



Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria

**Importância do Alinhamento entre os Valores Pessoais e Valores Organizacionais
no Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso.**

Cláudia Raquel da Costa Nunes Ferreira Palhais de Almeida

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
sob orientação da Professora Doutora Paula Campos

Leiria

2012

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Paula Campos, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 16960/2010, da DGES, publicado na 2ª Série do Diário da República, em 9 de Novembro de 2010.



Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria

**Importância do Alinhamento entre os Valores Pessoais e Valores Organizacionais no
Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso.**

Cláudia Raquel da Costa Nunes Ferreira Palhais de Almeida

Presidente do Júri:

Arguente:

Orientador:

Leiria

2012

Agradecimentos

Neste momento especial, de realização de mais um projecto desafiador, quero agradecer às pessoas que foram indispensáveis para a sua concretização.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Paula Campos, não só pelo acompanhamento pedagógico e científico efectuado com todo o rigor e sentido crítico, como pela força e apoio dados nos momentos de anseios e dúvidas. A si, a minha admiração como pessoa e profissional.

À Paula pelo apoio incansável, em especial na realização do estudo empírico.

Um especial agradecimento à minha família, meu grande alicerce, por terem compreendido o meu desejo e me terem apoiado neste desafio.

Aos meus pais, que são um exemplo de vida lutadora guiada por princípios e valores de honestidade e dedicação, o meu obrigada pela mão sempre amiga e fraterna.

Ao meu marido, pelo companheirismo e pela tolerância nos meus momentos de irritação e cansaço. Obrigada por entender a importância que a realização profissional tem para a minha satisfação pessoal.

À minha filha, pelo entusiasmo e preocupação constante ao longo deste percurso e ainda, pela compreensão dos momentos em que a privei da minha atenção.

À organização que participou no estudo, a todos os seus colaboradores e, em especial, à Regina, agradeço terem tornado este estudo possível e exequível.

A todos, o meu Muito Obrigada.

Resumo

O presente estudo investiga o impacto do alinhamento dos valores pessoais com os organizacionais no comprometimento organizacional, através de um estudo de caso realizado no sector da cerâmica estrutural.

A metodologia de investigação consiste na aplicação de um questionário a uma amostra de 148 colaboradores de uma empresa. A análise do alinhamento dos valores pessoais e organizacionais é feita com base no modelo Triaxial dos 3Es dos valores e no modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Os resultados revelam a existência de alinhamento parcial entre os valores pessoais e os organizacionais, com congruência apenas na dimensão dos valores ético-sociais. Não se observaram correlações significativas entre o alinhamento dos valores pessoais e os organizacionais percebidos e o comprometimento organizacional dos colaboradores. Conclui-se, pois, pela importância dos valores pessoais e organizacionais como uma importante variável nos estudos do comprometimento organizacional a desenvolver a nível nacional.

Palavras-chave: Valores pessoais; Valores organizacionais; Alinhamento; Comprometimento organizacional.

Abstract

This study investigates the impact of the alignment of personal values with organizational values into the organizational commitment, through a case study conducted in the structural ceramics sector.

The research methodology consists in applying a questionnaire to a sample of 148 employees of a company. The alignment analysis of personal and organizational values is made based on the model of 3Es Triaxial values and in the model of the three components of organizational commitment.

The results reveal the existence of a partial alignment between personal and organizational values, with congruence only in the dimension of social-ethical values. No significant correlations were observed between the alignment of organizational and personal values and perceived organizational commitment of employees.

It is therefore concluded, the importance of personal and organizational values as an important variable for the study of organizational commitment to develop at the national level.

Keywords: Personal Values; Organizational Values; Alignment; Organizational Commitment.

Índice

Introdução.....	1
PARTE I.....	7
REVISÃO DA LITERATURA	7
Capítulo 1: Valores	9
1.1. Valores Pessoais	9
1.2. Valores Organizacionais.....	14
1.3. Formação de Valores.....	17
1.3.1. Formação de valores organizacionais.....	18
1.4. Hierarquia de Valores.....	20
1.5. Alinhamento de Valores	22
Capítulo 2: Comprometimento Organizacional.....	27
2.1. Comprometimento Organizacional	27
2.1.1. Perspectiva multidimensional: Modelo dos três componentes.....	28
PARTE II.....	33
ESTUDO EMPÍRICO	33
Capítulo 3: Metodologia	35
3.1. Problema, Objectivos e Hipóteses.....	35
3.1.1. Problema de investigação.....	35
3.1.2. Objectivos do estudo.....	37
3.1.3. Hipóteses.....	38
3.2. Método.....	38
3.2.1. Caracterização da empresa	39
3.2.2. Caracterização da amostra.....	41
3.2.2.1. Idade.....	41
3.2.2.2. Habilitações	42
3.2.2.3. Função desempenhada.....	43
3.2.2.4. Antiguidade na organização	44
3.2.2.5. Vencimento mensal ilíquido	45
3.2.3. Material: O Questionário VPOC.....	49

3.2.3.1. Instrumentos de medida dos valores pessoais e organizacionais.....	50
3.2.3.2. Instrumento de medida do comprometimento organizacional	50
3.2.4. Procedimentos.....	51
3.2.5. Tratamento estatístico dos dados.....	52
3.3. Fidedignidade e Validade das Escalas.....	52
3.3.1. Fidedignidade e validade da EVP e da EVO.....	52
3.3.2. Fidedignidade e validade da ECO.....	53
Capítulo 4: Resultados.....	57
4.1. Estatísticas Descritivas	57
4.1.1. Escala de valores pessoais.....	57
4.1.2. Escala de valores organizacionais.	59
4.1.3. Escala de comprometimento organizacional.....	61
4.2. Intercorrelações de Pearson às Medidas em Estudo.....	62
4.2.1. Intercorrelações entre as subescalas de valores pessoais.....	62
4.2.2. Intercorrelações entre as subescalas de valores organizacionais..	63
4.2.3. Intercorrelações entre as subescalas do comprometimento organizacional	64
4.3. Teste das Hipóteses	65
4.3.1. Alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais percebidos: Hipótese 1	66
4.3.1.1. Alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais reais.....	67
4.3.2. Alinhamento entre os valores organizacionais percebidos e os valores organizacionais reais: Hipótese 2	68
4.3.3. Relação entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional: Hipótese 3.....	69
4.3.4. Relação entre os valores organizacionais percebidos e o comprometimento organizacional: Hipótese 4.....	69

