição dos grupos (escores) para cada tipo motivacional em relação à linha circular tracejada (referência). Ou seja, os três grupos funcionais tendem a ter escores mais altos e mais baixos em relação aos mesmos tipos motivacionais, manifestando, assim, o mesmo comportamento em relação àqueles tipos. Esse poderia ser um indicativo de que, apesar das diferenças entre os grupos funcionais, inclusive quanto ao papel desempenhado por eles na organização e nas suas características demográficas, os mesmos têm perfil de valores pessoais muito similares, traduzindo bom nível de homogeneidade na população dessa organização.

Pode-se inferir que a homogeneidade do perfil de valores pessoais dos profissionais da organização, independentemente do grupo funcional a que pertencem, seria resultado dos seguintes fatores: o processo de recrutamento e seleção, muito robusto e criterioso, que acaba por incorporar à organização indivíduos cujo perfil de valores tem grande congruência com aquele perfil pré-definido pela empresa; as características do trabalho nesse tipo de indústria, envolvendo muita padronização, uso extensivo de procedimentos e ênfase em processos de treinamento, que acaba por reforçar, continuamente, determinados valores; o processo de socialização e seu efeito, não apenas diretamente sobre o perfil axiológico do indivíduo, mas também sobre o processo de retenção e demissão, o qual se mostra muito presente na organização pesquisada.

Essa similaridade no perfil dos valores pessoais dos grupos funcionais pesquisados e a conseqüente homogeneidade na população dessa organização também pode ser

verificada quando se analisa o comparativo das prioridades axiológicas desses grupos, conforme apresentado na TAB. 16. Nessa tabela, a prioridade de cada tipo motivacional, para cada grupo funcional, está indicada por meio de um número, o qual varia de um a 10.

Visando a facilitar a comparação entre as prioridades axiológicas de cada grupo, foram incluídas também linhas de orientação, sendo que cada linha indica e acompanha o valor absoluto da prioridade. As prioridades axiológicas dos profissionais do grupo técnico-administrativo foram adotadas como referência para a elaboração da tabela.

TABELA 16.

Valores pessoais – prioridades axiológicas: por grupo e total

TIPO	GRUPO FUNCIONAL			TOTAL (N=240)
	GERENCIAL (N=21)	TÉCNICO-ADM (N=40)	OPERACIONAL (N=180)	
Benevolência	1	1	1	1
Conformidade	3	2	2	2
Autodeterminação	2	3	5	5
Segurança	5	4	3	3
Universalismo	4	5	4	4
Hedonismo	7	6	6	6
Realização	6	7	8	8
Tradição	8	8	7	7
Estimulação	9	9	10	10
Poder	10	10	9	9

Fonte: dados da pesquisa.

Ao se dividir a TAB. 16 ao meio, separando-se os tipos motivacionais em dois grupos, cada um com cinco itens, verifica-se que todos os grupos funcionais apresentam os mesmos tipos motivacionais nas cinco primeiras posições (primeiro grupo) e, obviamente, nas cinco últimas posições (segundo grupo). Portanto, apesar da pequena variação nas prioridades axiológicas de cada grupo funcional, conforme se percebe nas linhas de orientação, os mesmos apresentam bom nível de homogeneidade, uma vez que não ocorrem acentuadas diferenças na ordem de priorização nesses grupos. Nota-se, por exemplo, que para todos os grupos funcionais pesquisados, benevolência aparece como primeira prioridade, bem como estimulação e poder aparecem nas duas últimas posições.

### 5.4.1 Dimensões bipolares (fatores de segunda ordem)

A partir dos resultados dos tipos motivacionais de valores, foram calculados os escores para cada um dos quatro pólos das duas dimensões bipolares, “abertura a mudanças *versus* conservação” e “autopromoção *versus* autotranscendência”, para a totalidade dos respondentes e para cada grupo funcional, em específico, conforme apresentados nas TAB. 17 e 18, respectivamente.

TABELA 17

Valores pessoais - dimensões bipolares: total

VARIÁVEIS	TOTAL (N=241)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
Abertura a mudança	2,15	6,15	4,15	4,13	0,72
Conservação	2,44	6,44	4,63	4,60	0,62
Autopromoção	1,27	6,33	3,67	3,69	0,76
Autotranscendência	3,15	6,35	5,00	4,95	0,60

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Para a totalidade dos indivíduos pesquisados, verifica-se, em relação ao pólo conservação, um escore de 4,60, superior à abertura a mudanças (4,13) e, para a segunda dimensão bipolar, o pólo autotranscendência com escore de 4,95, superior à autopromoção (3,69), de acordo com a TAB. 17.

A TAB. 18 traz os escores das dimensões bipolares para cada um dos grupos funcionais pesquisados.

TABELA 18

Valores pessoais - dimensões bipolares: por grupo

VAR.	GERENCIAL (N=21)					TÉCNICO ADMINISTRATIVO (N=40)					OPERACIONAL (N=180)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
ABE	2,85	4,92	4,08	3,99	0,60	2,98	6,08	4,38	4,40	0,66	2,15	6,15	4,08	4,09	0,74
CON	3,13	5,19	4,00	4,01	0,64	2,44	6,44	4,63	4,56	0,79	3,13	5,81	4,75	4,68	0,53
PRO	1,87	5,13	3,67	3,53	0,80	2,53	6,33	3,93	3,95	0,90	1,27	5,13	3,60	3,65	0,71
TRA	3,35	5,40	4,75	4,51	0,71	3,65	6,35	4,90	4,92	0,73	3,15	6,35	5,05	5,01	0,53

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Legenda: ABE=Abertura a mudanças; CON=Conservação; PRO=Autopromoção; TRA=Autotranscendência.

Apesar das diferenças entre os escores de cada grupo funcional para cada uma das variáveis, segundo a TAB. 18 todos os três grupos apresentaram a mesma ordem de grandeza em relação àquelas dimensões bipolares, conforme descrito a seguir.

Para a primeira dimensão bipolar, abertura a mudanças *versus* conservação, obteve-se para o grupo gerencial os escores 3,99 e 4,01, respectivamente, valores que, apesar de muito próximos, indicam um escore levemente superior para o pólo conservação. Para o grupo técnico-administrativo, o escore foi de 4,40 para o pólo abertura a mudanças e 4,56 para conservação, indicando a mesma ordem que o grupo anterior, porém, com maior diferença entre os escores. O mesmo ocorreu com os profissionais de nível operacional, que apresentaram 4,09 para o pólo abertura a mudanças e 4,68 para conservação.

Em relação à segunda dimensão bipolar, autopromoção *versus* autotranscendência, o grupo gerencial obteve 3,53 e 4,51, respectivamente, indicando escore superior para o pólo autotranscendência, com diferença de quase um ponto (0,98) em relação ao pólo autopromoção. Diferença muito próxima (0,97) ocorreu no grupo técnico-administrativo, o qual obteve escore de 3,95 para autopromoção e de 4,92 para autotranscendência. Por fim, a mesma ordem foi encontrada no grupo operacional, cujo escore foi de 3,65 para autopromoção e 5,01 para autotranscendência, evidenciando diferença de 1,36 ponto entre aqueles escores.

Em relação à comparação entre os resultados obtidos para as variáveis que compõem as dimensões bipolares, a TAB. 19 ressalta a existência de diferenças

estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ) entre os três grupos funcionais pesquisados, para todas as variáveis investigadas.

TABELA 19

Valores pessoais - dimensões bipolares: por grupo e total

VARIÁVEIS	GRUPO FUNCIONAL			TOTAL (N=240)
	GERENCIAL (A) (N=21)	TÉCNICO-ADM (B) (N=40)	OPERACIONAL (C) (N=180)	
Abertura a mudança	3,99	4,40 <sup>a c</sup>	4,09	4,18
Conservação	4,01	4,56 <sup>a</sup>	4,68 <sup>a</sup>	4,6
Autopromoção	3,53	3,95 <sup>a c</sup>	3,65	3,75
Autotranscendência	4,51	4,92 <sup>a</sup>	5,01 <sup>a</sup>	4,93

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: os valores marcados com letras indicam médias diferentes entre os pares considerados no nível de 5% bicaudal (teste Mann-Whitney).

Salienta-se, pelos dados da TAB. 19, que em relação às variáveis abertura a mudanças e autopromoção, os resultados dos escores obtidos no grupo técnico-administrativo foram significativamente superiores aos dos dois outros grupos - gerencial e operacional - os quais, entretanto, não diferiram entre si.

Para as outras duas variáveis, conservação e autotranscendência, os resultados indicaram que não houve diferenças significativas entre os grupos compostos de profissionais de nível técnico-administrativo e de nível operacional, porém, ambos foram significativamente superiores aos observados junto aos profissionais de nível gerencial.

As diferenças entre os grupos, em relação aos escores obtidos para as dimensões bipolares e, conseqüentemente, o perfil motivacional de cada um, podem ser mais bem visualizadas no GRÁF. 16. Uma linha circular pontilhada foi incluída passando sobre o valor quatro (4,00) da escala, o que possibilita referência visual sobre os escores, para cada grupo, em cada um dos pólos das dimensões bipolares apresentadas.

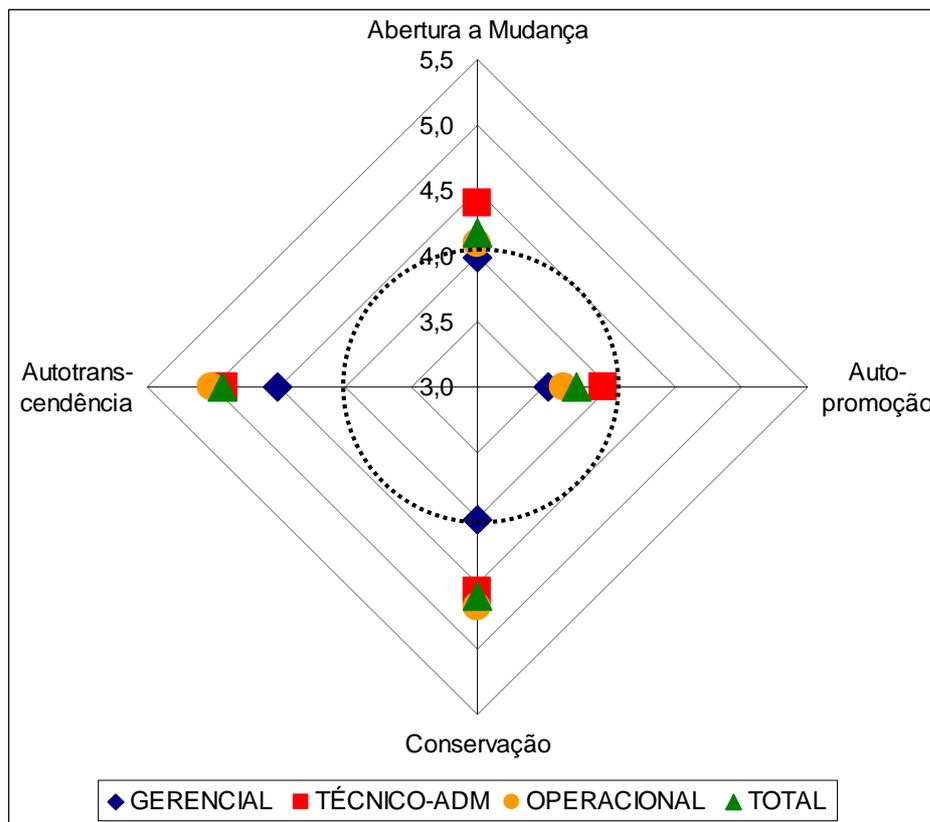


GRÁFICO 16 - Valores pessoais – escores das dimensões bipolares por grupo funcional.

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme discutido anteriormente, é notório que, para a dimensão bipolar autopromoção *versus* autotranscendência, há maior deslocamento dos três grupos em relação à autotranscendência. Isso significa que os profissionais desses grupos funcionais dão mais importância aos valores relacionados à aceitação dos outros como iguais e à preocupação com seu bem-estar (autotranscendência) do que aos relacionados à busca do próprio sucesso e domínio sobre os outros (autopromoção).

Esses resultados mostram-se coerentes com o tipo de indústria à qual a organização pertence e à sua missão - cuidar da saúde, salvar e melhorar a vida das pessoas – a qual, pode-se inferir, demandaria profissionais cujos valores pessoais apresentassem mais aderência àqueles relacionados à sua missão.

Considerando a segunda dimensão bipolar, abertura a mudanças *versus* conservação, apenas o grupo operacional apresentou deslocamento mais acentuado em relação ao pólo conservação, sendo que os escores dos outros dois grupos foram muito próximos para os dois pólos. Isto indica que os profissionais do nível operacional dão mais

importância aos valores relacionados a auto-restrição submissa, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (conservação) do que ao pensamento e ações independentes do indivíduo, que favorecem a mudança (abertura a mudanças).

O acentuado deslocamento do grupo operacional em direção ao pólo conservação, conforme visto anteriormente, bem como a representatividade desse grupo no total dos respondentes, contribuiu para que o pólo conservação, aliado à autotranscendência, representasse os fatores de segunda ordem de mais importância para a totalidade dos indivíduos do estudo.

Finda a apresentação dos resultados relacionados aos valores pessoais, será discutido, a seguir, o inventário dos valores organizacionais, a partir da percepção dos respondentes deste estudo.

### **5.5 Apresentação e análise descritiva dos indicadores de valores organizacionais**

Neste subitem são apresentados os resultados para cada um dos grupos funcionais pesquisados e a totalidade dos respondentes, das variáveis que compuseram o IPVO, as quais representam as oito categorias de valores organizacionais, conforme modelo proposto por Oliveira (2004).

Para efeito de comparação entre os resultados obtidos em cada grupo pesquisado quanto a cada uma das variáveis estudadas, vale destacar que as diferenças foram consideradas significativas em um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ).

Inicialmente, são apresentados os resultados das oito categorias de valores organizacionais para a totalidade dos respondentes e para os três grupos funcionais pesquisados, conforme TAB. 20 e 21, respectivamente.

Na TAB. 20, depreende-se, para o conjunto dos respondentes, quanto às prioridades axiológicas da organização, em ordem decrescente: domínio (5,25), prestígio organizacional (5,24), conformidade (5,00), realização (4,68), preocupação com a coletividade (4,37), autonomia (3,82), tradição (3,73) e bem-estar do empregado (3,26). Nota-se o maior desvio-padrão para esta última categoria, quando comparado com os demais, o que indica menos consenso dos respondentes em relação à percepção de valores relacionados à preocupação, por parte da organização, em propiciar mais satisfação ao empregado.

