

O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização *The impact of personal and organizational values on commitment to the organization*

Helénita de Araújo Fernandes – Universidade Salgado de Oliveira, Niterói, Brasil

*Maria Cristina Ferreira** – Universidade Salgado de Oliveira, Niterói, Brasil

Resumo

O presente estudo objetivou investigar o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. A amostra foi composta por 311 empregados de ambos os sexos, provenientes de 11 organizações pertencentes a segmentos diversos, que responderam a um inventário de valores pessoais, um de valores organizacionais e a uma escala de comprometimento organizacional. Foi observado que o valor pessoal de conservação e os valores organizacionais de conservadorismo e hierarquia atuaram como preditores do comprometimento afetivo; o valor organizacional de autonomia predisse o comprometimento calculativo e os valores pessoais de conservação e autopromoção constituíram-se em preditores do comprometimento normativo. Tais resultados são discutidos à luz dos modelos teóricos que deram suporte à pesquisa e, à guisa de conclusão, são apresentadas algumas sugestões de estratégias com base em valores capazes de suscitar maior comprometimento do empregado.

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

Abstract

This study aimed to investigate the impact of personal and organizational values on commitment to the organization. The sample was composed of 311 employees from both sexes and from 11 companies, belonging to different segments. They answered to a personal values inventory, to an organizational values inventory and to an organizational commitment scale. It was observed that the personal value of conservation and the organizational values of conservatism and hierarchy were predictors of affective commitment; that the organizational value of autonomy was a predictor of calculative commitment and that the personal values of conservation and self-enhancement were predictors of normative commitment. These results are discussed in the light of the theoretical models that have given support to the research, and by means of conclusion, some suggestions of strategies based on values are presented, that are capable of arousing more commitment from the employees.

Keywords: personal values; organizational values; organizational commitment.

INTRODUÇÃO

Os valores pessoais consistem em metas desejáveis que atuam como princípios norteadores da vida do indivíduo (Schwartz, 2005), agindo, assim, como importantes preditores de suas atitudes e comportamentos (Ros, 2006). Uma das abordagens psicossociológicas mais recentes sobre os valores é a de Schwartz (2006), que os considera como “metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância e servem como princípios na vida de uma pessoa ou de uma entidade social” (p. 57).

Na construção de sua teoria, Schwartz (1996) identificou inicialmente três necessidades básicas: necessidades biológicas do organismo; necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e necessidades socioinstitucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos. Segundo o autor, tais necessidades são definidas pela cultura do grupo em que o indivíduo se encontra inserido e transmitidas pelos mecanismos de socialização. Além disso, elas devem ser satisfeitas por meio de respostas

* Endereço para correspondência: Maria Cristina Ferreira - Rua Marquês de Valença, 80 apto. 602 - Tijuca- Rio de Janeiro – RJ CEP 20550-030 - Tel: (21) 2569-1176/2138-4926 - e-mail: mcris@centroin.com.br

adequadas, o que as transforma em metas a serem atingidas.

Dessas três necessidades, são derivados dez tipos motivacionais de valores, que expressam diferentes metas e servem a interesses individualistas (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação), coletivistas (tradição, conformidade e benevolência) ou mistos (segurança e universalismo). Desse modo, “o conteúdo fundamental que diferencia os valores entre si é o tipo de meta motivacional que expressam” (Schwartz, 1996, p. 2). Os dez tipos motivacionais podem ser, ainda, classificados em duas dimensões bipolares e opostas, com a primeira opondo a autotranscendência (universalismo e benevolência) à autopromoção (poder e realização), e a segunda, a conservação (tradição, conformidade e segurança) à abertura à mudança (autodireção, estimulação e hedonismo).

De modo semelhante aos indivíduos, as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento de seus integrantes. Desse modo, os valores organizacionais podem ser concebidos como princípios ou crenças, estruturados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis, que norteiam a vida da organização e encontram-se a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Tamayo & Gondim, 1996). Logo, os valores organizacionais associam-se aos interesses e metas fundamentais da organização, funcionando, assim, como parâmetros de julgamento e formas de justificativa para os comportamentos individuais e organizacionais (Tamayo, 2005).

Apoiando-se na teoria de valores culturais de Schwartz e Ros (1995), Tamayo, Mendes e Paz (2000) propuseram que as organizações podem ser vistas como grupos culturais específicos que precisam atender a três necessidades básicas para sobreviver: a compatibilização dos interesses individuais e coletivos, o estabelecimento de uma estrutura que garanta o alcance de seus objetivos e o estabelecimento de relações com o ambiente físico e social no qual estão inseridas. Para tanto, recorrem a valores que satisfazem a essas necessidades.