4.3.5. <i>Relação entre o alinhamento dos valores pessoais e os valores organizacionais percebidos e o comprometimento organizacional: Hipótese 5</i>	71
4.3.6. <i>Relação entre o alinhamento dos valores pessoais e os valores organizacionais reais e o comprometimento organizacional: Hipótese 6</i>	71
4.4. Outros Resultados: Influência das Variáveis Sociodemográficas e Profissionais dos Participantes	72
4.4.1. <i>Influência do género nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais</i>	73
4.4.2. <i>Influência das habilitações literárias nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais</i>	75
4.4.3. <i>Influência do tempo de serviço nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais</i>	78
4.4.4. <i>Influência da função desempenhada nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais</i>	79
4.4.5. <i>Influência do vencimento mensal nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais</i>	82
Capítulo 5: Análise e Discussão dos Resultados	87
Capítulo 6: Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	95
6.1. Conclusões.....	95
6.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações.....	98
Referências Bibliográficas	101
Anexos	109
Anexo 1	111
Questionário VPOC.....	111

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo Triaxial	21
Figura 3.1. Planta da Empresa.....	39
Figura 3.2. Distribuição da população por género	40
Figura 3.3. Distribuição da população por áreas trabalho.....	40
Figura 3.4. Distribuição da população por tipo de contrato	41
Figura 3.5. Distribuição da população por habilitações	41
Figura 4.1. Pontuações médias da EVP e respectivos factores constituintes.....	58
Figura 4.2. Pontuações médias da EVO e dos factores constituintes.....	60
Figura 4.3. Pontuações médias da ECO e dos respectivos factores.....	62
Figura 4.4. Pontuações médias das três dimensões de diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e o género dos participantes.....	75
Figura 4.5. Pontuações médias das três dimensões de diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e as habilitações literárias dos participantes.....	78
Figura 4.6. Pontuações médias das três dimensões de diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e a função desempenhada pelos participantes.....	82
Figura 4.7. Pontuações médias das três dimensões de diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e o vencimento mensal dos participantes.....	85

Índice de Quadros

Quadro 2.1.	As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.....	29
Quadro 3.1.	Distribuição da Amostra segundo o Género e as Classes Etárias dos Participantes	42
Quadro 3.2.	Distribuição da Amostra segundo o Género e as Habilitações Literárias dos Participantes.....	43
Quadro 3.3.	Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada na Empresa e a Área de Trabalho dos Participantes	43
Quadro 3.4.	Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e o Género	44
Quadro 3.5.	Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e a Antiguidade dos Participantes na Organização	45
Quadro 3.6.	Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e o Vencimento Mensal Líquido dos Participantes.....	46
Quadro 3.7.	Distribuição da Amostra segundo o Género e o Vencimento Mensal Líquido dos Participantes	47
Quadro 3.8.	Distribuição da Amostra segundo a Antiguidade na Organização e o Vencimento Mensal Líquido dos Participantes.....	48
Quadro 3.9.	Distribuição da Amostra segundo o Trabalho por Turnos e o Vencimento Mensal Líquido dos Participantes.....	48
Quadro 3.10.	Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e o Trabalho por Turnos	49
Quadro 3.11.	Distribuição dos Valores Pessoais e Organizacionais Consoante os Eixos	53
Quadro 3.12.	Média, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem o Item da ECO.....	55
Quadro 3.13.	Solução Tetra Factorial da ECO, após Rotação Varimax: Saturações Factoriais, Comunalidades (h^2), Variância Explicada e Alphas de Cronbach	56

Quadro 4.1.	Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Escala de Valores Pessoais e Factores Constituintes....	58
Quadro 4.2.	Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Escala de Valores Organizacionais e Factores Constituintes	59
Quadro 4.3.	Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Escala de Comprometimento Organizacional e Factores Constituintes	61
Quadro 4.4.	Intercorrelações de Pearson entre a Escala de Valores Pessoais e Factores Componentes.....	63
Quadro 4.5.	Intercorrelações de Pearson entre a Escala de Valores Organizacionais e Factores Componentes.....	64
Quadro 4.6.	Intercorrelações de Pearson entre a Escala de Comprometimento Organizacional e Factores Componentes	65
Quadro 4.7.	Correlações de Pearson entre a Escala de Valores Pessoais e a Escala de Valores Organizacionais e Factores Componentes	66
Quadro 4.8.	Correlações de Pearson entre os Valores Organizacionais Reais e os Valores Pessoais e Factores Componentes	67
Quadro 4.9.	Correlações de Pearson entre a Escala de Valores Organizacionais Reais e a Escala de Valores Organizacionais Percepcionados e Factores Componentes.....	68
Quadro 4.10.	Correlações de Pearson entre a Escala de Valores Pessoais e a Escala de Comprometimento Organizacional e Factores Componentes	69
Quadro 4.11.	Correlações de Pearson entre a Escala de Valores Organizacionais Percepcionados e a Escala de Comprometimento Organizacional e Factores Componentes.....	70
Quadro 4.12.	Correlações de Pearson entre as Diferenças entre os Valores Pessoais e os Valores Organizacionais e o Comprometimento Organizacional Factores Componentes	71

Quadro 4.13. Correlações de Pearson entre as Diferenças entre os Valores Pessoais e os Valores Organizacionais Reais e o Comprometimento Organizacional Factores Componentes	72
Quadro 4.14. Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e o Género dos Participantes: Testes Univariados.....	74
Quadro 4.15. Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e as Habilitações Literárias dos Participantes: Testes Univariados.....	76
Quadro 4.16. Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e as Habilitações Literárias dos Participantes: Testes de Comparação Múltipla	77
Quadro 4.17. Correlações de Pearson entre as Diferenças entre os Valores Pessoais e os Valores Organizacionais e os Anos de Trabalho na Empresa	79
Quadro 4.18. Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e a Função Desempenhada pelos Participantes: Testes Univariados.....	80
Quadro 4.19. Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e a Função Desempenhada pelos Participantes: Testes de Comparação Múltipla	81
Quadro 4.20. Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e o Vencimento Mensal Ilíquido dos Participantes: Testes Univariados.....	83
Quadro 4.21. Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e os Vencimentos Mensais Ilíquidos dos Participantes: Testes de Comparação Múltipla.....	84

Introdução

Vivemos num mundo extremamente instável e com níveis elevados de incerteza. Existem desenvolvimentos inesperados em várias direcções, muitas vezes contraditórios. É um mundo do *wei ji*, palavra chinesa que significa mudança e que se compõe de dois elementos, a ameaça e a oportunidade, implicando assim que a incerteza engloba sempre o equilíbrio entre os ganhos e as perdas. Quando se olha em redor, encontramos diversas ameaças mas também inúmeras oportunidades (Raich & Dolan, 2008).

Este contexto de rápidas e irreversíveis mudanças veio alterar profundamente o quadro de actuação das organizações em geral. As empresas do Século XXI não poderão ser geridas com base em objectivos rígidos. As práticas de gestão que tiveram bons resultados nos anos de 60 a 90, seguramente que não serão aquelas que terão sucesso no futuro. A economia actual exige uma abordagem muito mais abrangente (Dolan & Raich, 2009; Dolan, Eisler, & Raich, 2010).