TABELA 20  
 Categorias dos valores organizacionais: total

VARIÁVEIS	TOTAL (N=241)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
Realização	2,00	6,00	4,80	4,68	0,83
Conformidade	2,29	6,00	5,00	5,00	0,62
Domínio	3,17	6,00	5,33	5,25	0,60
Bem-estar do empregado	1,00	6,00	3,17	3,26	1,19
Tradição	1,20	6,00	3,80	3,73	0,93
Prestígio Organizacional	2,75	6,00	5,25	5,24	0,62
Autonomia	1,25	5,88	3,94	3,82	0,97
Preocupação com a coletividade	1,29	6,00	4,57	4,37	0,94

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Em uma análise por grupo funcional, os dados da TAB. 21 indicaram, para os profissionais de nível gerencial, a seguinte percepção quanto às prioridades axiológicas da organização, em ordem decrescente: prestígio organizacional (5,20), preocupação com a coletividade (5,13), conformidade (4,99), domínio (4,90), realização (4,90), autonomia (4,39), tradição (3,98) e bem-estar do empregado (3,97).

Para os profissionais do nível técnico-administrativo, verificou-se a seguinte percepção das prioridades axiológicas da organização, em ordem decrescente: domínio (5,25), prestígio organizacional (5,22), conformidade (5,06), realização (4,95), preocupação com a coletividade (4,83), autonomia (4,41), bem-estar do empregado (3,72) e tradição (3,40).

TABELA 21  
 Categorias dos valores organizacionais: por grupo

VAR.	GERENCIAL (N=21)					TÉCNICO ADMINISTRATIVO (N=40)					OPERACIONAL (N=180)				
	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
REA	3,20	6,00	4,80	4,90	0,70	2,80	6,00	5,00	4,95	0,71	2,00	6,00	4,80	4,59	0,86
CON	3,29	6,00	5,14	4,99	0,63	3,86	5,86	5,12	5,06	0,49	2,29	6,00	5,00	4,99	0,65
DOM	3,50	5,83	5,00	4,90	0,56	3,33	6,00	5,33	5,25	0,58	3,17	6,00	5,33	5,29	0,60
BEM	1,83	5,50	4,17	3,97	0,87	1,50	5,67	3,58	3,72	1,06	1,00	6,00	2,94	3,08	1,20
TRA	2,00	5,80	4,00	3,98	0,99	1,60	5,00	3,40	3,40	0,84	1,20	6,00	3,80	3,78	0,93
PRE	4,00	6,00	5,50	5,20	0,61	3,00	6,00	5,50	5,22	0,73	2,75	6,00	5,25	5,25	0,59
AUT	3,38	5,50	4,50	4,39	0,60	2,50	5,88	4,38	4,41	0,83	1,25	5,88	3,75	3,62	0,95
COL	4,29	5,86	5,14	5,13	0,47	2,86	6,00	4,93	4,83	0,76	1,29	6,00	4,21	4,18	0,94

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Legenda: REA=Realização; CON=Conformidade; DOM=Domínio; BEM=Bem-estar do empregado; TRA=Tradição; PRE=Prestígio Organizacional; AUT=Autonomia; COL=Preocupação com a Coletividade.

Quanto aos profissionais de nível operacional, constatou-se a seguinte percepção das prioridades axiológicas da organização, em ordem decrescente: domínio (5,29), prestígio organizacional (5,25), conformidade (4,99), realização (4,59), preocupação com a coletividade (4,18), tradição (3,78), autonomia (3,62) e bem-estar do empregado (3,08). Para esta última categoria, o desvio-padrão foi maior, significando menos consenso desses profissionais quanto à percepção desses valores, na organização (TAB. 21).

Uma análise comparativa entre os resultados dos escores para cada uma das categorias de valores organizacionais, percebidos pelos grupos funcionais pesquisados, é apresentada na TAB. 22.

Houve diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) entre os grupos funcionais pesquisados no que se refere às categorias realização, domínio, bem-estar do empregado, tradição, autonomia e preocupação com a coletividade. Quanto às demais categorias, conformidade e prestígio organizacional, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas (TAB. 22).

TABELA 22

Categorias dos valores organizacionais: por grupo e total

CATEGORIAS	GRUPO FUNCIONAL			TOTAL (N=240)
	GERENCIAL	TÉCNICO-ADM	OPERACIONAL	
	(A) (N=21)	(B) (N=40)	(C) (N=180)	
Realização	4,90	4,95 <sup>c</sup>	4,59	4,66
Conformidade	4,99	5,06	4,99	5,01
Domínio	4,90	5,25 <sup>a</sup>	5,29 <sup>a</sup>	5,24
Bem-estar do empregado	3,97 <sup>c</sup>	3,72 <sup>c</sup>	3,08	3,28
Tradição	3,98 <sup>b</sup>	3,40	3,78 <sup>b</sup>	3,68
Prestígio Organizacional	5,20	5,22	5,25	5,20
Autonomia	4,39 <sup>c</sup>	4,41 <sup>c</sup>	3,62	3,84
Preocupação com a coletividade	5,13 <sup>c</sup>	4,83 <sup>c</sup>	4,18	4,39

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: os valores marcados com letras indicam médias diferentes entre os pares considerados no nível de 5% bicaudal (teste Mann-Whitney).

Para a categoria realização, os profissionais de nível técnico-administrativo apresentaram escore significativamente mais elevado (4,95) que o observado junto aos profissionais de nível operacional (4,59), porém não foram observadas diferenças significativas daqueles em relação aos profissionais de nível gerencial (4,90).

Quanto à categoria domínio, os resultados indicaram escores mais altos para os profissionais de nível operacional (5,29) e técnico-administrativo (5,25) em relação aos do nível gerencial (4,99), muito embora os dois primeiros não apresentassem diferenças significativas entre si.

Já para bem-estar do empregado, autonomia e preocupação com a coletividade, verificou-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os profissionais do nível gerencial e do nível técnico-administrativo, apesar das diferenças estatisticamente significativas, a maior, entre esses profissionais e os do nível operacional.

Finalmente, em relação à categoria tradição, os resultados indicaram que tanto o grupo gerencial quanto o operacional apresentaram escores significativamente superiores aos do grupo técnico-administrativo, os quais, entretanto, não diferiram entre si.

As diferenças entre os grupos em relação aos escores obtidos para cada uma das categorias dos valores organizacionais e, conseqüentemente, o perfil da organização na percepção de cada um dos grupos pesquisados podem ser mais bem visualizados no

GRÁF. 17, no qual foi incluída uma linha tracejada visando à melhor avaliação. Destaca-se que essa linha situa-se exatamente sobre a linha de grade que representa o valor quatro (4,00) da escala, permitindo, assim, uma referência visual quanto aos valores extremos, para cada grupo, em cada uma das categorias.

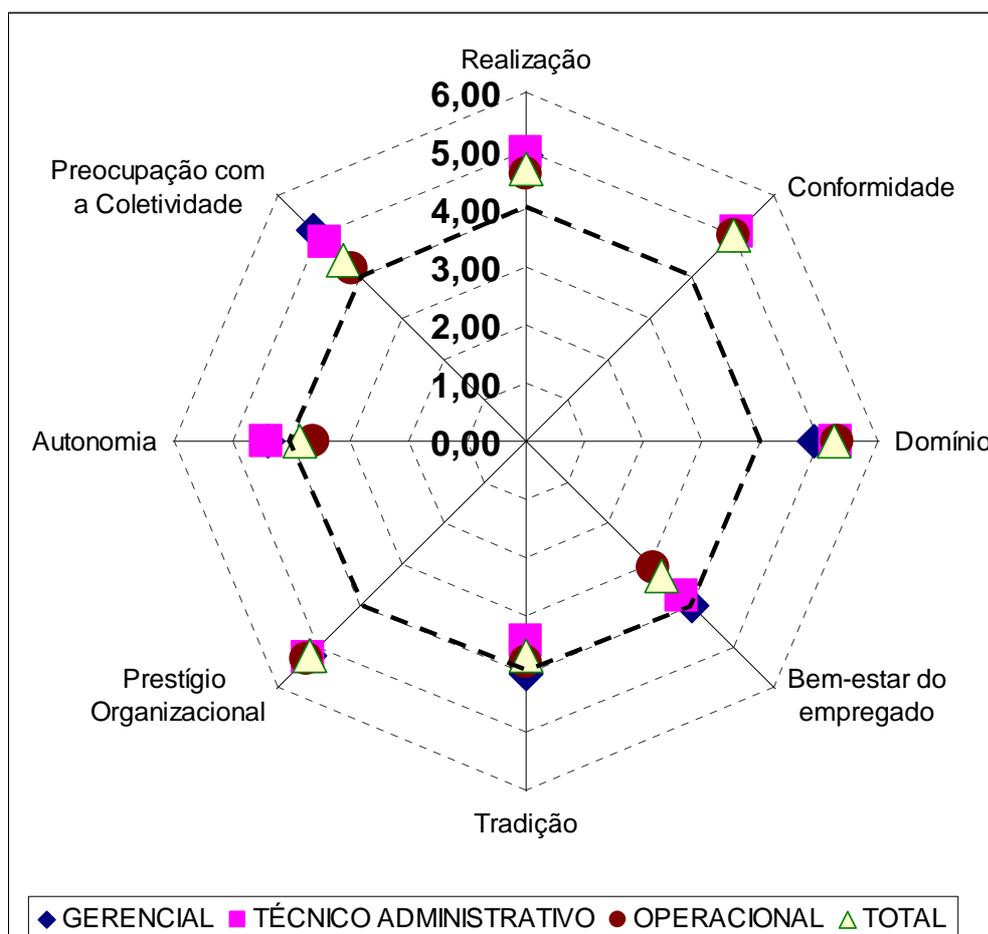


GRÁFICO 17 - Categorias dos valores organizacionais – escores por grupo.

Fonte: dados da pesquisa.

Com base no GRÁF. 17, nota-se, inicialmente, e conforme já apresentado, diferença significativa, a menor, entre os escores do grupo operacional quando comparados aos dos grupos gerencial e técnico-administrativo em relação às categorias preocupação com a coletividade, autonomia e bem-estar do empregado. Além disso, é visível o mais baixo escore, do grupo operacional, para esta última categoria, bem-estar do empregado, seguida de autonomia.

Esses resultados são coerentes com aqueles encontrados para as variáveis de QVT – satisfação com a compensação e autonomia – as quais abarcam dimensões correlatas às

categorias de valores organizacionais bem-estar do empregado e autonomia e que se apresentaram insatisfatórias para esses mesmos profissionais (grupo operacional), quando da análise daquele construto.

Em uma análise global, verifica-se homogeneidade dos profissionais dos três grupos pesquisados quanto às percepções das prioridades axiológicas da organização, na medida em que, apesar da diferença existente entre os escores de cada grupo funcional, para cada uma das categorias, os mesmos apresentam, de forma geral, a mesma tendência de variação para a quase totalidade das categorias analisadas, ou seja, o mesmo comportamento de aumento e redução dos escores.

Além disso, dois dos três mais altos escores, comuns aos três grupos funcionais pesquisados, foram prestígio organizacional e conformidade, indicando percepção muito próxima dos profissionais daqueles três grupos de que a organização prioriza os valores relacionados ao poder, no tocante a busca de prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos, bem como à clara definição dos limites das ações organizacionais e comportamentais de seus membros e da própria organização.

De forma comum aos três grupos pesquisados, as categorias autonomia, tradição e bem-estar do empregado aparecem com os mais baixos escores, o que traduz, portanto, que na percepção desses profissionais a organização dá menos prioridade a valores relacionados à busca de aperfeiçoamento do empregado e da organização, à manutenção dos costumes e práticas vigentes, bem como à qualidade de vida no trabalho.

Essa homogeneidade na percepção dos valores da organização, nas suas prioridades axiológicas, pode ser mais bem avaliada quando se analisa o comparativo dessas prioridades na percepção de cada grupo funcional, conforme a TAB. 23, na qual a prioridade de cada categoria, para cada grupo funcional, está indicada por meio de um número que varia de um a oito. Visando a facilitar a comparação entre as prioridades axiológicas percebidas pelos grupos, foram também incluídas linhas de orientação, sendo que cada linha indica e acompanha a posição absoluta do valor da prioridade. As prioridades percebidas pelos profissionais do grupo técnico-administrativo foram adotadas como referência para a elaboração da tabela.

TABELA 23

Valores organizacionais – prioridades axiológicas: por grupo e total

CATEGORIA	GRUPO FUNCIONAL			TOTAL (N=240)
	GERENCIAL (N=21)	TÉCNICO-ADM (N=40)	OPERACIONAL (N=180)	
Domínio	4	1	1	1
Prestigio Organizacional	1	2	2	2
Conformidade	3	3	3	3
Realização	5	4	4	4
Preocupação com a Coletividade	2	5	5	5
Autonomia	6	6	7	6
Bem-Estar do Empregado	8	7	8	8
Tradição	7	8	6	7

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da TAB. 23 confirma-se a homogeneidade na percepção até aqui discutida, pois, inicialmente, para os profissionais dos grupos operacional e técnico-administrativo, bem como para a totalidade dos respondentes, a percepção das cinco primeiras prioridades axiológicas da organização foi a mesma, um bom indicativo, portanto, do nível de homogeneidade da percepção dos profissionais desses dois grupos.

Quanto ao grupo gerencial, têm-se nas cinco primeiras posições as mesmas cinco categorias encontradas nos demais grupos, porém, as principais diferenças ocorreram em relação à quarta posição da categoria domínio, que aparece em primeiro lugar nos demais grupos funcionais, e à segunda posição da categoria preocupação com a coletividade, a qual aparece na quinta posição nos demais grupos. Esse fato indica, para essas duas categorias, percepção distinta dos profissionais do grupo gerencial, os quais percebem mais ênfase na organização dos valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e a comunidade (preocupação com a coletividade) e menos ênfase aos valores relacionados ao poder, ao controle sobre pessoas e recursos e à busca de uma posição dominante no mercado (domínio).

Por fim, as categorias autonomia, tradição e bem-estar do empregado foram as três de menos prioridade na organização, na percepção dos três grupos funcionais pesquisados. Verifica-se, inclusive, a última posição de bem-estar do empregado para os profissionais do

grupo gerencial, resultado este não esperado, visto serem estes profissionais aqueles com maiores atribuições e responsabilidades no que tange a definição e implantação de políticas e ações direcionadas para a busca do bem-estar dos indivíduos na organização.

Feita a apresentação dos dados relativos aos valores organizacionais, serão apresentados e analisados, a seguir, os dados referentes ao cálculo da medida de encaixe pessoa-organização (encaixe P-O).