Nesse sentido, os valores organizacionais, segundo Tamayo e cols. (2000), distribuem-se em três dimensões bipolares: autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo e harmonia *versus* domínio. As organizações que se encontram mais próximas à autonomia são mais inovadoras e criativas, além de valorizarem mais a iniciativa, enquanto as que se encontram mais próximas ao conservadorismo buscam preservar seu *status quo*. O polo hierarquia caracteriza-se pela valorização da autoridade e influência,

enquanto o de igualitarismo define-se por valores voltados à equidade e responsabilidade. Na dimensão harmonia, situam-se os valores de proteção à natureza, tolerância e integração e, do outro lado – domínio, encontram-se os valores relacionados ao domínio da tecnologia e do conhecimento.

Dentre os diferentes construtos atitudinais que sofrem a influência dos valores, destaca-se o comprometimento organizacional, isto é, o vínculo psicológico que liga o indivíduo à organização, refletindo uma identificação do mesmo com sua cultura, valores e políticas (Meyer & Allen, 1997). Segundo esses autores, o comprometimento organizacional desdobra-se em três componentes: afetivo, calculativo e normativo.

O comprometimento afetivo ou atitudinal caracteriza-se pela vinculação à organização por desejo, isto é, pela identificação com os valores e missão da mesma, enquanto o comprometimento calculativo, instrumental, de *side-bets* ou de continuidade associa-se à necessidade de permanecer na organização por questões financeiras e/ou benefícios complementares. Já o comprometimento normativo define-se pelo sentimento de dívida com a organização, que leva o indivíduo a se ver obrigado a nela permanecer. Ainda de acordo com Meyer e Allen (1991), os três tipos de comprometimento ocorrem frequentemente em conjunto, embora consistam em modalidades distintas de vínculos com a organização.

Os valores pessoais e organizacionais têm se mostrado importantes preditores do comprometimento organizacional. No que tange às relações dos valores pessoais com o comprometimento afetivo, tem-se verificado que valores pós-materialistas (Kadishi-Fässler, 1995) e valores associados à maturidade (Dubinsky, Kotabe, Lim & Wagner, 1997) têm apresentado relações negativas com o comprometimento afetivo. Por outro lado, os valores de segurança (Dubinsky & cols., 1997) e preferência por regras (Vandenberghe & Peiró, 1999) têm apresentado relações positivas com tal modalidade de comprometimento. Já no que diz respeito às relações entre os valores pessoais e o comprometimento calculativo e normativo, o estudo de Vandenberghe e Peiró (1999) constatou a existência de uma associação positiva entre essas duas dimensões do comprometimento e a preferência por regras.

Atendo-se às pesquisas acerca das influências dos valores organizacionais no comprometimento, é possível verificar que as dimensões de eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação, respeito ao servidor (Tamayo, 1998), relações humanas (Kalliath, Bluedorn & Strube, 1999), suporte, alcance de metas (Vandenberghe & Peiró, 1999), humanidade e visões

(Abbott, White & Charles, 2005; Finegan, 2000) têm apresentado relações positivas com o comprometimento afetivo. No entanto, a aderência organizacional a regras obteve relação negativa com essa dimensão do comprometimento (Vandenberghe & Peiró, 1999).

No que se refere ao comprometimento calculativo, há evidências de que o valor organizacional de suporte (Vandenberghe & Peiró, 1999) associa-se negativamente a essa modalidade de comprometimento, enquanto associações positivas foram obtidas entre o mesmo e os valores organizacionais de aderência às convenções e produtividade (Finegan, 2000). Quanto ao comprometimento normativo, têm sido constatadas associações positivas entre os valores organizacionais de suporte (Vandenberghe & Peiró, 1999), de humanidade e de visão (Abbott & cols., 2005; Finegan, 2000) e tal dimensão do comprometimento.

Em que pese o fato de já haver, na literatura nacional e estrangeira, várias investigações com foco nas relações entre os valores pessoais e organizacionais e o comprometimento, poucas são aquelas, porém, conduzidas, até o momento, sob a orientação das tipologias de valores de Schwartz (1996; Schwartz & Ros, 1995). Nesse sentido, a consulta à literatura organizacional permitiu a localização de apenas dois estudos apoiados em tal perspectiva.

A investigação de Tamayo e cols. (2001) deteve-se na análise da influência dos valores pessoais no comprometimento afetivo, tendo constatado que somente a conservação atuou como um preditor positivo de tal dimensão do comprometimento. Já a pesquisa de Glazer, Daniel e Short (2004) procurou avaliar o impacto dos valores pessoais sobre o comprometimento afetivo e calculativo, tendo concluído que a abertura à mudança se mostrou um preditor negativo do comprometimento afetivo, enquanto nenhum dos valores pessoais considerados constituiu-se em um preditor significativo do comprometimento calculativo.