No passado o progresso de qualquer entidade (pessoa, organização ou economia) era determinado essencialmente pela capacidade de se tornar maior, mais rico ou mais rápido. Contudo, com a evolução e as mudanças ocorridas nas últimas décadas, as organizações foram forçadas a adaptar-se para se manterem competitivas num mercado cada vez mais imprevisível e exigente. Para o sucesso de qualquer organização, o reconhecimento do valor individual e colectivo dos colaboradores passou, gradualmente, de uma opção a uma obrigação (Raich & Dolan, 2008).

Hoje, mais do que nunca, uma empresa deve compreender aquilo que representa e conhecer os valores sob quais opera. A postura empresarial baseada em determinados valores passou de uma mera opção filosófica a um requisito de sobrevivência (Blanchard, 2007). Para se ter previsibilidade no comportamento organizacional, precisamos de definir os valores de referência para a tomada de decisões (Vargas, 2005).

Se uma empresa conseguir definir os seus valores, possuirá uma maior capacidade de avaliação das suas próprias práticas de gestão, podendo alinhá-las com os seus valores.

A partilha de valores numa empresa reduz as incertezas sobre qual a forma correcta de perceber, pensar e sentir, permitindo que os colaboradores tenham comportamentos semelhantes (Raich & Dolan, 2008). Os valores e comportamentos desejados, para serem mais facilmente partilhados, precisam de estar reflectidos em todos os processos e sistemas da organização. Não é suficiente definir a missão, a visão e os valores da empresa e comunicá-los através do site, ou colocá-los na parede, para que todos os colaboradores se comportem de forma alinhada com os valores definidos (Barret, 2011; Vargas, 2005).

Pesquisas efectuadas demonstram a importância positiva do alinhamento de valores, tanto para as organizações como para as pessoas, nomeadamente no que concerne à identificação e ao compromisso organizacional, criando nos colaboradores sentimentos de pertença em relação à organização. Desta forma, sentem-se mais comprometidos com a empresa, tornando-se mais produtivos e assumindo comportamentos que vão para além dos seus deveres enquanto colaboradores (Dolan, 2012; Knippenberg & Schie, 2000).

Dado o novo contexto competitivo, as organizações necessitam de indivíduos que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam colaboradores criativos, capazes de se envolverem nos objectivos da organização, gerarem mudanças emergentes, extravasando, com frequência, os limites do formalmente prescrito pela organização (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Assim sendo, para obterem vantagens competitivas e atingirem suas metas, as organizações necessitam de pessoas comprometidas que se identifiquem com a organização. Segundo Senge (1998), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objectivos em realidade” (p.246). Pessoas comprometidas tendem, não só a actuar como “patriotas” nas suas organizações, estando dispostas a sacrifícios e a suportar condições de trabalho muito exigentes, como a representar modelos de

actuação que os restantes membros organizacionais tendem a imitar (Goleman, 2009).

Com a importância que esta temática passou a ter para as organizações nos últimos anos, a pesquisa ao nível da gestão de recursos humanos passou a despoletar bastante interesse, com o principal intuito de perceber quais as práticas da gestão de recursos humanos que apresentam uma influência significativamente positiva em variáveis como o comprometimento organizacional e, conseqüentemente, promovem a eficácia organizacional (Agarwala, 2003)

Assim, a justificação para a realização deste estudo assenta na ideia de que os valores assumem um papel relevante para o entendimento de diversos fenómenos sociopsicológicos, nomeadamente o comprometimento organizacional. Conta-se poder contribuir com este estudo para o aprofundamento da compreensão acerca do real papel desempenhado pelos valores na configuração do comprometimento organizacional. Pelo que o presente trabalho tem por objectivo verificar o impacto do alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais no comprometimento organizacional, no contexto específico de uma empresa privada do sector da cerâmica estrutural.

Para o estudo tomou-se por base o modelo triaxial dos 3Es dos valores desenvolvido por Dolan e Garcia (2006), que assenta numa suposição de que tanto os valores pessoais como os organizacionais se situam num dos três eixos: Eixo económico-pragmático; Eixo ético-social; e Eixo emocional-desenvolvimento.

Tendo em atenção a característica de multidimensionalidade do comprometimento organizacional, o presente estudo teve também como suporte, o modelo das três dimensões concebido por Meyer e Allen (1997), que classifica o comprometimento em afectivo (caracterizado pela vinculação à organização com base no desejo, isto é, pela identificação com os valores e missão da mesma), em instrumental (associado à necessidade de se permanecer na organização por questões financeiras e/ou benefícios complementares) e em normativo (definido por um sentimento de dívida para com a organização, que leva o indivíduo a sentir-se obrigado a nela permanecer) (Fernandes & Ferreira, 2009).

O presente trabalho divide-se em duas partes: a) a primeira parte é constituída pelos Capítulos 1 e 2, dedicados à revisão da literatura das variáveis

subjacentes à pesquisa (especificamente sobre os valores e sobre o comprometimento organizacional); b) a segunda parte é dedicada especificamente ao estudo empírico, sendo composta pelos capítulos 3, 4 e 5 onde se aborda a metodologia adoptada, os principais resultados e conclusões da investigação.

No Capítulo 1 começa-se por abordar o conceito e teorias de valores pessoais que fornecem fundamentos para a literatura de valores organizacionais, que se examina de seguida. Dedicam-se também atenção à formação dos valores, tanto ao nível pessoal como no contexto organizacional, bem como ao grau de importância que cada indivíduo ou organização atribui a cada valor, definindo assim a sua hierarquia, onde se inclui a apresentação do modelo triaxial dos 3Es dos valores desenvolvido por Dolan e Garcia (2006). Finaliza-se este capítulo com a abordagem ao alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais.

No Capítulo 2 explora-se o conceito de comprometimento organizacional segundo as duas abordagens vigentes na literatura: a abordagem comportamental (Becker, 1960; Hrebiniak & Alutto, 1972) e a atitudinal (Allen & Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday, Porter, & Steers, 1982), centrando-nos essencialmente nesta última e no modelo dos três componentes de Allen e Meyer (1997) dado tratar-se do modelo com maior aceitação entre os investigadores.