## 5.6 Apresentação e análise dos valores de encaixe P-O

Este subitem aborda os resultados da medida de encaixe pessoa-organização (encaixe P-O) para cada um dos grupos funcionais pesquisados e para o total dos respondentes.

Antes, porém, seguindo estratégia utilizada por Tepeci e Barlett (2002), serão apresentados os resultados referentes à avaliação da confiabilidade dos instrumentos utilizados para o cálculo dessa medida. Essa avaliação se faz necessária na medida em que, conforme discutido quando da apresentação do conceito dessa medida (encaixe P-O), para a sua operacionalização é necessário identificar um sistema teórico comum, que defina “dimensões compatíveis” sobre as quais os valores das pessoas e da organização possam ser avaliados de forma confiável (KRISTOF, 1996; ROBERT; WASTI, 2002)

Para tanto, foi procedido o cálculo das medidas globais de encaixe P-O utilizando-se quatro diferentes procedimentos, os quais estão descritos no capítulo referente à metodologia: soma das diferenças -  $|D|$ , soma do quadrado das diferenças -  $D^2$  e correlação entre os dois perfis de valores - *Q-score*, calculado com duas diferentes metodologias, Pearson e Spearman. Em seguida, calculou-se a correlação existente entre essas quatro medidas de encaixe, visando a identificar se todas produzem resultados similares, o que seria um indicativo de diferenças ou não entre os dois construtos considerados para o cálculo do encaixe P-O.

Os valores de encaixe P-O baseados na correlação de Spearman e Pearson variam entre -1 e 1, sendo que os próximos de 1 indicam ajuste (*fit*) perfeito, congruência perfeita entre os valores do indivíduo e os da organização; e aqueles próximos de -1 desajuste (*misfit*) perfeito, ou seja, incongruência total entre os valores do indivíduo e os da organização. Para valores próximos de zero, o ajuste (encaixe) é mediano. Por outro lado,

quando se usam medidas de diferença ao quadrado e diferença absoluta, valores próximos de sete indicam total desajuste; números próximos de zero ajuste perfeito, e valores próximos de 3,5 ajuste mediano.

Na TAB. 24 encontram-se os resultados para os diferentes procedimentos de cálculo do encaixe P-O, constatando-se, inicialmente, que os resultados do encaixe calculados por meio dos dois métodos de correlação, Pearson e Spearman, apresentaram escores muito próximos, tanto para a totalidade dos indivíduos quanto para cada grupo funcional, bem como positivos, o que indica que o encaixe entre os valores pessoais dos respondentes e os valores percebidos na organização está acima do encaixe médio, que seria o valor zero.

TABELA 24

Valores de encaixe P-O para cada método de cálculo: por grupo e total

Cálculo Encaixe	MÉDIA - $\bar{X}$			
	GERENCIAL (N=21)	TÉCNICO-ADM (N=40)	OPERACIONAL (N=180)	TOTAL (N=241)
<i>Q-score</i> - Pearson	0,39	0,27	0,17	0,21
<i>Q-score</i> - Spearman	0,38	0,25	0,17	0,21
Diferença Absoluta $ D $	2,01	2,27	2,36	2,31
Diferença Quadrática $D^2$	1,07	1,34	1,46	1,40

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos resultados calculados pelos dois procedimentos da soma das diferenças, absoluta  $|D|$  e quadrática  $D^2$ , todos estão abaixo de 3,5, que seria o valor esperado para um encaixe mediano, confirmando, assim, os resultados obtidos com os dois primeiros procedimentos (*Q-score*), indicando encaixe P-O acima do nível médio.

A consistência dos resultados dos quatro procedimentos de cálculo do encaixe sugere que os dois instrumentos utilizados para a operacionalização do cálculo do encaixe medem, a princípio, a mesma coisa, ou seja, utilizam medidas compatíveis para mensurar os dois construtos, valores pessoais e valores organizacionais.

Visando, porém, à melhor avaliação dos instrumentos utilizados para o cálculo do encaixe P-O, no que tange a utilizarem medidas compatíveis para mensuração daqueles dois construtos, foi calculada, também, a correlação entre essas quatro medidas de encaixe, estando os resultados expressos na TAB. 25.

TABELA 25  
Correlação entre as medidas de encaixe P-O

<b>MEDIDAS DE ENCAIXE</b>	<b><i>Q-SCORE</i> (Pearson)</b>	<b><i>Q-SCORE</i> (Spearman)</b>	<b>Diferença absoluta</b>	<b>Diferença quadrática</b>
<i>Q-Score</i> - Pearson	1,00			
<i>Q-Score</i> - Spearman	0,91	1,00		
Diferença Absoluta  D	-0,89	-0,82	1,00	
Diferença Quadrática D <sup>2</sup>	-0,94	-0,87	0,94	1,00

Fonte: dados da pesquisa.

Obs: - Aplicou-se a correlação de Pearson: valores absolutos de correlação maiores que 0,16 são significantes no nível mínimo de 1%.

Como valores mais elevados para |D| e D<sup>2</sup> indicam menor encaixe P-O, correlações negativas entre essas duas medidas e outras variáveis devem ser interpretadas de forma contrária (oposta).

Pelos dados da TAB. 25 nota-se que a correlação entre as duas medidas de encaixe calculadas pelo método *Q-score*, correlação de Pearson e de Spearman, foi significativamente elevada ( $r=0,91$ ,  $p<0,01$ ), apesar da diferença entre os dois métodos (o primeiro considera as diferenças numéricas entre os valores, enquanto o segundo só considera a ordem de importância dos fatores), o que é um bom indicativo de que os instrumentos utilizam medidas compatíveis.

O mesmo ocorreu com a correlação entre as duas medidas que utilizaram para o cálculo do encaixe as diferenças, absoluta e quadrática, cujo valor da correlação também foi alto ( $r=0,94$ ;  $p<0,01$ ). Neste caso, entretanto, isto já era de certa forma esperado, uma vez que os dois métodos são baseados no mesmo conjunto de valores (diferenças entre os valores de cada fator).

Em relação à correlação entre o método *Q-score* – Spearman e os dois métodos de cálculo por diferenças, absoluta e quadrática, os valores das correlações também se mostraram significativamente altos ( $r=-0,82$  e  $r=-0,87$ , respectivamente,  $p<0,01$ ). O mesmo foi observado em relação ao método *Q-score* – Pearson e os dois métodos de cálculo por diferenças, absoluta e quadrática, cujos valores das correlações ( $r = -0,89$  e  $r = -0,94$ ,  $p<0,01$ ), significativamente altos, apresentaram-se, inclusive, mais elevados do que o método *Q-score* – Spearman, o que igualmente era esperado, pois esse método (Pearson) assume propriedades métricas para os valores observados, assim como ocorre com os dois métodos das diferenças.

Constata-se, assim, que as correlações entre as medidas de encaixe apresentaram-se significativamente elevadas, variando de -0,82 a -0,94 ( $p < 0,01$ ), e operaram conforme o sentido esperado, ou seja, quanto mais alto o valor de *Q-score* (em que valores mais altos indicam maiores encaixes P-O), menores foram as medidas de diferenças (em que valores mais altos indicam menores encaixes P-O). São, portanto, bons indicativos de que os instrumentos utilizados nesta pesquisa adotam medidas compatíveis para mensurar os dois construtos, valores organizacionais e valores pessoais, os quais são fundamentados na mesma teoria, ou seja, nos tipos motivacionais de valores de Schwartz (1992).

A consistência desses resultados pode ainda ser avaliada quando estes são comparados com os encontrados em outras pesquisas que empregaram a mesma metodologia para o cálculo da medida de encaixe P-O.

No estudo de Tepeci e Barlet (2002) com 182 estudantes de cursos de gerenciamento de hospitalidade, o encaixe calculado (medição indireta) foi operacionalizado por meio de três métodos:  $|\mathbf{D}|$ ,  $\mathbf{D}^2$  e *Q-score* (Pearson)<sup>16</sup>. Foi encontrada correlação de 0,97 ( $p < 0,01$ ) entre  $|\mathbf{D}|$  e  $\mathbf{D}^2$ . Já o *Q-score* obteve correlação moderada em relação a  $|\mathbf{D}|$  ( $r = 0,53$ ,  $p < 0,01$ ) e  $\mathbf{D}^2$  ( $r = 0,48$ ,  $p < 0,01$ ).

Resultados muito próximos foram encontrados no estudo de Tepeci (2001), no qual a amostra englobou 326 funcionários de 34 diferentes restaurantes e cuja medida de encaixe calculado também adotou aqueles três métodos<sup>17</sup>. A correlação entre  $|\mathbf{D}|$  e  $\mathbf{D}^2$  foi elevada ( $r = 0,96$ ,  $p < 0,01$ ), conforme esperado. Já a correlação entre *Q-score* e  $|\mathbf{D}|$  foi moderada ( $r = 0,49$ ,  $p < 0,01$ ), o mesmo ocorrendo em relação a  $\mathbf{D}^2$  ( $r = 0,39$ ,  $p < 0,01$ ).

Verifica-se, portanto, que os resultados das correlações entre o método *Q-score* e os dois métodos da diferença ( $r = -0,89$  e  $r = 0,94$ ,  $p < 0,01$ , para  $|\mathbf{D}|$  e  $\mathbf{D}^2$ , respectivamente) obtidos no presente estudo, quando comparados com aqueles obtidos nos dois estudos citados, apresentaram-se bem mais elevados, corroborando, assim, os indicativos anteriores de que os instrumentos utilizados nesta pesquisa adotam medidas compatíveis para mensurar os dois construtos, valores organizacionais e valores pessoais.

Em seguida, são apresentados os resultados do cálculo da medida de encaixe P-O por grupo funcional e para a totalidade dos respondentes (TAB. 26), cálculo este operacionalizado pelo método *Q-Score* – Spearman, empregado neste estudo devido à sua

---

<sup>16</sup> Apesar do método de correlação não ser informado no artigo, as informações disponíveis permitem concluir que foi utilizada a correlação de *Pearson*.

<sup>17</sup> Idem anterior.

maior coerência com a lógica teórica desta pesquisa, conforme discutido no capítulo referente à metodologia da pesquisa.

TABELA 26

Valores de encaixe P-O (Q-score - Spearman): por grupo e total

GRUPO		N	MÍN	MÁX	$\tilde{X}$	$\bar{X}$	S
GERENCIAL	(A)	21	-0,29	0,89	0,41	0,38 <sup>c</sup>	0,32
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	(B)	40	-0,64	0,76	0,23	0,25	0,32
OPERACIONAL	(C)	180	-0,82	0,93	0,24	0,17	0,40
TOTAL		241	-0,82	0,93	0,25	0,21	0,39

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: Os valores marcados com letras indicam médias diferentes entre os pares considerados no nível de 5% bicaudal (teste Mann-Whitney)

Legenda: N é o tamanho da amostra; MÍN é mínimo da variável; MÁX é o máximo da variável;  $\tilde{X}$  é a mediana da variável em estudo;  $\bar{X}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio-padrão da variável.

Com base nos dados da TAB. 26, depreende-se que os escores referentes ao cálculo do encaixe P-O foram positivos para todos os grupos funcionais pesquisados, bem como para a totalidade dos respondentes, indicando congruência entre os valores pessoais dos indivíduos e os valores percebidos da organização, acima do nível médio de encaixe, que seria representado por um escore zero.

Verifica-se, ainda, que o resultado do cálculo do encaixe P-O para o grupo gerencial (0,38) mostrou-se o mais elevado entre todos os grupos funcionais, indicando para os indivíduos desse grupo maior congruência entre seus valores pessoais e os valores percebidos da organização. Em segundo lugar, em ordem decrescente, ficou o grupo técnico-administrativo (0,25), cujo valor do encaixe P-O não apresentou diferença significativa com o do grupo gerencial. O mesmo não ocorreu em relação ao grupo operacional (0,17), cujo escore revelou-se significativamente inferior ao do grupo gerencial. Para a totalidade dos respondentes, o resultado do cálculo do encaixe P-O ficou em 0,21.

Destaca-se o valor da mediana para o grupo operacional (0,24), bem acima da média (0,17), indicando que o valor do encaixe de pelo menos metade desses profissionais apresenta-se significativamente acima da média e que, possivelmente, a minoria dos

indivíduos desse grupo apresenta valores de encaixe muito abaixo da média com, portanto, maior dispersão dos resultados.

Alem disso, o valor da mediana para o grupo técnico-administrativo (0,23) ficou abaixo do grupo operacional (0,24), indicando, para a metade dos profissionais daquele primeiro grupo (técnico-administrativo), encaixe menor que a metade dos profissionais do Grupo Operacional.

O valor mais elevado de encaixe encontrado para os profissionais do grupo gerencial, muito provavelmente, pode ser explicado pelo fato desses profissionais serem os responsáveis por operacionalizarem o discurso da organização, participando e influenciando ativamente na definição de suas normas, regras e valores, cuidando da sua implementação, bem como zelando para que os mesmos sejam praticados e seguidos. Segundo Freitas (1991), quanto mais próximos da cúpula da organização, maior tende a ser a adesão dos executivos aos valores organizacionais. Portanto, era de se esperar que esses profissionais tivessem maior congruência entre os seus valores pessoais e os da organização.

Concluída a apresentação dos resultados de encaixe P-O, os quais se mostraram positivos para todos os grupos pesquisados, bem como para a totalidade dos respondentes, indicando, portanto, uma congruência acima de média entre os valores pessoais dos indivíduos e os valores da organização, será abordada no próximo subitem a relação com as variáveis demográficas.

### **5.7 Encaixe pessoa-organização e variáveis demográficas**

Buscou-se verificar, para a totalidade dos respondentes, relações entre as variáveis demográficas e o encaixe P-O, sendo os resultados exibidos na TAB. 27.

TABELA 27

Relação entre a medida de encaixe P-O (Spearman) e variáveis demográficas

VARIÁVEL DEMOGRÁFICA		RESULTADO	OBS
FAIXA ETÁRIA		-0,05	
ESCOLARIDADE		-0,13*	(*1)
TEMPO DE EMPRESA		0,14*	
ESTADO CIVIL	SOLTEIRO (A)	0,25	
	CASADO (B)	0,17	
	AMASIADO (C)	0,08	
	SEPARADO (D)	0,23	
SEXO	MASCULINO	0,27	(*2)
	FEMININO	0,19	
EDUCAÇÃO RELIGIOSA	CRISTIANISMO	PROTESTANTE (A)	0,20
		CATÓLICO (B)	0,21
		OUTRO (C)	0,16
	OUTROS (H)		0,28
	NENHUM (I)		0,12
GRAU DE RELIGIOSIDADE	NÃO É RELIGIOSO (A)	0,27	(*2) (*3)
	POUCO RELIGIOSO (B)	0,19	
	MODERADAMENTE (C)	0,16	
	MUITO RELIGIOSO (D)	0,27	
	EXTREMAMENTE (E)	0,36	

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: (\*1) - Foi aplicada a correlação de Spearman: \*\* (p&lt;0,01), \* (p&lt;0,05).