Verifica-se, assim, que os estudos nacionais e estrangeiros sobre valores e comprometimento, orientados pelas tipologias de valores de Schwartz (1996; Schwartz & Ros, 1995), ainda não foram capazes de esgotar o leque de possibilidades que se oferecem a investigações dessa natureza. Assim é que não foram encontradas pesquisas sobre o impacto dos valores pessoais no comprometimento normativo, nem tampouco sobre os efeitos dos valores organizacionais em nenhuma das três dimensões do comprometimento ou sobre a influência conjunta dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento, adotando como referencial teórico as tipologias já citadas.

Justificam-se, assim, investigações adicionais sobre tal temática, que possam contribuir para o aprofundamento da compreensão acerca do real papel desempenhado pelos valores na configuração do comprometimento organizacional. Em face dessas considerações, o presente trabalho teve por objetivo verificar o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento afetivo, calculativo e normativo, tomando por base a teoria de valores pessoais de Schwartz (1996) e a teoria de valores organizacionais proposta por Tamayo e cols. (2000), a partir da teoria de valores culturais desenvolvida por Schwartz e Ros (1995).

No que tange às relações entre valores pessoais e comprometimento, os estudos empíricos anteriores aqui revistos apontam que a conservação, bem como a segurança e a preferência por regras que guardam similaridades conceituais com a conservação, associam-se positivamente ao comprometimento afetivo (Dubinsky & cols., 1997; Tamayo & cols., 2001; Vandenberghe & Peiró, 1999), calculativo (Vandenberghe & Peiró, 1999) e normativo (Vandenberghe & Peiró, 1999), enquanto a abertura à mudança, que se encontra no polo oposto da conservação, associa-se negativamente ao comprometimento afetivo (Glazer & cols., 2004). Com o apoio desses achados, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H₁: O valor pessoal de conservação prediz positiva e significativamente o comprometimento afetivo, calculativo e normativo.

H₂: O valor pessoal de abertura à mudança prediz negativa e significativamente o comprometimento afetivo.

Já no que diz respeito às associações entre valores organizacionais e comprometimento, as evidências anteriores denotam que as organizações que tendem a enfatizar o bem-estar de seus empregados, por meio da adoção de valores de humanidade, suporte, respeito ao servidor, relações humanas e etc., costumam suscitar maior comprometimento afetivo (Abbott & cols., 2005; Kalliath & cols., 1999; Tamayo, 1998; Vandenberghe & Peiró, 1999) e normativo (Abbott & cols., 2005; Finegan, 2000; Vandenberghe & Peiró, 1999), bem como menor comprometimento calculativo (Vandenberghe & Peiró, 1999) em seus empregados. Por outro lado, a aderência da organização a regras e convenções tem se apresentado negativamente relacionada ao comprometimento afetivo (Vandenberghe & Peiró, 1999) e positivamente relacionada ao comprometimento calculativo (Finegan, 2000). Considerando-se as interfaces entre os valores de suporte ao empregado e o valor organizacional de igualitarismo proposto por Tamayo e cols. (2000), como também entre os valores de aderência a regras

e o valor organizacional de conservadorismo da tipologia de Tamayo e cols. (2000), é possível, então, formular as seguintes hipóteses:

H₃: O valor organizacional de igualitarismo prediz positiva e significativamente o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, bem como negativa e significativamente o comprometimento calculativo.

H₄: O valor organizacional de conservadorismo prediz negativa e significativamente o comprometimento afetivo e positiva e significativamente o comprometimento calculativo.

MÉTODOS

Participantes

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

Instrumentos

Na avaliação dos valores pessoais, foi utilizado o *Schwartz Values Survey – SVS*, de autoria de Schwartz (1992), na versão validada para o Brasil por Tamayo e Schwartz (1993), a qual contém 60 valores, que avaliam 10 tipos motivacionais. Para respondê-lo, o indivíduo deve inicialmente identificar o valor mais importante e o menos importante para ele, para, em seguida, avaliar todos os demais valores, em uma escala variando de 1 (nada importante) a 6 (extremamente importante), segundo o grau em que cada valor constitui um princípio guia em sua vida. Desse modo, quanto maior o resultado, maior o grau de importância assinalado a cada valor. Os dez tipos motivacionais dão origem a quatro dimensões, quais sejam: autotranscendência, conservação, autopromoção e abertura à mudança. Os

coeficientes de precisão obtidos nessas dimensões, na atual pesquisa, foram, respectivamente, iguais a 0,83, 0,76, 0,80 e 0,70.