Na segunda parte do estudo, no Capítulo 3, salienta-se a importância do alinhamento dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento dos colaboradores de uma empresa nacional do sector da cerâmica estrutural, sendo este o problema em análise no presente estudo. Debruçando-nos de seguida sobre os objectivos que se pretendem alcançar, sendo que o principal objectivo baseia-se em analisar de que forma a congruência dos valores pessoais e os organizacionais influencia o comprometimento organizacional dos trabalhadores nas dimensões afectiva, normativa e instrumental (Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

Adicionalmente, no Capítulo 3, caracteriza-se a empresa onde se efectuou este estudo, bem como a amostra que lhe serviu de base. Apresenta-se o processo de elaboração do Questionário VPOC, instrumento que serviu para medir os valores pessoais e organizacionais e os níveis de comprometimento, e a descrevem-se as respectivas escalas constituintes, os procedimentos realizados na

administração do questionário para recolha dos dados. Seguidamente, faz-se uma breve menção ao tratamento psicométrico dos dados e, por último, referem-se os procedimentos adoptados para testar a fidedignidade e validade dos instrumentos utilizados.

Posteriormente, no Capítulo 4, investiga-se empiricamente a relação dos valores pessoais e organizacionais com o comprometimento organizacional, testando as hipóteses previamente enunciadas, bem como os efeitos das variáveis sociodemográficas e das profissionais nas diferenças entre os valores pessoais e organizacionais. Por sua vez, o Capítulo 5 consiste na análise e discussão dos resultados, onde é possível atestar a existência de alinhamento, embora parcial, entre os valores pessoais e os valores organizacionais, pois apenas se apresenta congruência na dimensão dos valores ético-sociais. Todavia, esta congruência é acentuada com o alinhamento entre os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores e os valores organizacionais reais declarados pela empresa, que apresenta um relacionamento positivo forte nos três eixos de valores, destacando-se igualmente o eixo dos valores ético-sociais, como sendo o mais relevante. Contudo, os resultados não revelam significado estatístico que permita concluir por um relacionamento entre o alinhamento dos valores pessoais e os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores com o comprometimento organizacional.

Na fase final do trabalho, no Capítulo 6, expõem-se as principais conclusões que decorrem do presente estudo, identificam-se algumas limitações com que nos deparamos ao longo da pesquisa e apresentam-se sugestões de linhas futuras de investigação nesta temática.

PARTE I

REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo 1 - Valores

Para o desenvolvimento do estudo proposto, apresentamos, neste capítulo, parte do referencial teórico que o fundamenta. Abordamos aspectos pertinentes à compreensão dos valores pessoais, dos valores organizacionais, da sua formação, hierarquia e importância do alinhamento entre eles.

1.1 Valores Pessoais

A temática valores foi objecto de estudo em diversas áreas do conhecimento. Na Filosofia, está presente nas reflexões sobre o que é bom e belo. Na Antropologia recorre-se aos valores para uma melhor compreensão das culturas. A Sociologia pesquisa os valores como fundamentos e orientações das acções da sociedade. Por sua vez, a Psicologia procura identificar os valores importantes para as pessoas de diferentes países. Também a Gestão se debruçou na análise e aprofundamento desta temática (Tamayo & Porto, 2005). Assim, parece poder-se concluir que a temática dos valores tem sido objecto de estudo de vários domínios científicos, tornando-se assim fundamental no actual contexto social, político e económico.

A Filosofia sempre se debruçou sobre a questão dos valores. Contudo, pode-se dizer que a axiologia, o estudo filosófico dos valores, apenas surge na primeira metade do Séc. XIX com a escola neokantiana, na Alemanha (Gouvêa, 2008). O termo axiologia deriva do grego *axio*, que significa aquilo que é valioso, estimável ou digno de honra. Também significa eixo, o ponto em torno do qual giram os elementos essenciais (Dolan & Garcia, 2006).

Os neokantianos do Séc. XIX praticamente inventaram a reflexão axiológica. A revolução epistemológica de Immanuel Kant proporcionou o aparecimento de um discurso na Filosofia dedicado à reflexão sobre valores como objecto isolado. Entre os filósofos que realizaram contribuições essenciais na axiologia está Friedrich Nietzsche que, apesar de não ter sido o primeiro filósofo a falar em valores e a tornar o conceito parte fundamental do seu pensamento, foi, contudo, quem popularizou o uso do termo valor numa das suas obras mais

populares, intitulada de *Assim falou Zaratustra*. A sua questão fundamental gira em torno do valor dos valores, considerando que só a própria vida, como valor supremo, deve determinar a hierarquização dos valores (Gouvêa, 2008).

Depois de Nietzsche, outros filósofos, como Karl Marx ou Max Weber, de entre outros, se debruçaram sobre esta problemática. Contudo, com o desenvolvimento das ciências sociais e humanas, a reflexão axiológica neokantiana é ultrapassada através de pesquisas de campo e de metodologias científicas mais criteriosas (Gouvêa, 2008). Caberia, portanto, ao estudo contemporâneo dos valores assimilar as conquistas e fracassos da filosofia e procurar descobrir, de um modo mais explícito, o que se pretende actualmente com a pesquisa científica sobre valores.

Em 1973, o professor Milton Rokeach, destaca-se como um dos precursores na Psicologia Social, desenvolvendo um trabalho muito importante para o crescimento dos estudos sobre os valores. A sua obra *The nature of human values* é considerada a base dos estudos na temática de valores, uma vez que foi precursora na elaboração de uma teoria de valores humanos que veio a influenciar muitos pesquisadores posteriores (Gouveia, 2008). Assim, Rokeach (*cit in* Dolan, 2012) definiu da seguinte forma os valores e o sistema de valores:

Um valor é uma crença duradoura de que um modo de conduta específico ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo diverso ou oposto de conduta ou estado final de existência. Um sistema de valores é uma organização duradoura de crenças referentes a modos preferenciais de conduta ou estados finais de existência ao longo de um *continuum* de relativa importância.
(p.73)

Com esta definição, três aspectos se destacam no conceito: os valores enquanto crenças, a estabilidade dos valores e os valores como um modo de conduta ou estado final de existência. Desta forma, Rokeach (1973) contribuiu para diferenciar o conceito de valores de outros temas que anteriormente eram tidos como similares, tais como, como os traços de personalidade e as atitudes. Conseguiu que este conceito fosse tratado como um critério do desejável ou como um tipo de orientação. Na sua obra, o apresentou ainda o primeiro instrumento de

mensuração dos valores pessoais. Os contributos teóricos deste investigador trouxeram grandes avanços ao conhecimento sobre os valores pessoais e serviram de base a muitas pesquisas subsequentes.

Após a década de 1980, alguns pesquisadores desta temática concentraram-se em desenvolver teorias transculturais, procurando dimensões comuns de valores, presentes universalmente, e que serviam para comparar pessoas e sociedades. No plano individual, as teorias são usadas para caracterizar as pessoas, permitindo estudar as prioridades axiológicas e as variáveis antecedentes e consequentes, como os comportamentos e as atitudes. No plano cultural, os valores são utilizados para caracterizar as sociedades, pois são vistos como critérios comuns que estas utilizam para resolver conflitos básicos da colectividade (Ros & Gouveia, 2006).