(\*2) - As letras, quando acompanhando o valor do resultado, indicam diferenças significativas entre os grupos componentes de cada variável demográfica, no nível de 5% bi-caudal, segundo teste apropriado (Mann-Whitney)

(\*3) - Foi aplicada a correlação de Spearman. O R é o valor da correlação e Sig. é a significância do coeficiente.

A TAB. 27 apresenta, em relação à variável escolaridade, tendência linear significativa e negativa, sugerindo que quanto mais alto o grau de escolaridade do indivíduo, menor a congruência entre os seus valores pessoais e os percebidos na organização.

Quanto à variável tempo de empresa, o resultado indicou tendência linear significativa e positiva, sugerindo que quanto maior o tempo de empresa do indivíduo, maior é a congruência entre os seus valores pessoais e aqueles percebidos na organização.

Para as variáveis faixa etária, estado civil, gênero, educação religiosa e nível de religiosidade não foram identificadas diferenças significativas em relação à medida de encaixe P-O.

Cabe salientar que, em relação à correlação negativa entre encaixe P-O e a variável escolaridade, não foi encontrado na literatura suporte teórico ou empírico para esse resultado. Pode-se inferir que quanto mais alto o nível educacional do indivíduo, maior o seu senso crítico, acarretando, assim, maior questionamento e reavaliação não apenas de seus valores pessoais, mas principalmente dos valores percebidos na organização, o que tenderia à menor congruência entre eles.

No tocante à correlação positiva entre encaixe P-O e a variável tempo de casa, esse resultado vem ao encontro aos achados de Kristof (1996), segundo a qual a estabilidade no emprego e as práticas de socialização podem conduzir ao aumento nos níveis de encaixe P-O do tipo suplementar. Na mesma linha, Rokeach (1981) e Meglino e Ravlin (1998) afirmam que o ambiente social ensina os indivíduos acerca do que eles poderiam ou deveriam fazer/agir, visando a exibir determinados comportamentos durante todo o tempo, ou seja, o processo de socialização influencia e atua sobre a estruturação dos valores pessoais.

## **5.8 Apresentação e análise da correlação entre valores (VP e VO) e QVT**

Os resultados da correlação entre as variáveis de valores pessoais e organizacionais e a variável QVT, calculada pela média dos escores das variáveis do construto QVT relacionadas a satisfações de conteúdo e satisfações de contexto, estão resumidos na TAB. 28.

TABELA 28  
Correlação entre valores (VP e VO) e QVT

VARIÁVEIS DE VALORES		GRUPO FUNCIONAL			TOTAL (N=241)	
		GERENCIAL (N=21)	TÉCNICO- ADM (N=40)	OPERACIONAL (N=180)		
VALORES PESSOAIS	TIPOS MOTIVACIONAIS	Poder	0,11	0,23	0,17*	0,17**
		Realização	-0,05	0,24	0,15*	0,19**
		Hedonismo	0,23	-0,02	-0,05	0,00
		Estimulação	0,55**	-0,15	0,04	0,09
		Autodeterminação	0,18	0,13	0,07	0,10
		Universalismo	0,35	0,25	0,20**	0,19**
		Benevolência	0,23	0,26	0,15*	0,16*
		Tradição	-0,03	0,01	0,28**	0,11
		Conformidade	0,19	0,16	0,22**	0,15*
		Segurança	0,27	0,02	0,05	0,03
VALORES ORGANIZACIONAIS	CATEGORIAS	Realização	0,11	0,43**	0,52**	0,49**
		Conformidade	0,21	0,02	0,16*	0,13*
		Domínio	0,38	-0,21	-0,08	-0,11
		Bem-estar do empregado	0,20	0,47**	0,61**	0,59**
		Tradição	0,09	0,15	0,32**	0,22**
		Prestígio Organizacional	-0,16	0,15	0,11	0,07
		Autonomia	0,31	0,36*	0,60**	0,59**
		Preocupação c/ a Coletividade	0,20	0,43**	0,56**	0,55**
Valor mínimo para significância de 1% (p<0,01)		0,55	0,40	0,19	0,17	

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: \*\* (p<0,01), \* (p<0,05). Foi aplicada a correlação de Spearman (não-paramétrica), pois foram feitos testes de hipótese e as variáveis de valores e QVT não seguem distribuição normal (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Inicialmente, os tipos motivacionais poder e realização apresentaram correlação positiva para os profissionais do grupo operacional, bem como para a totalidade dos respondentes, o que sugere que maior é a satisfação desses indivíduos com a qualidade de vida no trabalho quanto maior a importância que eles dão a valores relacionados a *status* social, prestígio e domínio sobre outras pessoas, no caso da variável poder, ou valores

relacionados ao sucesso pessoal demonstrado por competência, no caso da variável realização (TAB. 28). Ressalva-se que poder e realização são tipos motivacionais adjacentes, portanto, compartilham a mesma ênfase motivacional, no caso superioridade social e estima.

Para o tipo motivacional estimulação, os resultados indicaram correlação positiva apenas para os profissionais do grupo gerencial, sugerindo que os indivíduos tendem à maior satisfação com a qualidade de vida no trabalho na medida em que atribuem mais importância a valores relacionados a uma vida variada, excitante e com desafios.

Os tipos motivacionais universalismo, benevolência e conformidade correlacionaram-se positivamente, novamente, apenas para os profissionais do grupo operacional, bem como para a totalidade dos respondentes, o que sugere que esses indivíduos tendem à maior satisfação com a qualidade de vida no trabalho quanto maior a importância dada a valores relacionados: ao bem-estar da sociedade, do mundo e da natureza, no caso de universalismo; ao bem-estar daqueles com quem o contato do indivíduo é mais freqüente, no caso de benevolência; e a valores relacionados à auto-restrição na interação cotidiana, de forma a não prejudicar outros e não violar normas sociais, no caso de conformidade. Nota-se que universalismo e benevolência, por serem tipos motivacionais adjacentes, compartilham a mesma ênfase motivacional, promoção de outros e transcendência de interesses egoístas, enquanto para benevolência e conformidade, tem-se comportamento normativo que promove relacionamentos íntimos.

Por último, o tipo motivacional tradição, o qual apresentou correlação positiva apenas para os profissionais do grupo operacional, sugerindo que eles tendem a maior satisfação com a qualidade de vida no trabalho quanto maior a importância dada a valores relacionados a respeito, compromisso e aceitação de costumes e idéias inerentes à sua cultura ou religião. Ressalta-se que benevolência e tradição, por serem tipos motivacionais adjacentes, compartilham a mesma ênfase motivacional, devoção ao grupo primário, enquanto para conformidade e tradição tem-se subordinação do indivíduo em favor de expectativas socialmente impostas.

Verifica-se, assim, no comparativo dos resultados de correlação entre os grupos, que o grupo operacional apresentou majoritariamente correlações positivas entre a maioria dos tipos motivacionais e a variável QVT, inclusive, para os mesmos tipos motivacionais que apresentaram correlações significativas e positivas para a totalidade dos respondentes (excetuando-se o tipo tradição). Tais resultados talvez se expliquem em função do menor

tamanho da amostra dos demais grupos, gerencial e técnico-administrativo, exigindo valores de correlação mais elevados para serem significativos; ou em função de mais homogeneidade do conteúdo das tarefas dos profissionais do nível operacional, uma vez que todas se relacionam ao processo de montagem e, assim, teriam menos variabilidade em relação aos fatores que compõem a QVT; ou, ainda, esses resultados poderiam indicar que, para os profissionais dos níveis gerencial e técnico-administrativo, seus valores pessoais não interferem de forma significativa na sua satisfação com a QVT. A única exceção ficou por conta do grupo gerencial, para o qual a variável estimulação apresentou correlação positiva e elevada ( $r=0,55$ ,  $p<0,01$ ), muito possivelmente em face da natureza desse tipo de função na organização, a qual é variada e tende a ser desafiadora, dadas as atribuições inerentes ao tipo de cargo, demandando, assim, indivíduos que têm como valor pessoal a busca por tarefas que exibam uma variedade de atividades, excitantes e desafiadoras. Quanto ao grupo técnico-administrativo, não ocorreram correlações significativas para nenhum dos tipos motivacionais.

Salienta-se, ainda, que a correlação positiva encontrada para os tipos motivacionais universalismo e benevolência, em relação a QVT, vem ao encontro dos achados do estudo de Arciniega e González (2005), o qual abrangeu 3.201 funcionários de 30 empresas mexicanas. Os autores concluíram que indivíduos “altruístas”, ou seja, com alta prioridade para o fator de segunda ordem autotranscendência, o qual é composto de valores relacionados a universalismo e benevolência, tendem a ser mais satisfeitos no seu trabalho<sup>18</sup>. A razão para isso seria que “[...] esses indivíduos dão menos importância para a avaliação de benefícios e custos pessoais quando processam informações sociais, um processo que ocorre quando o sujeito avalia se as condições no trabalho preenchem suas necessidades, as quais são alinhadas com seus valores” (ARCINIEGA; GONZÁLEZ, 2005, p.130, **tradução nossa**).

Quanto à correlação entre as categorias de valores organizacionais e a variável QVT, verifica-se, com base nos dados da TAB. 28, que para os grupos técnico-administrativo e operacional, bem como para a totalidade dos respondentes, os resultados revelaram correlações positivas para as variáveis realização, bem-estar do empregado, autonomia e preocupação com a coletividade, sugerindo que maior tende a ser a satisfação do indivíduo com a qualidade de vida no trabalho quanto maior é sua

---

<sup>18</sup> O autor utilizou o modelo de Hackman e Oldham (1975) – satisfações contextuais – para medir satisfação no trabalho.

percepção quanto a quão presente estão os valores relacionados àquelas categorias na organização. Assim, para a categoria realização ter-se-iam valores relacionados ao sucesso da organização, via sua competência e de seus empregados; para bem-estar do empregado, valores relacionados à preocupação da organização com a satisfação dos empregados e sua qualidade de vida no trabalho; para a categoria preocupação com a coletividade, aqueles valores da organização, normalmente éticos, em relação ao seu relacionamento cotidiano com a comunidade e indivíduos próximos; e, por último, para a categoria autonomia, valores relacionados à criatividade, à variedade de experiências e à busca de melhoria contínua da organização e de seus empregados.

Os resultados para as variáveis conformidade e tradição indicaram correlações positivas em relação à variável QVT apenas para o grupo operacional e para a totalidade dos respondentes, o que revela, para a variável conformidade, que a satisfação do indivíduo com a qualidade de vida no trabalho aumenta na medida em que aumenta a sua percepção, na organização, de valores que buscam priorizar o respeito, as regras e os modelos de comportamento na delimitação das ações organizacionais e no comportamento de seus membros. Já em relação à variável tradição, a satisfação com a qualidade de vida no trabalho aumenta na medida em que se eleva a percepção do indivíduo quanto à preservação e respeito, por parte da organização, aos costumes e práticas ali consagradas (direção oposta a mudanças).

Observa-se, assim, para o conjunto das categorias dos valores organizacionais, que os profissionais dos grupos técnico-administrativo e operacional, bem como a totalidade dos respondentes, apresentaram, em comum, correlações positivas para quatro categorias de valores organizacionais: Realização, bem-estar do empregado, autonomia e preocupação com a coletividade, o que demonstra certo nível de similaridade entre esses grupos, em função da consistência dos resultados encontrados. Além dessas, mais duas categorias, conformidade e tradição, apresentaram correlações positivas em relação ao grupo operacional e a totalidade dos respondentes. Todavia, para os profissionais do grupo gerencial não ocorreram correlações significativas em relação a nenhuma das categorias de valores organizacionais.

De um modo geral, verifica-se que tanto os valores pessoais quanto a percepção dos valores da organização se correlacionam com o nível de satisfação com a qualidade de vida no trabalho dos indivíduos. Constatam-se, porém, valores de correlação mais elevados para as variáveis de valores organizacionais quando comparadas às dos valores pessoais,

sugerindo que aquele primeiro grupo de variáveis relaciona-se, de maneira mais acentuada, com a satisfação com a qualidade de vida do trabalho por parte do indivíduo.

Esses resultados corroboram os achados de Oliveira (2004), cujo estudo teve como objetivo testar um modelo que previa percepções de justiça de procedimento e de interação como antecedentes diretos da confiança do empregado na organização, enquanto as percepções de valores organizacionais e valores pessoais seriam seus antecedentes indiretos. A análise dos resultados dos coeficientes de correlação entre as variáveis-critério do estudo (normas de demissão dos empregados, solidez organizacional, promoção do crescimento do empregado, reconhecimento financeiro e padrões éticos) indicou uma relação mais forte entre essas variáveis e a percepção dos valores organizacionais, em contraposição à sua ligação com os valores pessoais. Salienta-se que foram utilizados no estudo o IPVO e as respectivas categorias para o inventário e análise dos valores organizacionais e o SVS e os respectivos fatores de segunda ordem (dimensões bipolares) para os valores pessoais.

Terminada a apresentação dos resultados da correlação entre as variáveis de valores pessoais e organizacionais e a variável qualidade de vida no trabalho (QVT), será feita a apresentação e análise, a seguir, das correlações de encaixe P-O.

### **5.9 Apresentação e análise da correlação entre encaixe P-O e variáveis de QVT**

Os resultados da correlação entre o encaixe P-O (*Q-score* - Spearman) e as variáveis que compuseram o construto QVT estão contidos na TAB. 29.