Os valores organizacionais foram avaliados por meio do Inventário de Valores Organizacionais, desenvolvido por Tamayo e cols. (2000). Essa escala compõe-se de 36 valores, a serem avaliados em escalas de 6 pontos, segundo o grau em que cada um deles é importante para a vida da organização. Consequentemente, um maior resultado nas diferentes escalas associa-se à percepção de maior endosso por parte da organização aos valores a que elas se referem. Os valores referidos distribuem-se em seis dimensões ou escalas – autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia. Na presente pesquisa, tais escalas apresentaram, respectivamente, coeficientes de precisão iguais a 0,69, 0,63, 0,85, 0,74, 0,75 e 0,67.

Na avaliação do comprometimento organizacional foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), na validação para amostras brasileiras realizada por Ferreira e cols. (2002), a qual se compõe de 18 itens. Para respondê-los, os indivíduos devem assinalar a opção que melhor representa os sentimentos e atitudes que manifestam em relação à sua organização, utilizando uma escala em formato de 6 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (6). Tais itens são igualmente distribuídos entre as escalas ou dimensões de comprometimento afetivo, calculativo e normativo, as quais são corrigidas na direção positiva do fenômeno e, assim, quanto maior o resultado, maior o grau de cada tipo de comprometimento. As referidas escalas demonstraram, na atual amostra, coeficientes de precisão respectivamente iguais a 0,89, 0,68 e 0,82.

Procedimento

Inicialmente, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa. Posteriormente, foi feito um contato prévio com os profissionais responsáveis pelos recursos humanos de diversas organizações, os quais intermediaram o acesso aos responsáveis por dar a autorização para a realização da pesquisa. Nas organizações em que tal autorização foi obtida, os instrumentos foram encaminhados aos funcionários que se propuseram voluntariamente a participar da investigação, também por meio do profissional de recursos humanos, que se encarregou de distribuí-los e recolhê-los imediatamente após sua aplicação ou após um certo prazo, nos casos em que as pessoas retiveram os questionários para devolvê-los em outro momento. Nessas situações, foram dados prazos não superiores a uma semana para a

devolução. O anonimato foi assegurado a todos os que concordaram em colaborar.

RESULTADOS

As informações provenientes dos questionários respondidos deram origem a um banco de dados analisado com a utilização do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), em sua versão 15.0. Como primeiro passo para tais análises, foi feita a verifica-

ção e correção dos possíveis erros de digitação dos dados na planilha do SPSS. Na sequência, foi feito o cálculo dos escores de cada participante nas diferentes escalas, mediante o cômputo da média das pontuações dos itens pertencentes a uma delas. Terminada a análise preliminar dos dados, foram calculadas as médias e os desvios-padrão de cada uma das escalas, bem como os coeficientes de correlação entre elas (coeficiente de correlação de Pearson), conforme pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1. Médias, desvios padrões e coeficientes de correlação entre as escalas

Escalas	Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	M	DP
Valores Pessoais	1. Autopromoção	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	4,27	0,72
	2. Abertura à mudança	0,65**	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	4,35	0,72
	3. Autotranscendência	0,43**	0,58**	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	4,98	0,54
	4. Conservação	0,42**	0,49**	0,76**	----	----	----	----	----	----	----	----	----	4,67	0,65
Valores organizacionais	5. Autonomia	0,33**	0,44**	0,42**	0,31**	----	----	----	----	----	----	----	----	4,97	0,75
	6. Conservadorismo	0,31**	0,32**	0,48**	0,45**	0,51**	----	----	----	----	----	----	----	5,13	0,69
	7. Hierarquia	0,34**	0,38**	0,57**	0,63**	0,63**	0,53**	----	----	----	----	----	----	4,88	0,77
	8. Igualitarismo	0,41**	0,48**	0,44**	0,46**	0,61**	0,63**	0,65**	----	----	----	----	----	4,56	0,80
	9. Domínio	0,49**	0,49**	0,45**	0,40**	0,60**	0,53**	0,57**	0,65**	----	----	----	----	4,60	0,73
	10. Harmonia	0,25**	0,41**	0,59**	0,64**	0,27**	0,26**	0,33**	0,29**	0,27**	----	----	----	4,78	0,91
Comprometimento organizacional	11. Afetivo	0,22**	0,18**	0,33**	0,34**	0,31**	0,37**	0,46**	0,33**	0,33**	0,18**	----	----	4,27	1,20
	12. Calculativo	0,18**	0,15**	0,24**	0,30**	0,13*	0,24**	0,30**	0,26**	0,23**	0,18**	0,54**	----	3,07	0,99
	13. Normativo	0,25**	0,18**	0,25**	0,33**	0,20**	0,27**	0,36**	0,30**	0,28**	0,18**	0,61**	0,66**	3,34	1,24

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

Para a efetivação das análises de regressão múltipla linear hierárquica, foram verificados primeiramente os pressupostos necessários à sua realização (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005). Posteriormente, com o objetivo de se verificar o poder preditivo dos valores pessoais e organizacionais em cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, foram realizadas três diferentes análises de regressão múltipla linear hierárquica. Todas elas incluíram as variáveis sociodemográficas sexo (como variável *dummy*, com sexo feminino=1 e sexo masculino=0) e idade como variáveis controle, em virtude de tais variáveis serem tradicionalmente usadas como controle em estudos da área. No segundo modelo, foram acrescentados os valores pessoais (autotranscendência, autopromoção, conservação e abertura à mudança), enquanto ao terceiro modelo foram acrescentados os valores organizacionais (autonomia, harmonia, domínio, hierarquia, igualitarismo e conservadorismo).