Apesar de existir consenso entre a maioria dos autores de que os valores são representações cognitivas das necessidades, Shalom Schwartz (1987) foi o primeiro pesquisador a desenvolver uma teoria de valores pessoais baseada na motivação subjacente a cada um deles, definindo, assim, dez tipos motivacionais de valores que expressam diferentes metas e servem diferentes interesses (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação, tradição, conformidade, benevolência, segurança e universalismo). O que diferencia um valor do outro é a motivação que esse valor expressa. Esta teoria foi testada empiricamente e confirmada por pesquisas transculturais realizadas desde 1988 (Melo, 2012; Tamayo, 2007).

Schwartz (1987) define valores como princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência que transcendem situações específicas, que guiam a selecção ou a avaliação de comportamentos ou de eventos e que são ordenados pela sua importância.

Simon Dolan (2012), professor e pesquisador na temática dos valores, ao entender que os valores podem ser tidos como sendo uma escolha estratégica que se faz em relação ao que é necessário para atingir as metas e sendo essas escolhas normalmente derivadas de crenças sobre a natureza humana e do mundo que nos rodeia, corrobora, assim, a ideia de Schwartz. Os valores resultam das crenças que são constituintes da estrutura do pensamento e são ancoradas nos anos de

aprendizagem e na experiência do indivíduo. Os valores exprimem uma convicção constante no tempo, de que certa conduta é preferível a outra. São a base da evolução ética, da aspiração e da viabilidade. São o critério de evolução das normas, as quais são entendidas como sendo regras de conduta adoptadas por consenso (Dolan, 2012; Dolan, Gosselin, Pereti, & Carrière, 2012).

Portanto, os valores guiam os comportamentos em direcção ao que se pensa ser o melhor para a própria pessoa e fazem parte do processo cognitivo, ajudando-nos a perceber, a interpretar, a compreender e a comunicar as informações. Adicionalmente, ajudam a decidir o que está certo ou errado (Dolan & Garcia, 2006; Yuanjie, Vendina, Moodie, & Dolan, 2012). Contudo, normalmente só se dá atenção aos valores quando se vivencia um conflito de valores, como acontece no caso das tomadas de decisão entre o que está certo ou errado em detrimento daquilo que proporciona mais benefícios. A violação de um dos valores centrais individuais origina ressentimentos e frustrações. A persistência destes comportamentos fomenta na pessoa a sensação de que algo não está bem na sua vida (Dolan, 2012).

Como diz Vargas (2005), dos poucos estudiosos portugueses que se tem debruçado sobre a temática em questão, “os valores influenciam as nossas atitudes, dizendo-nos aquilo em que devemos acreditar, o que por sua vez serve de base às explicações que damos para o nosso comportamento.” (p.95). São, portanto, “critérios absolutos de preferência, habitualmente não questionados pelo indivíduo, que orientam as suas decisões e acções na vida, indicando o que está certo ou errado dentro da perspectiva individual” (p.26). Neste sentido os valores influenciam não só o modo como o indivíduo percebe e interpreta uma determinada situação e a importância que lhe confere, bem como a forma como reage e se comporta em determinadas circunstâncias (Cohen, 2011).

Dolan (2012) considera que os valores formam o núcleo, o DNA da liberdade humana, na medida em que constituem escolhas estratégicas preferenciais a médio ou longo prazo, para certas formas de comportamento em detrimento de outras, na busca da sobrevivência ou de uma melhor vida. Os valores ajudam na tomada de decisões sobre aquilo com que os indivíduos se comprometem. Nesta perspectiva, os valores constituem-se como as qualidades

que definem os seres humanos e estão no centro daquilo que cada um é; Sem eles ninguém seria quem é.

Como já referimos, a teoria dos valores de Schwartz e Bilsky (1987) tem sido utilizada como base de desenvolvimento por muitos pesquisadores. Entre eles, destacamos Alvaro Tamayo, um dos maiores pesquisadores brasileiros na área dos valores pessoais. Tamayo (2007) foi o responsável por introduzir esta temática no Brasil, país onde muitos pesquisadores se têm dedicado a efectuar pesquisas transculturais com o objectivo de desenvolver modelos teóricos sobre a relação entre os valores pessoais e os comportamentos no contexto social e organizacional, para além de desenvolver estudos para a compreensão da cultura brasileira.

Para Tamayo (2005a; 2005b) os valores são considerados como metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida. São então, indicadores das motivações da pessoa. Motivações essas, que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar numa organização. Parece lógico, portanto, que as metas organizacionais apresentem algum tipo de correspondência com os valores pessoais (Oliveira & Tamayo, 2004).

Por sua vez, Gouveia (2008), preocupado com os métodos utilizados para mensurar os valores, desenvolveu uma nova teoria: a teoria funcionalista dos valores. Teoria esta que tem sido construída em meados dos anos 90 e cuja abordagem deve ser vista como uma forma de estudar os valores através de uma perspectiva integradora, não oposta mas complementar às teorias anteriores. Gouveia (2008) identificou duas funções consensuais dos valores: 1 - guiam as acções humanas (orientadora) e 2 - expressam as suas necessidades (motivadora). Paralelamente, apresentou uma definição mais abrangente de valores: a) são conceitos ou categorias; b) são estados desejáveis de existência; c) transcendem situações específicas; d) assumem diferentes graus de importância; e) guiam a selecção ou a avaliação de comportamentos e eventos; e f) representam cognitivamente as necessidades humanas.

1.2 Valores Organizacionais

De modo semelhante aos indivíduos, também as organizações possuem valores que orientam as suas acções e comportamentos de quem as integra. O estudo sobre os valores organizacionais encetou há várias décadas, mas cresceu de interesse quando se começou a falar de *cultura organizacional* nos finais da década de 70, uma vez que utilizavam o termo valor nas definições apresentadas desse conceito (Melo, 2012).

Katz e Kahn (1978) consideram que os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores, sendo os valores “justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (p. 54) do que os outros componentes. Estes três elementos definem e orientam o funcionamento de uma empresa.

Contudo, existe um grupo de pesquisadores, encabeçado por Alvaro Tamayo, que entende os valores organizacionais como um subconjunto dentro do universo axiológico, pertencente ao domínio específico das organizações. A organização selecciona os seus valores aquando da sua fundação. Frequentemente, os valores precedem a existência da própria organização. A razão desta vicissitude é simples, já que, como afirma Nietzsche (1883/1885, *cit in* Tamayo, 2007), “os valores caracterizam a vontade de existir e de se afirmar de uma colectividade” (p. 21). Para a escolha dos seus valores e da prioridade dada aos mesmos, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus membros, principalmente nos dos fundadores e daqueles com maior poder de influência (Melo, 2012; Tamayo, 2007).