TABELA 29

Correlação entre o encaixe pessoa-organização e variáveis de QVT

VARIÁVEIS DE QVT	GRUPO FUNCIONAL			TOTAL (N=241)	
	GERENCIAL (N=21)	TÉCNICO-ADM (N=40)	OPERACIONAL (N=180)		
Valor mínimo para significância de 1% ( $p < 0,01$ )	0,55	0,40	0,19	0,17	
SATISFAÇÕES DE CONTEÚDO	Variedade de Habilidades	-0,09	-0,05	0,09	0,13*
	Identidade da Tarefa	-0,15	0,31*	-0,01	0,03
	Significado da Tarefa	0,12	0,07	0,00	0,00
	Autonomia	-0,15	-0,31*	-0,02	-0,02
	Feedback Intrínseco	-0,35	0,31*	0,14	0,12
	Feedback Extrínseco	-0,37	0,50**	0,25**	0,23**
	Inter-relacionamento	-0,15	0,15	0,03	0,07
SATISFAÇÕES DE CONTEXTO	Satisfação com Possibilidade de Crescimento	0,15	0,14	0,28**	0,27**
	Satisfação com a Segurança	0,08	0,23	0,29**	0,30**
	Satisfação com Compensação	0,17	0,36*	0,39**	0,39**
	Satisfação com o Ambiente Social	0,11	-0,08	0,12	0,10
	Satisfação com a Supervisão	0,37	0,13	0,33**	0,31**
Potencial Motivacional da Tarefa (PMT)	-0,36	0,22	0,16*	0,17**	
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	-0,06	0,33*	0,33**	0,33**	

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: \*\* ( $p < 0,01$ ), \* ( $p < 0,05$ ). Foi aplicada a correlação de Spearman (não-paramétrica), pois foram feitos testes de hipótese e as variáveis de encaixe P-O e QVT não seguem distribuição normal (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Observa-se, inicialmente, que entre as variáveis de satisfação de conteúdo, o *feedback* extrínseco apresenta as maiores correlações positivas em relação ao encaixe P-O, tanto para a totalidade dos respondentes quanto para os profissionais dos grupos operacional e técnico-administrativo. Esse resultado sugere que, quanto maior a congruência entre os valores daqueles indivíduos e os da organização, maior é a sua

satisfação com as informações recebidas dos seus pares e superiores acerca do seu desempenho.

Correlações positivas para as variáveis *feedback* intrínseco e identidade da tarefa em relação ao encaixe P-O ocorreram apenas para os profissionais do grupo técnico-administrativo, indicando que quanto maior a congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais, maior é a satisfação desses indivíduos com as informações fornecidas sobre seu desempenho pela própria execução das atividades de trabalho, no caso de *feedback* intrínseco, e também com a execução de um trabalho “completo” e identificável, realizado do início ao fim, do qual se obtêm resultados visíveis, no caso de identidade da tarefa.

Ainda para esse grupo de profissionais, técnico-administrativo, a variável autonomia também apresentou correlação significativa em relação à medida de encaixe P-O, porém, negativa, o que sugere que quanto maior a congruência entre os valores pessoais e os da organização, menor tende a ser sua satisfação com a independência, arbítrio e liberdade, propiciados por sua tarefa, para programar seu trabalho e determinar os procedimentos necessários para a sua execução.

Por último, entre as variáveis de satisfação de conteúdo, a variedade de habilidades correlacionou-se positivamente com o encaixe P-O para a totalidade dos respondentes, o que sugere que quanto maior a congruência entre os valores daqueles indivíduos e os da organização, mais elevada tende a ser sua satisfação com a diversidade de atividades propiciada pela execução de suas tarefas, as quais, por conseguinte, envolveriam o uso de várias de suas habilidades e de talentos.

Nenhuma das variáveis de satisfação de conteúdo apresentou, para os profissionais do grupo gerencial, resultados de correlação significativos em relação à medida de encaixe P-O.

Quanto às satisfações de contexto, ocorreram correlações positivas para os profissionais do grupo operacional e para a totalidade dos respondentes, para todas as variáveis, com exceção da satisfação com o ambiente social. Nota-se, inclusive, que os resultados dos cálculos das correlações para aqueles dois grupos, foram muito próximos, conforme descrito a seguir..

A variável satisfação com a compensação apresenta os resultados de correlação mais elevados, sugerindo que quanto maior a congruência entre os valores pessoais e organizacionais daqueles indivíduos, maior tende a ser a sua satisfação com a

remuneração, ou seja, salário e benefícios recebidos da organização. Verifica-se, ainda, que essa variável de satisfação de contexto foi à única que também apresentou correlação significativa e, neste caso, positiva, para os profissionais do grupo técnico-administrativo.

Em segundo lugar, em ordem decrescente de grandeza, aparece a variável satisfação com a supervisão, cujos resultados sugerem que quanto maior a congruência entre valores pessoais e organizacionais, maior é a satisfação daqueles indivíduos com a qualidade da supervisão recebida.

Em seguida, tem-se a variável satisfação com a segurança, cujos resultados sugerem que a satisfação dos profissionais do grupo operacional, bem como da totalidade dos respondentes, com a segurança que o emprego e a empresa lhe proporcionam tende a aumentar na medida em que aumenta a congruência entre seus valores e os da organização.

No que tange à satisfação com a possibilidade de crescimento, a correlação também foi positiva, sugerindo que quanto maior a congruência entre os valores daqueles indivíduos e os da organização, maior tende a ser sua satisfação com as possibilidades de crescimento profissional propiciadas pela organização.

Nenhuma das variáveis de satisfação de contexto apresentou, para os profissionais do grupo gerencial, resultados de correlação significativos em relação à medida de encaixe P-O.

Ao se compararem os resultados das correlações de encaixe P-O entre os dois diferentes grupos de variáveis de QVT, satisfações de conteúdo e satisfações de contexto, verificou-se, de um modo geral, maior relação da medida de encaixe P-O com aquele segundo grupo, satisfações de contexto (variáveis essas não diretamente relacionadas às dimensões básicas da tarefa), não apenas pelos mais altos coeficientes de correlação encontrados, mas também pelo número de variáveis que apresentaram correlações significativas nos diferentes grupos pesquisados. Destaca-se que a variável *feedback* extrínseco apresentou os mais altos índices de correlação entre todas as variáveis e, apesar de estar incluída, *a priori*, no grupo dos fatores de conteúdo, ela não está diretamente ligada à tarefa<sup>19</sup>, estando presente mais no contexto da sua realização, o que a caracteriza como um fator de contexto.

Portanto, pode-se inferir que o grau de congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais (encaixe P-O) relaciona-se de maneira mais acentuada com os

---

<sup>19</sup> Segundo Hackman e Oldham (1975), essa dimensão foi incluída entre os fatores de conteúdo para prover informação suplementar àquela fornecida pelo FI.

fatores de contexto, ou seja, aqueles não-intrínsecos à tarefa, mas ao ambiente e a fatores externos que compõem o contexto da sua realização, em contraposição à sua ligação com os fatores de conteúdo (dimensões básicas da tarefa).

Quanto ao PMT, as correlações foram positivas em relação à medida de encaixe P-O, tanto para os profissionais do grupo operacional ( $r=0,16$ ,  $p<0,05$ ) quanto para a totalidade dos respondentes ( $r=0,17$ ,  $p<0,01$ ). Isso sugere que a percepção do potencial motivacional da tarefa tende a ser mais elevado quanto maior for a congruência entre os valores pessoais desses indivíduos e os da organização.

No que tange aos profissionais dos grupos gerencial e técnico-administrativo, os resultados das correlações entre o PMT e o encaixe P-O não foram significativos.

Convém lembrar que os fatores que compõem o cálculo do PMT são os de conteúdo, os quais, conforme apresentado anteriormente, apresentaram relação menos acentuada com a medida de encaixe P-O.

Por fim, e buscando descrever os resultados que visam a responder o objetivo principal deste estudo, tem-se o cálculo das correlações entre a QVT e a medida de encaixe P-O, para os profissionais dos diferentes grupos funcionais pesquisados.

Inicialmente, para os profissionais do grupo gerencial, não houve correlação significativa entre QVT e encaixe P-O, o que sugere que a satisfação com a QVT desses profissionais não se relaciona com a congruência entre seus valores pessoais e os percebidos na organização. Destaca-se que os profissionais desse grupo apresentaram o mais alto nível de qualidade de vida no trabalho (4,48), o mesmo ocorrendo com o valor de encaixe P-O (0,38), entre os demais grupos funcionais pesquisados.

Pode-se inferir, com base nesses resultados, que talvez não haja variabilidade nesse grupo, sendo o mesmo muito uniforme, motivo pelo qual não se verificou relação entre encaixe P-O e QVT. Corrobora tal fato esse grupo apresentar, no geral, os menores desvios-padrão para as variáveis de QVT e a medida de encaixe P-O.

Já para os profissionais dos demais grupos funcionais, bem como para a totalidade dos respondentes, ocorreram correlações significativas e positivas entre QVT e encaixe P-O, para os do grupo técnico-administrativo ( $r=0,33$ ,  $p<0,05$ ), para os do grupo operacional ( $r=0,33$ ,  $p<0,01$ ) e para a totalidade dos respondentes ( $r=0,33$ ,  $p<0,01$ ).

Esses resultados sugerem que a percepção dos indivíduos daqueles dois grupos funcionais, bem como da totalidade dos respondentes, quanto à melhor qualidade de vida no trabalho, tende a se elevar na medida em que aumenta a congruência entre os seus

valores pessoais e os da organização, ou seja, quanto maior o encaixe P-O, maior tende a ser sua satisfação com a QVT.

Quando comparados esses resultados à luz de outras pesquisas realizadas com encaixe P-O, verifica-se que, apesar de não ter sido encontrada nenhuma envolvendo o construto QVT, existem vários estudos que demonstraram a relação positiva entre a congruência entre valores pessoais e organizacionais e atitudes individuais no trabalho, com especial ênfase para a satisfação no trabalho, cujos resultados, portanto, corroboram os achados deste estudo.

Na revisão da literatura das décadas de 70, 80 e 90 feita por Kristof (1996), bem como naquela realizada por Meglino e Ravlin (1998), envolvendo o período 1987 a 1997, foi encontrado robusto suporte para os efeitos positivos de encaixe P-O nas atitudes individuais no trabalho, sendo a congruência de valores uma determinante de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, conforme os estudos desenvolvidos por Chatman (1991) com contadores recém-formados, O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) com estudantes, contadores seniores e gerentes de nível médio e Boxx, Odom e Dunn (1991) com executivos no setor público, entre outros.

Os mesmos resultados foram encontrados em estudos mais recentes, como o de Tepeci e Barlett (2002), com profissionais ligados à indústria da hospitalidade, ou o de Tepeci (2001), com profissionais atuantes na área de restaurantes. Neles, as diversas formas de medição do encaixe P-O ( $|D|$ ,  $D^2$ ,  $Q$  e encaixe percebido) contribuíram de forma significativa para explicar a variação na variável satisfação no trabalho, sendo preditores significativos.

Após essa apresentação e análise das variáveis que compuseram os construtos QVT, VP, VO, encaixe P-O, bem como da correlação entre os mesmos, será apresentado no próximo capítulo uma síntese desses achados, bem como as conclusões, recomendações e limitações deste estudo.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em face do número de construtos envolvidos neste estudo (quatro) e do conseqüente volume de dados gerados e analisados, busca-se, inicialmente, neste capítulo, apresentar uma síntese dos resultados e principais achados, visando a responder àqueles objetivos específicos definidos para a sua realização, de tal forma a permitir encadeamento lógico e sucinto de leitura.

Em seguida, um consolidado com as conclusões finais da pesquisa, seguido das considerações quanto às suas limitações e recomendações.

### 6.1 Síntese dos resultados e achados do estudo

Inicialmente, apresenta-se a síntese dos resultados e principais achados obtidos no estudo, de tal forma a responder seus objetivos específicos.

- Mapear o nível de QVT dos profissionais de três grupos funcionais pesquisados (nível operacional, técnico-administrativo e gerencial) da organização alvo deste estudo

Em relação aos fatores de conteúdo, destaca-se a insatisfação dos profissionais do grupo operacional em relação às variáveis variedade de habilidades e autonomia, o mesmo ocorrendo com os do grupo técnico-administrativo em relação a esta última. Já os profissionais do grupo gerencial manifestaram insatisfação em relação à variável *feedback* extrínseco. Ressalta-se, ainda, o elevado escore alcançado pela variável ST para todos os grupos funcionais pesquisados. Pode-se inferir que o tipo de indústria a que pertence a organização, médico-hospitalar, e suas particularidades, ao mesmo tempo em que contribui de forma significativa para o elevado escore de ST, em função do seu propósito, cuidar da saúde, salvar e melhorar a vida das pessoas, também contribui para um baixo escore em autonomia, em função do alto nível de controle e padronização de procedimentos, limitando o potencial de julgamento e tomada de decisão dos profissionais.

Quanto aos fatores de contexto investigados, os resultados indicaram, para todas as variáveis, menos satisfação dos profissionais do grupo operacional quando comparados com os dos demais grupos funcionais, sendo que a única variável que se apresentou insatisfatória foi satisfação com a compensação, justamente para esse grupo. Ressalta-se também que a variável satisfação com o ambiente social apresentou o escore mais alto para todos os grupos funcionais pesquisados.

Os resultados indicaram que tanto a QVT quanto o PMT apresentaram-se satisfatórios para os três grupos funcionais pesquisados. Porém, os profissionais do grupo operacional obtiveram escores inferiores aos do grupo gerencial e técnico-administrativo, os quais, entretanto, não diferiram entre si, tal qual ocorreu em relação aos fatores de conteúdo e de contexto.

- Verificar a relação entre as variáveis demográficas e a QVT

A partir dos resultados obtidos do cruzamento entre QVT e PMT com os dados demográficos, foram identificadas, para a totalidade dos respondentes, correlações positivas em relação a três variáveis demográficas: **faixa etária**, **escolaridade** e **gênero**. Já a variável demográfica **tempo de empresa** apresentou correlação positiva apenas para os profissionais do grupo gerencial. Quanto às três outras variáveis demográficas analisadas, **estado civil**, **educação religiosa** e **nível de religiosidade**, não foram identificadas diferenças ou correlações significativas com QVT e PMT.

Esses resultados corroboram alguns achados de Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2003) em relação à variável QVT, na medida em que: a) os homens tendem à melhor QVT que as mulheres; b) empregados com mais tempo de casa apresentam melhor ajustamento à organização e melhor QVT que aqueles com menos tempo (neste caso apenas parcialmente, para os profissionais do grupo gerencial).

- Identificar, junto aos três grupos de trabalhadores, seu perfil motivacional de valores, ou seja, suas prioridades axiológicas a partir dos tipos motivacionais de valores pessoais

Tendo por base as variáveis que compõem o Inventário de SVS, as quais representam os 10 tipos motivacionais de valores e as duas dimensões bipolares (fatores de

segunda ordem), foram identificadas as prioridades axiológicas dos profissionais dos grupos funcionais pesquisados, constatando-se bom nível de homogeneidade entre eles, na medida em que não se verificaram diferenças acentuadas na ordem de priorização dos tipos motivacionais: as cinco primeiras e cinco últimas prioridades de cada grupo foram as mesmas, muito pouco variando o seu ordenamento entre eles. Além disso, para todos os grupos pesquisados, a benevolência apresentou-se como primeira prioridade. Já estimulação e poder apareceram nas duas últimas posições.