A análise de regressão múltipla linear hierárquica com a variável critério comprometimento organizacional afetivo (Tabela 2) revelou que o primeiro modelo explicou 4% de sua variância ($F[2, 234]=5,24; p<0,01$), sendo que ambas as variáveis sociodemográficas contribuíram significativamente para tal predição, com o sexo atuando como preditor

positivo ($\beta = 0,15, t = 2,30, p<0,05$) e a idade, como preditor negativo ($\beta=-0,13, t=-2,08, p<0,05$). O acréscimo dos valores pessoais ao modelo representou um aumento de 14% da variância da variável critério ($F[6, 234] = 9,42; p<0,001$), com as variáveis autotranscendência ($\beta=0,24, t=2,90, p < 0,01$) e sexo ($\beta= 0,17, t = 2,83, p<0,01$) contribuindo positiva e significativamente para tal predição, e as variáveis conservação ($\beta = -0,18, t=- 2,45, p<0,05$) e idade ($\beta=-0,12, t=- 2,00, p<0,05$) contribuindo negativa e significativamente em tal predição.

O acréscimo dos valores organizacionais, no terceiro modelo, incrementou em 8% a variância explicada ($F[12, 234] = 3,97; p < 0,001$), tendo-se destacado como variáveis preditoras positivas e significativas, o conservadorismo ($\beta = 0,89 t = 2,72, p < 0,01$), a conservação ($\beta = 0,79, t = 2,47, p < 0,05$), a hierarquia ($\beta = 0,27, t = 3,15, p < 0,01$) e o sexo ($\beta = 0,13, t = 2,15, p < 0,05$). Em síntese, o modelo final contribuiu para explicar 26% da variância do comprometimento afetivo e indicou que as pessoas de sexo feminino, as pessoas que dão maior importância à conservação e as que percebem sua organização como mais conservadora e com padrões hierárquicos mais rigorosamente estabelecidos são as que se sentem mais vinculadas afetivamente à mesma.

Tabela 2. Regressão múltipla dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento afetivo

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

A análise de regressão múltipla linear hierárquica tendo como variável critério o comprometimento organizacional calculativo (Tabela 3) demonstrou que o primeiro modelo explicou 6% de sua variância ($F[2, 234] = 7,99; p < 0,001$), com o sexo ($\beta = -0,23, t = -3,56, p < 0,001$) constituindo-se na única variável preditora significativa e negativa. No segundo modelo, com a entrada dos valores pessoais, ocorreu um aumento de 8% da variância explicada ($F[6, 234] = 5,43; p < 0,001$), com a variável conservação ($\beta = 0,22, t = 2,39, p < 0,05$) atuando como um preditor significativo positivo e o sexo ($\beta = -0,23, t = -3,73, p < 0,001$), como um preditor significativo negativo.

No terceiro modelo, ao serem inseridos os valores organizacionais, houve um acréscimo de 6% da variância explicada ($F[12, 234] = 2,72; p < 0,001$), sendo que as variáveis que atuaram significativamente em tal predição foram a autonomia ($\beta = 0,18, t = 2,14, p < 0,05$), em sentido positivo, e o sexo ($\beta = -0,22, t = -3,56, p < 0,001$), em sentido negativo. Nenhum dos valores pessoais mostrou-se significativo nesse terceiro modelo. Desse modo, o modelo retido explicou 20% da variância do comprometimento calculativo e evidenciou que as pessoas de sexo masculino e as que percebem que sua organização valoriza a autonomia são as que se mostram mais propensas a manter um vínculo calculativo com a mesma.