Assim, para Tamayo e Godim (1996), os valores organizacionais podem ser concebidos como princípios e crenças, estruturados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis, que norteiam a vida da organização e se encontram ao serviço de interesses individuais, colectivos ou mistos. Também Deal e Kennedy (1988, *cit in* Tamayo, Mendes, & Paz, 2000) partilham desta opinião ao afirmarem que os valores são conceitos e crenças básicas de uma organização, pois fornecem um senso comum de direcção e definem o que é sucesso para os empregados.

No conceito de Tamayo e Godim (1996) ressalta igualmente o carácter motivacional dos valores organizacionais, na medida em que, para estes autores, os valores orientam a vida organizacional. Ou seja, orientam o comportamento de gestores e dos empregados, sustentam as atitudes, motivam para o alcance dos objectivos, determinam as formas de julgar e de avaliar comportamentos e eventos organizacionais e influenciam tanto o clima da organização como a tomada de decisões organizacionais (Domenico & Latorre, 2008).

Os valores pessoais e os valores organizacionais têm características gerais comuns: ambos expressam metas, mas enquanto umas são individuais, as outras são metas de grupo. Ambos guiam comportamentos: mais uma vez, uns orientam comportamentos da pessoa e, os outros, os do grupo. Contudo, é frequente a existência de conflito entre os interesses dos colaboradores e os da organização, sendo, por vezes, apresentados como irreconciliáveis. Daí o interesse deste estudo, que recai exactamente na avaliação do alinhamento entre estes valores, tal como eles são percebidos pelos colaboradores.

Os valores têm um papel que permite, por um lado, atender aos objectivos organizacionais e, por outro atender às necessidades dos indivíduos. Segundo Mendes e Tamayo (2001), os valores organizacionais podem passar mensagens e comportamentos convenientes, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros, fazendo com que a sua adesão e reprodução permitam a liberdade dos indivíduos em aceitar ou não determinados conteúdos ou a eficiência do controlo dessa liberdade.

Para estes autores os valores têm por objectivo resolver três problemas: primeiro, proporcionar a conciliação dos interesses individuais e dos do grupo; segundo, a criação de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e terceiro, servir o propósito da conciliação entre os interesses da organização e do meio social e natural, que se caracteriza pela necessidade de produtividade e de sobrevivência da empresa que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais.

Sendo os valores caracterizados como princípios que guiam a vida da organização, logo são um dos elementos responsáveis pela socialização das normas e regras que definem formas específicas de o trabalhador realizar a sua

função e partilhar as suas relações sociais, afectivas e profissionais no contexto organizacional. Desta forma, os valores fazem parte de uma dialéctica de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela via da socialização e da aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as organizações que desejam modelar comportamentos em função de seus interesses (Mendes & Tamayo, 2001).

Para Oliveira e Tamayo (2004) os valores organizacionais têm três funções importantes. A primeira é a de criar, entre os membros da organização, modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da empresa, diminuindo as percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões menos positivas no comportamento e nas atitudes dos empregados. A segunda função é a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações. Por sua vez, a terceira dispõe que os valores organizacionais actuam como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização e, conseqüentemente, garantindo sua sobrevivência. Em síntese, a função dos valores organizacionais consiste na criação de condições favoráveis para o surgimento e desenvolvimento do bem-estar da organização e do indivíduo (Tamayo, 2005a). Além disso, a função dos valores pessoais e organizacionais é semelhante: os primeiros orientam a vida das pessoas; os segundos guiam a vida da organização.

Contudo, os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem tão pouco com o que esses membros gostariam que existisse na empresa. Os valores organizacionais devem ser entendidos como os princípios e crenças que orientam a vida e o funcionamento da organização, ou seja, os valores realmente percebidos pelos colaboradores como efectivamente característicos da empresa (Tamayo & Godim, 1996).

Barret (2011) considera, após oitos anos de pesquisas, que as organizações mais bem-sucedidas no mundo são aquelas que vivem orientadas pelos seus valores, vivendo-os intensamente. O conhecimento dos valores de uma organização permite prever o funcionamento da mesma, assim como o comportamento organizacional dos seus membros. Assim sendo, é importante que

a empresa defina os seus valores e que a vida organizacional seja gerida com base neles, pois só assim poderá contar com os colaboradores para atingir os objectivos propostos. Caso contrário, poderá entrar em situações de conflito interno motivadas pela inadequação na partilha de valores entre as pessoas e a organização (Vargas, 2005).

Quando os valores da empresa não estão bem definidos, mais energia é desperdiçada pelos colaboradores na procura de respostas às questões essenciais que ajudam à tomada de decisão. Para Vargas (2005), a definição clara dos valores da empresa apresenta as seguintes vantagens:

- a) Gera um sistema de referência para a tomada de decisão;
- b) Identifica os princípios de base para gerir a ética empresarial;
- c) Fomenta o alinhamento dos comportamentos da empresa;
- d) Proporciona ganhos de eficácia e de eficiência.

O valor tem um poder regulador bilateral, ou seja, não só regula o que o indivíduo pratica para benefício comum de todos, como também a política interna da empresa, no que concerne aos seus recursos humanos, que protege quem pratica os valores. Além disso, os valores desempenham um papel central na determinação entre a organização pessoal e a profissional.

O processo de socialização a que cada indivíduo está sujeito (família, ensino, etc.) determina a importância dos seus valores. Os valores afectam todas as atitudes e comportamentos dos colaboradores no local de trabalho, em todas as fases da sua carreira. Os resultados de pesquisas efectuadas por Dolan (2012) mostram que os valores estão relacionados com a decisão de participar na mudança e devem ser considerados como um dos seus determinantes.

1.3 Formação de Valores

Os valores individuais são formados desde a infância, com base nos modelos dos pais, professores e amigos. Muitas vezes, os valores são aprendidos inconscientemente, absorvidos e transmitidos. Todos os indivíduos são influenciados pelos valores das pessoas que os rodeiam, bem como, também, influenciam os outros. Dolan (2012) apresenta assim, outra definição de valores,

caracterizando-a como “os ideais que dão significado às nossas vidas, que estão reflectidos nas prioridades que definimos, e de como agimos consciente e repetidamente ” (p.86). Conclui-se que os valores tanto são ferramentas e meios, como metas para a transformação social.

Em cada fase da vida humana existem valores centrais que servem como metas, assim como meios para os alcançar. À passagem de uma fase para a outra, os valores vão-se modificando consoante as necessidades sentidas. Os valores existentes em cada fase, levam a um determinado estilo comportamental e contribuem para a explicação do seu desenvolvimento pessoal e organizacional.