Essa similaridade no perfil dos valores pessoais dos grupos funcionais pesquisados e, portanto, a conseqüente homogeneidade na população dessa organização, ocorre a despeito do papel desempenhado por esses profissionais e das suas características demográficas, como também pode ser observado com base no comportamento dos grupos em relação aos escores obtidos para cada tipo motivacional, os quais apresentaram tendências similares de aumento e redução desses escores em relação a cada um dos tipos.

Quanto aos fatores de segunda ordem, verificou-se que, para a dimensão bipolar autopromoção *versus* autotranscendência, houve maior deslocamento dos três grupos em relação ao fator autotranscendência, o que significa que os profissionais desses grupos funcionais dão mais importância aos valores relacionados à aceitação dos outros como iguais e à preocupação com seu bem-estar (**autotranscendência**) quando comparados a valores relacionados à busca do próprio sucesso e domínio sobre os outros (**autopromoção**).

Na segunda dimensão bipolar, abertura a mudanças *versus* conservação, apenas o grupo operacional apresentou deslocamento mais acentuado em relação ao fator conservação, sendo que os outros dois grupos exibiram escores muito próximos para os dois fatores. Isto indica que os profissionais do nível operacional dão mais importância aos valores relacionados à auto-restrição submissa, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (**conservação**), quando comparados aos valores relacionados ao pensamento e ações independentes do indivíduo, que favorecem mudanças (**abertura a mudanças**).

Verificou-se, ainda, que o grupo gerencial se diferenciou dos demais grupos funcionais ao apresentar escores significativamente inferiores para os fatores de segunda ordem **autotranscendência** e **conservação**. Já para os fatores de segunda ordem **autopromoção** e **abertura a mudanças**, os escores do grupo técnico-administrativo foram significativamente superiores em relação aos demais grupos.

Por fim, o acentuado deslocamento do grupo operacional em direção ao pólo **conservação**, bem como a representatividade desse grupo na totalidade dos respondentes, contribuiu para que esse pólo, aliado à **autotranscendência**, representasse os fatores de segunda ordem de maior importância para a totalidade dos indivíduos do estudo.

- Identificar, junto aos três grupos de trabalhadores, sua percepção das prioridades axiológicas da organização

A partir do IPVO, foram identificadas as prioridades axiológicas da organização, com base na percepção dos respondentes, verificando-se, inicialmente, homogeneidade na percepção dos profissionais dos grupos operacional e técnico-administrativo, bem como na totalidade dos respondentes, uma vez que apresentaram a mesma ordem de prioridades para as cinco primeiras categorias de valores organizacionais: **domínio**, **prestígio organizacional**, **conformidade e realização**.

Quanto ao grupo gerencial, apesar de ter nas cinco primeiras posições as mesmas cinco categorias encontradas nos demais grupos, as duas principais diferenças ocorreram em relação à quarta posição da categoria **domínio** e à segunda posição da categoria **preocupação com a coletividade**, as quais aparecem na primeira e na quinta posição nos demais grupos, respectivamente. Esses resultados indicam, portanto, percepção distinta dos profissionais do grupo gerencial em relação àquelas duas categorias, os quais percebem mais ênfase, na organização, aos valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e a comunidade (**preocupação com a coletividade**) e menos ênfase àqueles valores relacionados ao poder, ao controle sobre pessoas e recursos, à busca de posição dominante no mercado (**domínio**).

De forma comum aos três grupos pesquisados, as categorias **autonomia**, **tradição** e **bem-estar do empregado** apresentaram-se como aquelas de menos prioridade na organização, indicando, portanto, que na percepção desses profissionais, estão menos presentes na organização os valores relacionados à busca de aperfeiçoamento do empregado e da organização, a manutenção dos costumes e práticas vigentes, bem como a qualidade de vida no trabalho, em comparação com os demais valores. Salienta-se a última posição da categoria **bem-estar do empregado** para os profissionais do grupo gerencial, resultado este não esperado, visto serem esses profissionais aqueles com mais atribuições e

responsabilidades no que tange à definição e implantação de políticas e ações direcionadas para a busca do bem-estar dos indivíduos na organização.

Destaca-se, também, que dois dos três mais altos escores, comuns aos três grupos funcionais pesquisados, foram **prestígio organizacional** e **conformidade**, traduzindo a mesma percepção dos profissionais daqueles três grupos de que a organização prioriza os valores relacionados ao poder, no tocante à busca de prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos, bem como a clara definição dos limites das ações organizacionais e comportamentais de seus membros e da própria organização.

Pode-se, assim, concluir que, desconsideradas as particularidades do grupo gerencial discutidas anteriormente, constata-se homogeneidade entre os profissionais dos três grupos pesquisados quanto às suas percepções dos valores presentes na organização. Corroborando nesse sentido o fato de que, apesar da diferença existente entre os escores de cada grupo funcional, para cada uma das categorias os mesmos apresentam, de forma geral, a mesma tendência de variação para a quase totalidade das categorias analisadas, ou seja, comportamento similar de aumento e redução dos escores entre uma categoria e outra.

- Calcular a medida de encaixe P-O para os três grupos funcionais pesquisados, a partir da congruência entre os valores pessoais dos trabalhadores e sua percepção dos valores organizacionais

Com base na estratégia utilizada por Tepeci e Barlett (2002), a avaliação dos instrumentos utilizados para o cálculo da medida de encaixe P-O, o SVS e o IPVO, executada *a priori*, mostrou que os dois instrumentos utilizam medidas compatíveis para mensurar os dois construtos, valores organizacionais e valores pessoais.

Seguindo metodologia definida para o cálculo de encaixe P-O, obtiveram-se resultados positivos para todos os grupos funcionais pesquisados, bem como para a totalidade dos respondentes, evidenciando congruência entre os valores pessoais dos indivíduos e os valores da organização acima do nível médio de encaixe, nível este que seria representado por um escore zero. O encaixe se mostrou mais elevado para os profissionais do grupo gerencial, seguido pelos do grupo técnico-administrativo e, por último, pelos do grupo operacional, cujo escore revelou-se significativamente inferior aos profissionais do grupo gerencial.

Pode-se inferir que o valor mais elevado de encaixe encontrado para os profissionais do grupo gerencial explica-se pelo fato desses profissionais serem os responsáveis por operacionalizarem o discurso da organização, participando na definição, disseminação e adesão pelos seus subordinados às suas normas, regras e valores. Logo, era esperado que esses profissionais tivessem maior congruência entre os seus valores pessoais e os organizacionais.

- Verificar a relação entre as variáveis demográficas e a medida de encaixe P-O

Considerando os resultados obtidos do cruzamento entre a variável encaixe P-O com os dados demográficos, para a totalidade dos respondentes foi identificada correlação negativa em relação à variável **escolaridade** e correlação positiva em relação a **tempo de empresa**.

Para a correlação negativa entre encaixe P-O e a variável escolaridade, não foi encontrado na literatura suporte teórico ou empírico para esse resultado. Pode-se inferir que quanto mais alto o nível educacional do indivíduo, maior seu senso crítico, acarretando, assim, maior questionamento e reavaliação não apenas de seus valores pessoais, mas principalmente dos valores percebidos pela organização, o que tenderia à menor congruência entre eles.

A correlação positiva entre encaixe P-O e a variável tempo de casa explica-se em função dos processos de socialização, que podem conduzir ao aumento nos níveis de encaixe P-O (KRISTOF, 1996), pois quanto maior a exposição ao ambiente social, maior a interação entre os indivíduos e a própria organização, criando mais oportunidades para o aumento das suas similaridades (MEGLINO; RAVLIN, 1998; ROKEACH, 1981; TEPECI, 2001).

Quanto às variáveis **faixa etária, estado civil, gênero, educação religiosa e nível de religiosidade**, não foram identificadas diferenças significativas em relação à medida de encaixe P-O.

- Investigar, para os trabalhadores dos grupos funcionais pesquisados, a existência de correlação significativa entre seus valores pessoais e organizacionais com a QVT

Partindo dos valores pessoais, os resultados indicaram, para os profissionais do grupo operacional, correlações positivas entre os tipos motivacionais **poder, realização, universalismo, benevolência, tradição** e **conformidade** em relação à QVT, o mesmo ocorrendo para a totalidade dos respondentes do estudo, excetuando-se, neste caso, o tipo motivacional **tradição**.

Quanto aos grupos técnico-administrativo e gerencial, não ocorreram correlações significativas para nenhum dos tipos motivacionais, com exceção da variável **estimulação** para o grupo gerencial, a qual apresentou correlação positiva e elevada.

Esses resultados se explicam, talvez, em função do menor tamanho da amostra dos grupos técnico-administrativo e gerencial, o que afeta o nível de significância da correlação, exigindo valores de correlação mais elevados para serem significativos; ou em função de maior homogeneidade do conteúdo das tarefas dos profissionais do nível operacional, uma vez que todas se relacionam ao processo de montagem e assim teriam menos variabilidade em relação aos fatores que compõem a QVT; ou, ainda, esses resultados poderiam significar que, para os profissionais dos níveis gerencial e técnico-administrativo, seus valores pessoais não interferem de forma significativa na sua satisfação com a QVT.

Convém destacar o resultado da correlação positiva para os tipos motivacionais **universalismo** e **benevolência**, consonante com os achados do estudo de Arciniega e González (2005), que relataram que indivíduos “altruístas”, ou seja, com alta prioridade para o fator de segunda ordem autotranscendência (composto de universalismo e benevolência), tendem a ser mais satisfeitos no seu trabalho.

Quanto aos valores organizacionais, os profissionais dos grupos técnico-administrativo e operacional, bem como a totalidade dos respondentes, apresentaram, em comum, correlações positivas para quatro das oito categorias de valores organizacionais: **realização, bem-estar do empregado, autonomia** e **preocupação com a coletividade**, o que demonstra certo nível de similaridade entre esses grupos, em função da consistência dos resultados encontrados. Além dessas, mais duas categorias, **conformidade** e **tradição**, também apresentaram correlações positivas em relação ao grupo operacional e à totalidade

dos respondentes, perfazendo seis entre oito categorias. No grupo gerencial não ocorreram correlações significativas em relação a nenhuma das categorias de valores organizacionais.

De modo geral, tanto os valores pessoais quanto a percepção dos valores da organização se correlacionaram com a QVT dos indivíduos. Constataram-se, porém, valores de correlação mais elevados para as variáveis de valores organizacionais quando comparadas às dos valores pessoais, sugerindo que aquele primeiro grupo de variáveis relaciona-se, de maneira mais significativa, à satisfação com a QVT por parte do indivíduo.

Esses achados corroboram os de Oliveira (2004), que mostraram a predominância dos valores organizacionais em detrimento dos pessoais, na explicação da confiança do empregado na organização.

- Verificar, junto aos grupos funcionais pesquisados, se a congruência entre os valores pessoais dos trabalhadores e os valores organizacionais por eles percebidos, medida de encaixe P-O, correlaciona-se a uma variação na sua QVT

Quanto às variáveis de satisfação de conteúdo, o *feedback* extrínseco apresentou as maiores correlações positivas em relação ao encaixe P-O, tanto para a totalidade dos respondentes quanto para os profissionais dos grupos operacional e técnico-administrativo. O mesmo ocorreu em relação às variáveis *feedback* intrínseco e identidade da tarefa, porém, apenas para os profissionais do grupo técnico-administrativo. Para esses mesmos profissionais, a variável autonomia também apresentou correlação significativa, porém, negativa. Por último, a variedade de habilidades mostrou correlação positiva com o encaixe P-O em relação à totalidade dos respondentes.

No tocante às satisfações de contexto, correlações positivas e coeficientes muito similares foram encontrados para os profissionais do grupo operacional e para a totalidade dos respondentes, para todas as variáveis, com exceção de satisfação com o ambiente social, sendo elas, em ordem decrescente do coeficiente de correlação: satisfação com a compensação, satisfação com a supervisão, satisfação com a segurança e satisfação com a possibilidade de crescimento. Verificou-se, ainda, que a variável satisfação com a compensação foi a única que também apresentou correlação significativa, no caso positiva, para os profissionais do grupo técnico-administrativo.

Nenhuma das variáveis de satisfação de conteúdo e de contexto apresentaram, para os profissionais do grupo gerencial, resultados de correlação significativos em relação à medida de encaixe P-O.

Ao se compararem os resultados das correlações de encaixe P-O entre satisfações de conteúdo e satisfações de contexto, constatou-se, de modo geral, maior relação da medida de encaixe P-O com as satisfações de contexto, não apenas pelos mais altos coeficientes de correlação encontrados, mas também pelo número de variáveis que apresentaram correlações significativas nos diferentes grupos pesquisados. É importante ressaltar que a variável *feedback* extrínseco obteve os maiores resultados de correlação entre todas as variáveis e, apesar de estar incluída, *a priori*, no grupo dos fatores de conteúdo, não está diretamente ligada à tarefa<sup>20</sup>, estando presente mais no âmbito da sua realização, o que a caracteriza mais como um fator de contexto.

Portanto, pode-se inferir que o grau de congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais (encaixe P-O) relaciona-se de maneira mais acentuada com os fatores de contexto, ou seja, aqueles não intrínsecos à tarefa, mas sim ao ambiente e a fatores externos que compõem o contexto da sua realização, classificados por Herzberg (1968) como fatores higiênicos, em contraposição à sua ligação com os fatores de conteúdo (dimensões básicas da tarefa), relacionados aos fatores motivacionais (HERZBERG, 1968).

Quanto à variável PMT, as correlações foram positivas em relação à medida de encaixe P-O para os profissionais do grupo operacional e a totalidade dos respondentes, sugerindo que a percepção do potencial motivacional da tarefa tende a ser mais elevada quanto maior for a congruência entre os valores pessoais desses indivíduos e os valores percebidos da organização. Já para os profissionais dos demais grupos, gerencial e técnico-administrativo, os resultados das correlações não foram significativos.

Por fim, têm-se as variáveis QVT e o encaixe P-O, objetivo principal deste estudo, que para os profissionais do grupo gerencial não exibiram correlação significativa, o que sugere que a satisfação com a QVT não se relaciona com a congruência entre os valores pessoais desses indivíduos e sua percepção dos valores da organização. Ressalta-se que os profissionais desse grupo, em comparação com os demais, apresentaram os escores mais altos para as variáveis QVT e encaixe P-O.