Tabela 3. Regressão múltipla dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento calculativo

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

Na análise de regressão múltipla linear hierárquica tendo como variável critério o comprometimento organizacional normativo (Tabela 4), constatou-se que o primeiro modelo explicou 9% de sua variância ($F[2, 234] = 11,57; p < 0,001$), com o sexo ($\beta = -0,30, t = -4,81, p < 0,001$), mais uma vez, caracterizando-se como o único preditor significativo e negativo do comprometimento normativo. A entrada dos valores pessoais na equação, no segundo modelo,

contribuiu para um acréscimo de 10% ao percentual de variância explicada ($F[6, 234] = 7,41; p < 0,001$), com o sexo ($\beta = -0,31, t = -5,11, p < 0,001$) constituindo-se em um preditor negativo e significativo e a conservação ($\beta = 0,27, t = 2,99, p < 0,01$) e a autopromoção ($\beta = 0,17, t = 2,18, p < 0,05$) em preditores positivos da variável critério. O terceiro modelo, ao qual foram acrescentados os valores organizacionais, não foi significativo, razão pela qual

o segundo modelo foi o retido. Logo, o modelo final contribuiu para explicar 19% da variância do comprometimento normativo e demonstrou que as pessoas de sexo masculino e as que endossam em maior

grau os valores pessoais de conservação e autopromoção são as que apresentam maior tendência a desenvolver o comprometimento normativo.

Tabela 4. Regressão múltipla dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento normativo

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

DISCUSSÃO

Apoiando-se nas formulações teóricas de Schwartz (2006) e de Tamayo e cols. (2000), o presente trabalho teve como objetivo investigar o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento afetivo, calculativo e normativo. No que diz respeito ao impacto dos valores pessoais no comprometimento, constatou-se que a conservação contribuiu positiva e significativamente para a predição do comprometimento afetivo e do comprometimento normativo, o que confirma quase totalmente a Hipótese 1, segundo a qual tal valor pessoal se constituiria em um preditor positivo de todos os tipos de comprometimento. Embora não inicialmente previsto, foi também observado que o valor pessoal de autopromoção revelou-se um preditor significativo do comprometimento normativo.

Os efeitos da conservação sobre o comprometimento afetivo vão ao encontro dos resultados anteriormente obtidos por Dubinsky e cols. (1997), Tamayo e cols. (2001) e Vandenberghe e Peiró (1999), em amostras estadunidenses e japonesas, brasileiras e espanholas, respectivamente. Tal valor pessoal refere-se a metas motivacionais associadas ao respeito às normas e costumes e à busca da estabilidade (Schwartz, 1996). Em contrapartida, o comprometimento afetivo diz respeito aos vínculos formados pela identificação do empregado com a organização e, segundo Meyer e Allen (1997), ele sofre influências não apenas de características da organização, mas também de características pessoais. Nesse sentido, é possível que os indivíduos que valorizam o respeito às normas e à estabilidade, tendam a desenvolver laços

mais duradouros e estáveis com as pessoas e as instituições com as quais interagem, em razão de a conservação se constituir em uma característica pessoal que predisporia naturalmente os indivíduos a optarem por manter relações afetivas mais duradouras com suas organizações empregadoras.

Já a influência da conservação sobre o comprometimento normativo mostra-se consistente com as evidências anteriormente reunidas por Vandenberghe e Peiró (1999). Tal resultado, bem como o impacto da autopromoção nessa modalidade de comprometimento, podem ser explicados recorrendo-se também ao modelo de comprometimento de Meyer e Allen (1997). De acordo com esses autores, as experiências de socialização organizacional constituem-se em um dos principais antecedentes do comprometimento normativo, em virtude de despertarem nos empregados crenças de que devem ser leais à organização. Assim, é possível que os indivíduos submetidos a experiências de socialização organizacional nas quais são enfatizadas as possibilidades de eles atingirem suas metas pessoais de autopromoção e segurança desenvolvam, com o tempo, crenças de que devem se manter fiéis a esse tipo de organização, em virtude de se sentirem em débito com a mesma, ou seja, vinculados normativamente a ela.

O fato de a conservação não ter contribuído para a predição do comprometimento calculativo diverge do estudo de Vandenberghe e Peiró (1999), que concluiu pela existência de uma associação positiva e significativa entre esses construtos, conforme preconizado na Hipótese 1. Por outro lado, a abertura à mudança também não se constituiu em um preditor negativo e significativo do comprometimento afetivo, o que impediu a confirmação da Hipótese 2 e divergiu dos achados anteriores de Glazer e cols. (2004). Considerando-se que tais evidências contrárias à presentemente obtidas dizem respeito a estudos realizados em amostras culturalmente diferentes das aqui empregadas, é possível que tais diferenças possam estar na base das inconsistências verificadas nesses resultados. Torna-se, assim, necessária a realização de pesquisas posteriores que possam aclarar a natureza de tais relações.

Atendo-se às influências dos valores organizacionais no comprometimento, os resultados evidenciaram que, contrariando a Hipótese 3, o igualitarismo não atuou como preditor positivo do comprometimento afetivo e normativo, nem tampouco como preditor negativo do comprometimento calculativo. Tais achados contrastam, assim, com os dados anteriormente obtidos nos estudos de Abbott e cols. (2005), Finegan (2000), Kalliath e cols. (1999), Tamayo (1998) e Vandenberghe e Peiró (1999).