Maslow (1943, *cit in* Dolan, 2012) argumenta que os valores reflectem as opiniões de uma pessoa e a ajudam a determinar o que é importante na sua vida. Logo, as necessidades já estão incorporadas nos valores de cada pessoa. Este pesquisador chegou a descrever os valores mais importantes para o indivíduo, ao que chamou de Valores do Ser.

Também Barret (2011) entende que todos os valores estão relacionados com as necessidades de cada um e que todas as necessidades estão relacionadas com níveis de consciência específicos. Este autor identificou sete níveis de consciência pessoal, a que correspondem sete necessidades existenciais, as quais são tidas como as principais forças motivadoras de todas as interacções humanas. Para este autor, “valores são conceitos universais que transcendem todos os contextos e estão baseados na alma. Crenças, por seu lado, são contextuais e estão relacionadas com a satisfação das necessidades do ego” (Barret, 2011, p. 144).

1.3.1. Formação de valores organizacionais.

Segundo Dolan (2012), os valores numa organização formam-se através de um processo complexo, constituído por múltiplas variáveis, nomeadamente:

- Crenças e valores do fundador – as empresas começam pela ideia do seu fundador e actuam de acordo com os princípios por ele definidos. A cultura de cada empresa reflecte os valores herdados do seu fundador.
- Crenças e valores da actual gestão – a administração de uma empresa pode perpetuar os valores do seu fundador, assim como decidir modificá-los para melhor corresponderem à estratégia do negócio.

- Crenças e valores dos colaboradores – os colaboradores também têm os seus valores, e estes influenciam de forma activa a organização.
- Formação e influência de consultores – a formação é um mecanismo essencial para mudar crenças e valores ou ajustá-los ao pretendido pela organização. Os consultores, com as suas opiniões, também influenciam no modo de agir da empresa
- Legislação existente – a legislação de diversa ordem existente no país também influencia significativamente o processo de estabelecimento dos valores da empresa.
- Funcionamento dos mercados – as “regras de jogo” dos mercados condicionam o tipo de valores das empresas, consoante estas actuem em mercados mais ou menos competitivos.
- Valores sociais prevalentes em determinada época – os valores sociais vão evoluindo ao longo dos tempos e as empresas reflectem estes valores.
- Tradição cultural da sociedade – os valores sociais e os valores empresariais influenciam-se mutuamente. Os colaboradores são o reflexo dos valores da sociedade que os transmitem para o interior da organização.
- Passado da empresa (sucessos e fracassos) – uma empresa normalmente equaciona a validade dos seus valores após um fracasso.

Oliveira e Tamayo (2004) reforçam o referido anteriormente, afirmando que os valores organizacionais têm a sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos por pessoas, tanto pelo fundador da empresa, como pelos gestores e os próprios trabalhadores. Quando se funda uma organização, ou quando nela se ingressa, todos os indivíduos já têm o seu sistema de valores que definem o que é bom para a pessoa, para a sociedade e, em consequência, para a organização. É óbvio, portanto, que todos ou grande parte dos valores organizacionais são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o ambiente organizacional. Por outro lado, para sobreviver, a organização tem de reagir às exigências internas e externas decorrentes, em grande parte, das

necessidades e das motivações das pessoas que a constituem. Portanto, os valores não só sofrem estas influências, como não têm todos a mesma importância.

1.4 Hierarquia de Valores

Pelo facto de os valores pessoais serem guias de comportamento para o alcance de determinados objectivos, eles não podem estar todos alinhados com o mesmo grau de importância. Os valores estão hierarquizados de acordo com as metas que se auguram alcançar. Cada pessoa tem a sua hierarquia de valores (Dolan 2012; Oliveira & Tamayo, 2004). Rocheach (1973) entende que um sistema de valores não é nada mais do que uma disposição hierárquica de valores, concretamente uma classificação ordenada ao longo de um *continuum* de importância.

A importância que atribuímos aos valores está constantemente a ser modificada ao longo das nossas vidas consoante as nossas experiências, reflexões e pressões sociais que sofremos (Dolan & Garcia, 2006). Estes autores apresentam um modelo, o modelo triaxial, que permite classificar os valores importantes em três dimensões, que serão designados como eixos nos quais se pode analisar a predominância de cada um. Este modelo servirá de base ao nosso estudo.

O modelo triaxial dos 3Es dos valores, como é designado pelos autores, pode descrever qualquer universo de valores, estando subjacente ao modelo a suposição que os valores podem ser detectados em todos os universos, sejam eles pessoais, familiares, organizacionais ou da comunidade, independente da sua natureza, missão ou visão. A estrutura triaxial é flexível, podendo ser usada para descobrir valores, para os categorizar, clarificar, priorizar e até para os alinhar. Este modelo pode ser aplicado tanto a indivíduos como a organizações ou comunidades. Outra suposição deste modelo é a de que todos os valores pessoais e organizacionais estão situados num destes 3 eixos (Dolan, 2012; Dolan et al, 2012):

- **Eixo económico-pragmático** – Estes valores alinham-se ao aspecto económico ou a resultados quantificáveis referentes à estratégia competitiva. O eixo económico é constituído por valores relativos à

eficiência, aos padrões de desempenho e à disciplina, segundo critérios como o mérito, o preço, o tamanho, a tecnologia e a inovação.

- **Eixo ético-social** – Os valores éticos emergem de crenças acerca de como as pessoas se devem comportar em público, no trabalho e nas relações. Estão associados a valores sociais como a honestidade, a congruência, o respeito e a lealdade. Os valores ético-sociais de uma pessoa influenciam a vivência dos valores económico-pragmáticos e dos valores emocionais – desenvolvimento, reforçando-os.
- **Eixo emocional-desenvolvimento** – Os valores deste eixo são essenciais para a criação de novas oportunidades de acção. São valores relacionados como a confiança, liberdade, paixão, abertura de espírito, criatividade e felicidade. É uma dimensão de energia.

Este modelo baseia-se nas ideias desenvolvidas por Rokeach (1973), que dividiu os valores em terminais e instrumentais. Os terminais são os valores que se referem a estados finais desejados de existência (e.g., felicidade, sabedoria). Os valores instrumentais representam modos de comportamento desejados (e.g., agir honestamente, ganhar dinheiro). Existe uma relação funcional entre eles, pois os valores instrumentais descrevem comportamentos que facilitam a obtenção dos valores terminais/finais (Dolan, 2012).