---

<sup>20</sup> Segundo Hackman e Oldham (1975) esta dimensão foi incluída entre os fatores de conteúdo para prover informação suplementar àquela fornecida pelo *feedback* intrínseco.

No que tange aos profissionais dos demais grupos, técnico-administrativo e operacional, bem como à totalidade dos respondentes, ocorreram correlações significativas e positivas entre QVT e encaixe P-O, sendo os coeficientes coincidentemente, iguais. Esses resultados indicam que a satisfação com a qualidade de vida no trabalho tende a ser mais elevada quanto maior for a congruência entre os valores pessoais desses profissionais e sua percepção dos valores da organização, ou seja, quanto maior o encaixe pessoa-organização, maior tende a ser a satisfação com a qualidade de vida no trabalho.

Quando comparados esses resultados à luz de outras pesquisas realizadas com o encaixe P-O, verifica-se que, apesar de não ter sido encontrada nenhuma envolvendo o construto qualidade de vida no trabalho, vários estudos indicaram a relação positiva entre a congruência entre valores pessoais e valores organizacionais e a satisfação no trabalho (CHATMAN, 1991; KRISTOF, 1996; MEGLINO; RAVLIN, 1998; O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991; TEPECI, 2001; TEPECI; BARLETT, 2002), cujos resultados, portanto, suportam os achados deste estudo.

## **6.2 Conclusões finais, limitações e recomendações**

A seguir, apresenta-se uma consolidação das principais conclusões e achados desta pesquisa.

- Os profissionais do nível operacional apresentam menos satisfação com a qualidade de vida no trabalho em comparação aos demais níveis na organização, neste caso específico, nível técnico-administrativo e gerencial.
- Os valores organizacionais, percebidos pelos membros da organização, relacionam-se mais acentuadamente com a satisfação com a qualidade de vida no trabalho, quando comparados com os valores pessoais.
- Os instrumentos utilizados para investigar os valores pessoais e os valores organizacionais, SVS e IPVO, apresentam-se satisfatórios para efeito do cálculo de encaixe P-O, operacionalizado via congruência de valores pessoais e valores organizacionais, quanto a utilizarem medidas compatíveis para medir aqueles dois construtos.
- A congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais (encaixe P-O) possui ligação mais forte com as variáveis do construto QVT relacionadas ao

contexto da tarefa, do que aquelas relacionadas às suas dimensões básicas (variáveis de conteúdo).

- A congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais (encaixe P-O) é maior para os profissionais do nível gerencial, em comparação com os do nível operacional.
- Existe relação positiva entre encaixe P-O e a qualidade de vida no trabalho, ou seja, a satisfação com a qualidade de vida no trabalho tende a ser mais elevada quanto maior for a congruência entre os valores pessoais do indivíduo e sua percepção dos valores da organização (resultado este que não se comprovou apenas para os profissionais do nível gerencial).

Os achados e conclusões deste estudo, apesar de se tratar de um levantamento de campo, representam um grupo específico de indivíduos e sua percepção da organização pesquisada. Portanto, devem ser vistos com limitações no tocante a generalizações. Além disso, a pesquisa capta um momento dos indivíduos na organização, como uma foto, o qual pode ser afetado por questões pontuais que estejam ocorrendo na mesma, as quais podem não ter sido detectadas quando do desenvolvimento deste estudo.

Em relação às limitações desta pesquisa, tem-se o nível de abstração exigido dos respondentes para o questionário relativo ao SVS, além do volume e complexidade das instruções necessárias ao seu correto preenchimento, o que pode vir a ocasionar um viés nos resultados obtidos. Buscou-se mitigar parte desse impacto ao se controlar o ambiente de aplicação do questionário, utilizando-se um facilitador para aplicação do mesmo, de tal forma a minimizar os erros oriundos da incorreta compreensão das instruções de preenchimento, estratégia esta que se mostrou acertada diante do reduzido número de erros encontrados, e que se recomenda em futuras pesquisas, quando possível.

Ainda considerando a aplicação do questionário, recomenda-se, também, atenção especial aos itens relacionados às características demográficas dos respondentes, de forma a eliminar ou mitigar o impacto daquelas que possam de alguma forma gerar dúvida nos mesmos quanto a uma possível quebra do anonimato e, assim, possibilitar a sua identificação, dúvidas essas que podem causar no indivíduo predisposição a respostas tendenciosas, o que reduziria o nível de confiabilidade das respostas, gerando maior potencial de viés na pesquisa.

Recomenda-se, quanto ao nível de abstração demandado pelo SVS, o desenvolvimento de estudos visando à validação do instrumento PQ, o qual exige nível de abstração mais baixo dos respondentes, podendo ser aplicado a indivíduos de menor faixa etária e nível educacional, além da maior simplicidade e menos tempo para preenchimento, facilitando a sua aplicação. Contribuir-se-ia, assim, não apenas para o desenvolvimento de pesquisas com profissionais com grau de instrução mais baixo, como aqueles encontrados nas atividades de cunho mais operacional, o que reduziria o caráter elitista das pesquisas envolvendo valores, como também tornaria possíveis pesquisas com adolescentes, uma vez que o PQ tem sido aplicado a indivíduos a partir dos 12 anos de idade (SCHWARTZ, 2005a), gerando um enorme potencial no campo do estudo dos valores pessoais. Além disso, para as pesquisas de encaixe P-O, via congruência de valores, ter-se-iam dois instrumentos de mesmo formato e escala, facilitando não apenas sua aplicação, mas também cálculos e análises estatísticas.

Finalizando as questões relativas ao questionário, recomenda-se nova validação do IPVO, visando a incluir o fator segurança, o qual não é contemplado no atual instrumento.

Ressalta-se que, apesar da pesquisa em encaixe P-O dar ênfase à noção de que a congruência entre as características dos funcionários e as características da organização é desejável para ambos (ROBERT; WASTI, 2002), autores como Schneider *et al.* (1997) alertam para a questão de que um elevado encaixe P-O pode potencialmente causar incômoda homogeneidade na organização, pois, apesar dos bons resultados concernentes ao indivíduo, o encaixe P-O poderia estar associado à inabilidade da organização de se adaptar a ambientes em mudança, bem como à falta de inovação organizacional e estímulo ao desenvolvimento.

Conforme relatado por Kristof (1996), existe pouca ou quase nenhuma evidência empírica do impacto do encaixe P-O sobre a organização, uma vez que a quase totalidade das pesquisas tem-se direcionado para o estudo dos resultados positivos para os indivíduos. Recomendam-se, portanto, pesquisas que avaliem a relação entre o encaixe P-O e conseqüências organizacionais, tanto no desempenho individual no trabalho como também o desempenho organizacional, uma vez que não existe conhecimento sedimentado em relação a esta questão, tendo sido encontradas, inclusive, nas poucas pesquisas realizadas, algumas evidências de relação negativa entre encaixe P-O e desempenho (BECKER *et al.*, 1996; LEE, MOWDAY, 1987; MEGLINO, RAVLIN, ADKINS, 1989).

Além disso, seria uma complementação ao problema central abordado neste estudo, uma vez que melhor QVT não significa, necessariamente, mais desempenho por parte do indivíduo quando do desenvolvimento de suas atividades laborais, tampouco em relação ao desempenho organizacional. Assim, pesquisas que abordem encaixe P-O, QVT e desempenho, no nível individual e organizacional, em muito podem contribuir para o melhor entendimento das relações existentes entre esses construtos.

Sugerem-se pesquisas de encaixe P-O que utilizem a metodologia do tipo “nível cruzado”, em que os valores pessoais dos indivíduos são comparados, para efeito de verificação da congruência, com o agregado dos valores organizacionais percebidos por todos os indivíduos da organização (TEPECI, 2001). Dessa forma, além da medida de encaixe P-O no nível do indivíduo, congruência entre seus valores pessoais e a sua percepção dos valores da organização, tem-se também a medida de encaixe entre os seus valores pessoais e os organizacionais percebidos pela massa de participantes da organização. Isso traz outra ótica na análise do encaixe, ao reduzir-se o efeito da percepção individual dos valores da organização no cálculo daquela medida.

Outro importante aspecto a ser destacado é a complementaridade com pesquisas qualitativas, a importância de se combinarem aspectos quantitativos e qualitativos que não foram investigados em conjunto neste trabalho, inclusive por considerar o tempo necessário para tal empreendimento, mas que podem contribuir sobremaneira para a melhor compreensão dos resultados obtidos quando se adota essa estratégia de pesquisa. A adoção de estratégias combinadas, bem como sua complementaridade em pesquisa em ciências sociais, é aconselhada por diversos autores, entre eles Bauer e Gaskell (2002), os quais defendem que a pesquisa social requer pluralismo metodológico, combinando métodos de investigação empírico-analítica com métodos qualitativos, e consideram uma dicotomia inútil a idéia de que os métodos qualitativos e quantitativos são mutuamente exclusivos.

Diante dos resultados obtidos sobre a organização pesquisada para as variáveis de QVT relacionadas aos fatores de conteúdo autonomia e variedade de habilidades, em relação aos profissionais do nível operacional, recomenda-se a revisão do projeto desses cargos de forma a promover o enriquecimento dos mesmos. Esse enriquecimento pode ser propiciado pelo aumento do escopo de atuação desses profissionais, por meio de programas que incentivem a multifuncionalidade, como os de rotação de função (*job rotation*). Além disso, novas formas de organização do trabalho, como aquela propiciada

pela implantação de grupos semi-autônomos (GSA), poderia contribuir significativamente não apenas para o enriquecimento dos cargos, mas também para reduzir as limitações próprias desse tipo de indústria, no tocante à questão do controle e padronização de procedimentos, os quais afetam diretamente a autonomia, possibilitando um escopo mais abrangente de atuação, julgamento e tomada de decisão daqueles profissionais, impactando também a questão da variedade de habilidades e, conseqüentemente, propiciando melhoria da sua QVT

Em face dos resultados obtidos neste estudo, em que profissionais com maior encaixe P-O apresentaram melhor QVT, sugere-se à empresa enfatizar, nos processos de entrada na organização, a busca de indivíduos com perfil axiológico mais próximo daquele compartilhado pelo conjunto dos seus membros, como forma de buscar aumento dos já satisfatórios níveis de QVT para o conjunto dos seus profissionais. Deve-se atentar, porém, para o monitoramento do desempenho individual e organizacional para verificar, dentro da prática organizacional, os prós e contras da maior homogeneidade axiológica entre indivíduo e organização, no que concerne às conseqüências organizacionais.

Finalizando, o presente estudo mostrou a viabilidade do desenvolvimento de pesquisas envolvendo o construto P-O *fit* no Brasil, operacionalizado por meio da congruência entre valores pessoais e valores organizacionais, ao propor uma abordagem que suplantou as limitações técnicas até então existentes para esse tipo de pesquisa, graças aos instrumentos validados disponíveis. Dessa forma, traz-se para o campo do estudo de valores nova perspectiva, interacionista, propiciando aos pesquisadores novos olhares sobre os construtos valores pessoais e valores organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- Utilizadas

ANDRADE, J.E.B; MOURÃO, L. **Significado do Trabalho: Caminhos percorridos e sinalização de tendências**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, 25, 2001. **Anais eletrônicos...** Campinas, 2001.

ARCINIEGA, L.M.; GONZÁLEZ, L. Other-Oriented Values and Job Satisfaction. **Problems and Perspectives in Management**, v.4: p.28-132, 2005.

BABBIE, E. **Métodos e pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Cap. 1 e 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BECKER; T.E. *et al.* Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. **Academy of Management Journal**, n.38: p.408-437, 1996.

BORGES, L.O. *et al.* A síndrome de *burnout* e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.15, n.1: p.189-200, 2002.

BORGES, L.O. Valores de trabalhadores de baixa renda. *In*: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005.

BOXX, W.R; ODOM, R.Y.; DUNN; M.G. Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. **Public Personnel Management**, n.20: p.195-205, 1991.

CABLE, D.; JUDGE, T.A. Interviewers' perception of person-organization fit and organizational selection decisions. **Journal of Applied Psychology**, v.82, n.4: p.546-561, 1997.

CABLE, D.; JUDGE, T.A. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.67: p.294-311, 1986.

CAMPBELL, J.P. *et al.* **Managerial behavior, performance and effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.

CARVALHO, V.; SOUZA, W.J. Qualidade de vida em organizações de trabalho voluntário: o modelo de Hachman & Oldham aplicado à Pastoral da Criança. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, 27, 2003. **Anais eletrônicos...** Atibaia, 2003.

CASTRO, J.M. **Metodologia de pesquisa: conceitos e fundamentos**. Belo Horizonte: 2005 (CD).

CATTEL, R.B. Psychological measurement: normative, ipsative, and interactive. **Psychological Review**, v.51: p.292-303, 1944.

CHATMAN, J.A. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, v.14: p. 333-349, 1989.

CHATMAN, J.A. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. **Administrative Science Quarterly**, v.36: p.459-484, 1991.

CHESNEY, M.A.; ROSENMAN, R.H. Type A behavior in the work setting. *In*: COOPER, C.L.; PAYNE, R. (Eds.). **Current Concerns on Occupational Stress**. New York: Wiley, p. 187-212, 1980.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Bookman, 2005.

COVACS, J.M.L.M. **Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça**. Dissertação de Mestrado, UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO, UMESP, SBC, 2006.

DAWIS, R.V.; LOFQUIST, L.H. **A psychological theory of work adjustment**. Minneapolis, MN, University of Minnesota Press, 1984.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. London: Penguin Books, 1982.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DE LONG, D.W.; FAHEY, L. **Diagnosing cultural barriers to knowledge management**. The Academy of Management Executive, v.14, n.4: p.113-127, 2000.

DIAS, D.V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro**. 2005. 388f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

EDWARDS, J.R. Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. London: Wiley. **International Review of Industrial/Organizational Psychology**, v.6: p.283-357, 1991.

ENZ, C.A. **Power and Shared Values in the Corporate Culture**. UMI Research Press, Ann Arbor, MI, 1986.

ENZ, C.A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, n.33: p.284-304, 1988.

FEATHER, N.T. Values, deservingness, and attitudes toward high achievers: Research on tall poppies. *In*: SELIGMAN, C.; OLSON, J.M.; ZANNA, M.P. (Eds). **The Ontario symposium: The psychology of values**. v.8: p.215-251. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1996.

FERNANDES *et al.* **Dicionário Brasileiro Globo**, 44. ed. São Paulo: Editora Globo, 1996.

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

FISCHER, A.L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração) Departamento de Administração. FEA-USP. São Paulo.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In* **As pessoas e as organizações**. FLEURY, M.T.L. (coord) – Editora Gente. 2002. pp.11-34.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1991.