Adicionalmente, e em oposição à Hipótese 4, que preconizava uma associação negativa entre o conservadorismo e o comprometimento afetivo, e positiva, entre tal valor organizacional e o comprometimento calculativo, evidenciou-se que o conservadorismo destacou-se como um preditor positivo do comprometimento afetivo, o que se mostra incongruente com os dados anteriores de Vandenberghe e Peiró (1999). Além disso, o conservadorismo não contribuiu para a predição do comprometimento calculativo, resultado que diverge dos achados de Finegan (2000).

Uma possível explicação para essas inconsistências é que nenhum dos estudos anteriores citados foi desenvolvido com o apoio da teoria de valores organizacionais de Tamayo e cols. (2000) e, em consequência, adotaram instrumentos de medida referenciados a modelos conceituais distintos, em que pese a similaridade temática que possa haver entre os valores organizacionais. Tais diferenças conceituais poderiam estar, assim, subjacentes às variações observadas entre os resultados do presente estudo e os demais estudos já realizados sobre essa temática, além de indicarem a necessidade de estudos futuros sobre o assunto.

Cumprir registrar, ainda, que, no que se refere às inter-relações dos valores organizacionais com o comprometimento afetivo, não apenas o conservadorismo caracterizou-se como um preditor positivo dessa modalidade de comprometimento, conforme já apontado, mas também a hierarquia contribuiu positivamente para a explicação do mesmo, embora essa relação não tivesse sido inicialmente prevista. Tais valores organizacionais caracterizam-se pela tentativa de preservar o *status quo* com o exercício da autoridade, razão pela qual são compatíveis e não conflitantes (Tamayo & cols., 2000). Logo, é provável que as organizações que atribuem maior importância a esses valores suscitem experiências mais reconfortantes para os empregados, em virtude de os mesmos perceberem que nessas organizações as regras são mais definidas, além de haver o respeito às normas e maior estabilidade. Com isso, eles tenderiam a desenvolver mais vínculos afetivos com a mesma.

Já no que diz respeito às influências dos valores organizacionais no comprometimento calculativo, foi também constatado que a autonomia constituiu-se em um preditor positivo e significativo do comprometimento calculativo, resultado que também não havia sido inicialmente previsto. De acordo com Tamayo e cols. (2000), as organizações que valorizam a autonomia costumam priorizar a inovação, a iniciativa e a criatividade. Considerando-se que, no mundo atual, tais valores vêm se revelando cada vez mais

importantes para a sobrevivência e competitividade das organizações (Mafera, 1999), é possível que os funcionários percebam que vale a pena investir nessas organizações, porque os ganhos auferidos poderão ser altos, considerando os investimentos realizados. Adicionalmente, o fato de a organização estimular constantemente o empregado a criar e a inovar poderá levá-lo a sentir que investiu tanto de sua capacidade de trabalho nela que não seria recomendável abandoná-la.

Vale registrar, por fim, que embora o presente estudo não pretendesse avaliar as relações entre sexo e comprometimento, a análise dos dados revelou que as pessoas do sexo feminino demonstraram maior tendência ao comprometimento afetivo, enquanto as do sexo masculino mostraram-se mais propensas a desenvolver o comprometimento calculativo e normativo com a organização. Tais achados podem ser explicados pelo fato de as mulheres serem mais predispostas a laços afetivos, quando comparadas aos homens, que, por sua vez, são mais racionais e analíticos (Ramos, 2002), ainda que se sintam, em alguns momentos, obrigados a retribuir determinados favores que tenham recebido da organização.

CONCLUSÕES

Os resultados ora obtidos permitem também a elaboração de algumas sugestões estratégicas para o fortalecimento dos vínculos que o funcionário desenvolve com a organização. Nesse sentido, as organizações poderiam atentar para o fato de que os valores pessoais se constituem em metas motivacionais, o que os torna preditores de atitudes e comportamentos do indivíduo. Sendo assim, seria interessante que elas se preocupassem em proporcionar a seus membros um ambiente de trabalho caracterizado pela prática de comunicar claramente as regras e normas organizacionais, de modo a lhes mostrar que ela preserva a estabilidade. Com isso, talvez conseguissem estimular o valor pessoal de conservação e, conseqüentemente, o comprometimento afetivo de seus funcionários. De modo semelhante, as organizações poderiam implementar, por exemplo, um plano de reconhecimento que levasse os funcionários a se sentirem realizados e valorizados em suas competências, incentivando, assim, o valor de autopromoção. Dessa forma, poderiam talvez prover um ambiente mais adequado à manifestação dos comprometimentos afetivo e normativo para com ela.