GOMIDE JR., S.; LIMA, D.M.; FARIA NETO, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. *In*: **REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA**, 1996, Ribeirão Preto-S. Caderno de resumos. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1996.

GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES. A. de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2004.

GOUVEIA, V.V. *et al.* A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, **Estudos de Psicologia**, v.6, n.2: p.133-142, 2001.

GUARIDO FILHO, E.R.; MACHADO DA SILVA, C.L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.5, n.2: p.33-63, 2001.

GUIMARÃES, C.D. A responsabilidade social empresarial e a precarização da qualidade de vida no trabalho de uma empresa de call center. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, 28, 2004. **Anais eletrônicos...** Curitiba: 2004.

GUIMARÃES, C.D.; MACEDO, K.B. Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, 27, 2003. **Anais eletrônicos**. Atibaia: 2003.

HACKAMAN, J.R.; LAWLER, E.E. Employer reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology Monograph**, v. 55, n. 3, p. 259-286, jun 1971.

HACKMAN, J.R.; OLDFHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v.60, n.2: p159-170, abril 1975.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. Motivation through the design of work: Test of a Theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.16, p.250-279. 1976.

HAIR JR., J.F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.

HERZBERG, F. One more time: how to motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v.46, n.1: p.53-62, jan./fev. 1968.

HICKS, L.E. Some properties of ipsative, normative, and forced-choice normative measures. **Psychological Bulletin**, v.74: p.167-184, 1970.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing, 1985.

KATZELL, R.A.; THOMPSON, D.E. Work motivation: theory and practice. **American Psychologist**, v.45, n.2, p.144-153, 1990.

KAZANAS, H.C. Relationship of job satisfaction and productivity to work values of vocational education graduates. **Journal of Vocational Behavior**, n.12: p.155-164, 1978.

KLINE, R.B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KLUCKHOHN, C.K.M. Values and value orientations in the theory of action. *In*: PARSONS, T.; SILS, E. (Eds.), **Toward a general theory of action**. Cambridge, MA, Harvard University Press, p.388-433, 1951.

KORSGAARD, M.A.; MEGLINO, B.M.; LESTER, S.W. Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations? **Journal of Applied Psychology**, n.82 : p.160-177, 1997.

KOTTER, J.P.; HESKETT; J.L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KRISTOF, A.L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations measurement and implications. **Personnel Psychology**, v.49: p.1-49. 1996.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEE, T.W.; MOWDAY, R.T. Voluntarily leaving na organization: An empirican investigation of Steers and Mowday`s model of turnover. **Academy of Management Journal**, n.30: p.721-743, 1987.

LIPPIT, G.L. Quality of work life: organization renewal in action. **Training And Development Journal**, v.32, n.1: p.4-10, July 1978.

LUTHANS, F. **Organization culture**. New York: MacGraw-Hill, 1995.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. **Marketing research: an applied orientation**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, A.L ; MORAES, L.F.R. Desenvolvimento gerencial através de curso de longa duração: um estudo sobre a eficácia de cursos de MBA e suas relações com a qualidade de vida e estresse no trabalho. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD*, 28, 2004. **Anais eletrônicos...**Curitiba, 2004.

MARTINS, A.M.S. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD*, 27, 2003. **Anais eletrônicos...** Atibaia, 2003.

MARTINS, M.C.F.; SANTOS, G.E. Adaptação e validação da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico – USF**, v.11, n.2, p.195-205, 2006.

MATTAR, F.N. **Pesquisa em Marketing**. Edição Compacta, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MASLOW, A.H. Uma teoria da motivação humana. *In: BALCÃO, Yolanda F., CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

MATTESON, M.T.; IVANCEVICH, J.M. Type A and Type B behavior patterns and health symptoms: Examining individual and organizational fit. **Journal of Occupational Medicine**, n. 24: p. 585-589, 1982.

MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilização industrial**. Buenos Aires: Galatea, cap. 3-5, 1959.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEDEIROS, J.P.; OLIVEIRA, J.A. Uma viagem à produção científica em qualidade de vida no trabalho (QVT) nos anos 2001 a 2005: estudo nos Anais do ENAPAD. *In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – GPR2007, Anais do ENAPAD*. Natal-RN, p.1-14, 2007.

MEGLINO, B.M.; RAVLIN, E.C.; ADKINS, C.L. A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual performance. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n.3: p.424-432, 1989.

MEGLINO, B.M.; RAVLIN, E.C.; ADKINS, C.L. The measurement of work value congruence: A field study comparison. **Journal of Management**, n.18: p.33-43, 1992.

MEGLINO, B.M.; RAVLIN, E.C. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. **Journal of Management**, n.3: p.351-389, 1998.

- MENDES, A.B. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília.
- MENDONÇA, H. *et al.* Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos: Vida e Saúde**, v.30, n.1: p.111-152, 2003.
- MIETHE, T.D. The validity and reliability of value measurements. **Journal of Psychology**, v. 119: p.441-453, 1985.
- MINGOTI, S. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Editora UFMG, 2005.
- MORAES, L.F.R. *et al.* Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. *In: ANPAD. Anais*. Belo Horizonte: ANPAD, p.343-366, 1990.
- MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma análise em profissões de impacto na sociedade**. Belo Horizonte: UFMG, 1992 (Relatório de Pesquisa).
- MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Belo Horizonte: UFMG, 1994 (Relatório de Pesquisa).
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.3, p.8-19, jul./set. 2001.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, n.14: p.224-247, 1979.
- MUCHINSKY, P.M.; MONAHAN, C.J. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. **Journal of Vocational Behavior**, v.31: p. 268-277, 1987.
- NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v.1, n.11: p.20-30, Winter, 1983.
- OLIVEIRA, A.F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. 2004. 259f. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília.
- OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v.39, n.2: p.129-140, abr./maio/jun 2004.
- OLIVEIRA, A.F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. 1997. 143f. Dissertação de Mestrado - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília.

OLIVEIRA, S.R. *et al.* Buscando o sentido do trabalho. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD*, 28, 2004. **Anais eletrônicos...** Curitiba, 2004.

O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J.A.; CALDWELL, D.F. People and Organizational Culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, n.34(3): p.487-516, 1991.

OTT, J.S. **Organizational culture perspective**. Pacific Grove: Brooks Cole Publishing Company, 1989.

PARSONS, T. **The social system**. New York: Free Press, 1951.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.7, n.4: p.33-54, out./dez. 2003.

PASQUALI, L.; ALVES, A.R. Validação do portraits questionnaire: PQ de Schwartz para o Brasil. **Avaliação Psicológica**, v.3, n.2: p.73-82, 2004.

PESTANA, M.H.; GAGEIRO, J.N. **Análise de dados para ciências sociais: complementaridade do SPSS**, 2 ed, Lisboa, 2003

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER; K.L. Survey research in management information system: an assessment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PORTO, J.B. Mensuração de valores no Brasil. *In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Orgs.) Valores e comportamento nas organizações*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005.

PORTO, J.B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho -EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.19, n.2: p.145-152, maio/ago 2003.

POSNER, B.Z.; KOUZES, J.M.; SCHMIDT, W.H. Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. **Human Resource Management**, n. 24, p.293-309, 1985.

POSNER, B.Z. Person-organization value congruence: No support for individual differences as a moderating influence. **Human Relations**, n. 45: p.351-361, 1992.

RANKIN, W.L.; GRUBE, J.W. A comparison of ranking and rating procedures for value system measurement. **European Journal of Social Psychology**, v.10: p.233-246, 1980.

ROBAYO-TAMAYO, M. **Relação entre a síndrome de Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos**. 1997. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília. Brasília, DF.

ROBERT, C.; WASTI, S. A. Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure. **Journal of Management**, v.28, n.4: p. 544-566, 2002.

ROHAN, M.J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology review**, v.4, n.3: p.255-277, 2000.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro, Interciência, 1981.

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

ROS, M.; GRAD, H. El significado del valor trabajo como relacionado a la experiência ocupacional: una comparación de profesores de EGB y estudiantes del CAP. **Revista de Psicología Social**, v.6: p.181-203, 1991.

SÁ, G.E.V.L. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do estado de Minas Gerais**. 2000. 157f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2000.

SANT'ANNA, A.S. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: um estudo em empresas mineiras do setor de serviços**. 1997. 321f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 1997.

SANT'ANNA, A.S.; MORAES, L.F.R. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, p. 1-14, 1999.

SANT'ANNA, A.S.; MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. Qualidade de vida no trabalho: o estado da arte das pesquisas no Brasil. **Gestare - Revista de Ciências Gerenciais**, Sete Lagoas, v.1, n.1: p.41-61, 2003.

SANTOS, C.M.Q. **Qualidade de vida no trabalho: estresse ocupacional e o sistema just in time no setor automobilístico mineiro: o caso Betim**. 1999. 171f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

SCHEIN, E. Defining organizational culture. *In*: SHAFRITZ, J.M.; OTT, J.S. (Orgs) **Classics of organizational theory**. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1991.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco; Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHNEIDER, B. *et al.* What is this thing called fit? *In*: ANDERSON, N.R.; HERRIOTT; P. (Eds.) **Handbook of selection and appraisal**. 2<sup>a</sup>. ed. London: Wiley, 1997.

SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel Psychology**, v. 40, p.437-453, 1987.

SCHWARTZ, S.H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: Annual International Review*, v.48: p.23-47, 1999.

SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.58, n.5: p. 879-981, 1990.

SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53: p.550-562, 1987.

SCHWARTZ, S.H. *et al.* Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross Cultural Psychology*, v.32: p.519-542. 2001.

SCHWARTZ, S.H.; ROS, M. Values in west. A theoretical a empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, v.1, n.2: p.91-122.1995.

SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *In: ZANNA, M.P. (Ed.), Advances in experimental social psychology*, v.24 (pp.1-65). San Diego: Academic, 1992.

SCHWARTZ, S.H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. *In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Orgs.) Valores e comportamento nas organizações*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005a.

SCHWARTZ, S.H. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. *In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. (Orgs.) Valores e comportamento nas organizações*. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005b.

SCHWARTZ, S.H. *et al.* **Validation of a theory of basic human values with a new instrument in new populations** (Trabalho não publicado).

SILVA, A.A.R. **Relações entre valores organizacionais e treinamento gerencial: um estudo de caso**. 2004. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

SILVA, K.L.A.B. **Impacto dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade**. 2007. 199f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Instituto de Psicologia, Uberlândia.

SIMON, H.A. Altruism and economics. *The American Economic Review*, n.83: p.156-161. 1993.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. 265 f. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M.M.M. *et al.* Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes e cognitivos [RESUMO] **XXVI Congresso Interamericano de Psicologia**, 1997.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR, S.; FREIRE, S.A. **Construção e validação de uma Escala de Otimismo (EOT)**. Relatório Técnico, Universidade Federal de Uberlândia. 1996.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Abril, v.1, 1983.

SOUZA, E.L.P. **Clima e cultura organizacional**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Editora Edgar Blucher Ltda, 1978.

SOUZA, J.A.J. *et al.* Práticas inovadoras de gestão e implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, 27, 2003. **Anais eletrônicos...**Atibaia, 2003.

TABACHINIK, B.G.; FIDELL, L.S. **Using multivariate statistics**. 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.

TAMAYO, A.; BORGES, L O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. *In*: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. (Orgs.) **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madri: Biblioteca Nueva, p.325-352, 2001.

TAMAYO, A. *et al.* Diferença nas prioridades axiológicas de músicos e advogados. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.11, n.2: p. 281-294, 1998.

TAMAYO, A. *et al.* Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.17, n.1: p.27-35, 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração**, v.31, n.2: p.62-72, 1996.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.10, n.2: p. 269-285, 1994.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. *In*: TAMAYO, Á.; PORTO, J.B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n.2: p.289-315, 2000.

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

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v.5, n.3: p.127-147, 2001.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S.H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.9, n.2: p.329-348, 1993.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. *In*: PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. (Orgs.), **Escola, saúde, trabalho: estudos psicológicos**. Brasília, DF: Editora da UnB, 1999.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. *In*: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E; CODO, W. (Org.) **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa dos Autores Associados, cap.11: p.475-493, 1996.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v.33, n.3: p.56-63, 1998.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

TEPECI, M.; BARTLETT, A.L.B. The Hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction, and behavioral intentions. **Hospitality Management**, v.21: p.151-170. 2002.

TEPECI, M. **The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry**. 2001. 104f. Tese (Doutorado) – The Pennsylvania State University, The Graduate School of Hotels, Restaurant and Recreation Management, Pennsylvania.

TURNER, A.N.; LAWRENCE, P.R. **Industrial jobs an the worker**. Boston: Havard University Graduate School of Business Administration, 1965.

TZINER, A. Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion. **Journal of Social Behavior and Personality**, v.2: p.63-78, 1987.

VANDENBERGHE, C. Organizational culture, person culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. **Journal of Organizational Behavior**, n.20: p.175-184, 1999.

VIEIRA, D.F.V.; HANASHIRO, D.M.M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v.11, n.2: p.41-46, 1990.

WALSH, W.B. Person-environment congruence: A response to the Moos perspective. **Journal of Vocational Behavior**, n.31: p.347-352, 1987.

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

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

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

WOLLACK, S. *et al.* Development of the survey of work values. **Journal of Applied Psychology**, n.55, p. 331-338, 1971.

- **Consultadas**

ABRAMO, P. Pesquisa em ciências sociais. *In*: HIRANO, Sedi. (Org.). **Pesquisa social: projeto e planejamento**. São Paulo: T.A. Queiroz, p.21-88, 1979.

BORGES, R.S.G. **Investigando as relações entre políticas de recursos humanos e os construtos comprometimento e qualidade de vida no trabalho**. 2005. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CASTRO, J.M. **Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução**. Belo Horizonte: 2000 (CD).

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: Methodological foundations**. 8th edition. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

FISHMAN, J.A.; GUALGUERA, T. **Introduction to test construction in the social and behavioral sciences: practical guide**. Lanham, Maryland: Rowman & Little Field, 2003.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

MORGAN, G.A.; GRIEGO, O.V. **Easy and use interpretation of SPSS for Windows: Answering Research Questions With Statistics**. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 1998.

NORUSIS, M.J. **SPSS 9.0 guide to data analysis**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999.

NUNNALLY, J.C.; BERNSTEIN, I.H. **Psychometric Theory**. 3.ed., New York; McGrawHill, 1994.

SPECTOR, P.E. **Summated rating scale construction: an introduction**. London: Sage, 1992.

TRIVIÑOS, A.W.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.