Por outro lado, seria interessante também que as organizações procurassem adotar a prática de comunicar claramente o endosso a valores de conservadorismo e hierarquia, isto é, que se preocupassem com a sustentabilidade dos negócios e com o

fato de suas lideranças preservarem a hierarquia entre chefes e subordinados. Com isso, poderiam, também, contribuir para o desenvolvimento do comprometimento afetivo de seus funcionários com a organização.

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

Cumprir ressaltar, ainda, que a presente pesquisa limitou-se a trabalhar com amostras provenientes de organizações privadas de diversos segmentos situadas no Rio de Janeiro. Seria, portanto, recomendável a realização de estudos futuros, em órgãos públicos, por exemplo, assim como em outras regiões geográficas, de forma a ampliar os resultados ora obtidos. Outra limitação a ser considerada diz respeito ao fato de a pesquisa ter recorrido aos profissionais de recursos humanos das empresas para distribuírem e recolherem os questionários, o que pode ter causado vieses na amostra, pelo receio de quebra no sigilo das informações prestadas.

De todo modo, o presente estudo cumpriu a finalidade de ampliar o escopo das investigações na área de valores e comprometimento em amostras brasileiras ao trabalhar, ao mesmo tempo, com as três modalidades de comprometimento, como variáveis dependentes, e conjuntamente com os valores pessoais e organizacionais, como variáveis independentes. No entanto, torna-se necessário o prosseguimento dessa linha de estudos, em direção a um maior aprofundamento das implicações dos valores para a compreensão dos diferentes tipos de vínculos que os empregados dirigem a sua organização.

REFERÊNCIAS

- Abbott, G. N., White, F. A. & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: a correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Dubinsky, A. J., Kotabe, M., Lim, C. U. & Wagner, W. (1997). The impact of values on salespeople's job responses: a cross-national investigation. *Journal of Business Research*, 39, 195-208.

- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Souto, S. O., Braga, L. L., Rocha, P. M., & Pacheco, G. L. (2002). *Validação de um instrumento para avaliação do comprometimento organizacional*. Trabalho apresentado no I Congresso Brasileiro Psicologia Ciência e Profissão, Brasília, DF.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organization values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Glazer, S., Daniel, S. C. & Short, K. M. (2004). A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57, 323-345.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Artmed.
- Kadishi-Fässler, B. (1995). The influence of personal values on organizational commitment. *Swiss Journal of Psychology*, 54, 186-199.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. & Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.
- Mafra, W. J. (1999). *Estabelecimento de novos negócios: uma alternativa de sobrevivência e competitividade*. (Tese de Doutorado). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. London: Sage.
- Ramos, L. M. A. (2002). Apontamentos sobre a psicologia analítica de Carl Gustav Jung. *Educação Temática Digital*, 4, 110-144.
- Ros, M. (2006). Valores, atitudes e comportamento: uma nova visita a um tema clássico. Em M. Ros, & V. V. Gouveia (Orgs.) *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 87-114). São Paulo: SENAC.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Org.), *Advances in experimental social psychology* (v. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. Em C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Orgs.) *The psychology of values: the Ontario Symposium*. (v. 8, pp. 1-25). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Schwartz, S. H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Em A. Tamayo, & J.B. Porto (Orgs), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes.
- Schwartz, S. H. (2006). Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? Em M. Ros & V. V. Gouveia (Orgs) *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 55-85). São Paulo: SENAC.
- Schwartz, S. H & Ros, M. (1995). Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1, 91-122.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33, 56-63.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em A. Tamayo, & J. B. Porto (Orgs), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186). Petrópolis: Vozes.
- Tamayo, A. & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31, 62-71.
- Tamayo, A., Mendes, A M. & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5, 289-315
- Tamayo, A. & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9, 329-348
- Tamayo, A., Souza, M. G. S, Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V. & Ferreira, N. P. (2001). Propriedades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 17, 27-035.
- Vandenberghe, C., & Peiró, J. M. (1999). Organizational and individual values: their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 569-581.

Recebido em janeiro de 2009

Reformulado em setembro de 2009

Aprovado em setembro de 2009

Sobre as autoras:

Helenita de Araujo Fernandes é psicóloga, pós-graduada em Gestão de RH e mestre em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira. Atualmente é professora e tutora de cursos *online* e presenciais de MBA da FGV, IBMEC e UGF, nas áreas de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, e sócia da empresa Movimento RH Consultoria em Desenvolvimento Humano.

Maria Cristina Ferreira é psicóloga, com mestrado e doutorado em Psicologia pela Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é professora titular do curso de mestrado em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira. Tem larga experiência em Psicologia do Trabalho e Organizacional, atuando principalmente nas áreas de cultura e comportamento organizacional, medidas psicológicas e saúde e bem-estar do trabalhador.