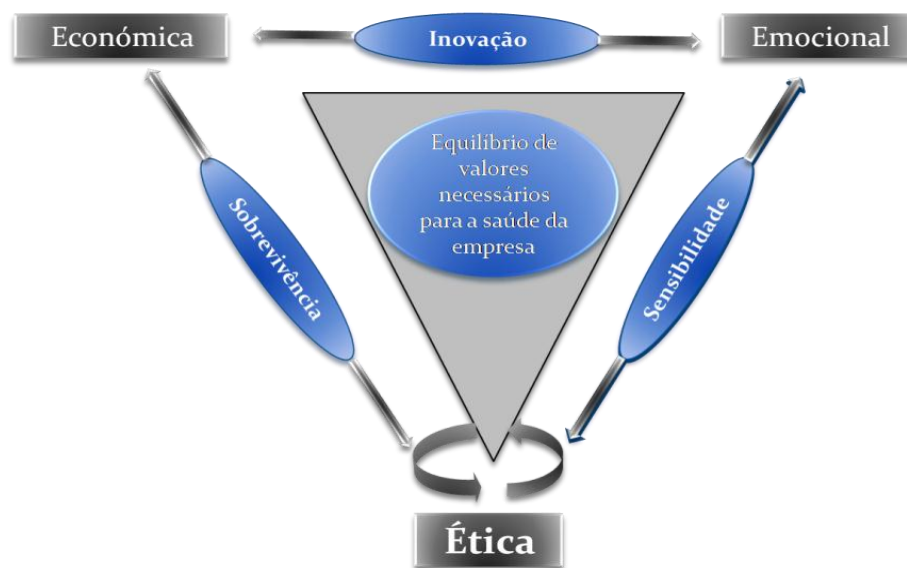


Figura 1.1. Modelo Triaxial
Fonte: Raich & Dolan (2008, p. 246)

O modelo triaxial, representado na figura 1.1., ilustra os respectivos relacionamentos entre os eixos e os resultados da congruência entre eles:

- **Congruência entre os eixos Emocional-Desenvolvimento e Económico-Pragmático:** leva à inovação; pessoas com espírito aberto, confiança e paixão pelo que fazem conseguem ter mais predisposição para a inovação.
- **Congruência entre os eixos Económico-Pragmático e Ético-Social:** leva a melhorar a sobrevivência; os indivíduos com comportamentos antiéticos (infiéis, desonestos, etc.) terão mais dificuldade em sobreviver.
- **Congruência entre os eixos Ético-Social e Emocional-Desenvolvimento:** aumenta a sensibilidade e torna a organização mais proactiva e socialmente responsável; os indivíduos com comportamentos éticos interiorizados não precisam de legislação para os fazer cumprir determinadas regras, elas já são intrínsecas à sua forma de estar.

Apesar de a figura apresentar um triângulo equilátero, poucos são os casos em que, na realidade, isto acontece, pois isso significaria que os três eixos teriam a mesma importância na hierarquia dos valores de uma pessoa (Dolan, 2012). Em termos organizacionais, as prioridades axiológicas distinguem uma organização da outra, não por terem valores diferentes, mas devido ao grau de importância atribuído aos valores (Oliveira & Tamayo, 2004). Os valores organizacionais implicam, necessariamente, uma distinção entre o que é realmente importante e o que é secundário. Este grau de importância está intimamente relacionado com a satisfação das exigências da organização e dos indivíduos que as integram.

1.5 Alinhamento de Valores

O alinhamento de valores ocorre quando o sistema de valores de uma pessoa coincide com os valores de uma organização (Dolan, 2012).

Os valores e comportamentos desejados, para serem mais facilmente partilhados, precisam de estar reflectidos em todos os processos e sistemas da

organização. Para tal, os processos de recrutamento e selecção, os planos de formação e desenvolvimento de carreiras, a retenção de talentos, os planos de desenvolvimento de liderança, entre outros, devem espelhar os valores da empresa. Portanto, como refere Barret (2011), o modo como se gere deverá estar alinhado com a visão, missão, valores e os comportamentos.

O alinhamento entre os valores e motivações dos membros da organização com a missão, visão e valores da organização permitirá criar um clima de compromisso e de entusiasmo em todos os níveis da organização, aumentando a coesão interna e a capacidade de acção colectiva (Barret, 2011). Segundo Raich e Dolan (2008), a criação de uma cultura partilhada de valores que guia, implícita e explicitamente, as actividades diárias dos colaboradores a todos os níveis e funções, permite à empresa nutrir a sua própria sobrevivência e desenvolvimento, maximizando os retornos económicos uma vez que existe o compromisso de todos os intervenientes. A harmonia dos valores entre os proprietários/accionistas de uma empresa e os dos seus colaboradores é considerada uma vantagem competitiva vital (Raich & Dolan, 2008).

Pesquisas efectuadas por Dolan (2012) demonstram a importância positiva do alinhamento de valores, tanto para as organizações como para as pessoas, a diversos níveis, a saber:

- Satisfação no trabalho – a satisfação no trabalho traz emoções positivas, levando os colaboradores a maiores níveis de produtividade;
- Identificação e compromisso organizacional – a identificação organizacional gera nos colaboradores sentimentos de pertença em relação à organização, logo estão mais comprometidos com ela, são mais produtivos e assumem comportamentos que vão para além dos deveres enquanto colaborador.
- Desejo de permanência – o desejo de permanência traduz-se na intenção de o colaborador permanecer na empresa durante um período de tempo. Este desejo é tanto maior consoante a sua satisfação no trabalho e identificação organizacional;
- Desempenho – se a pessoa possuir tanto o conhecimento como as habilidades para um bom desempenho, o alinhamento de valores só irá

tornar esse desempenho ainda melhor, favorecendo a satisfação no trabalho, a identificação organizacional e o compromisso;

- Redução de conflitos – o alinhamento de valores reduz os conflitos.

Porém, “os valores não devem ser confundidos com declarações de intenção. Existem muitas vezes diferenças entre o que é dito e o que é feito” (Vargas, 2005, p. 27). Quando os valores individuais não são compatíveis com os da organização surgem sentimentos de insatisfação, *stress*, alienação e *absentismo psicológico* afectando, assim, o desempenho do colaborador. Na sua maioria, a causa destes sentimentos está relacionada com a diferença entre os valores apregoados e os efectivamente praticados pela organização, dado que são os últimos que mais influenciam o comportamento humano (Dolan & Garcia, 2006; Raich & Dolan, 2008).

Quando, por sua vez, existe alinhamento entre o que é dito e o que é feito – *walk the talk* (fazer o que se diz) – os resultados da empresa melhoram por si. “Numa empresa verdadeiramente gerida por valores, há apenas um padrão – os valores da empresa” (Blanchard & O’Connor, 2007, p. 58). Se os valores foram eleitos pelas pessoas, naturalmente juntam-se para os servir, podendo tornar-se o ponto de partida para todo o processo de tomada de decisão.

Uma decisão não-alinhada com os valores declarados pela organização possui pouca integridade, ao passo que uma decisão não-alinhada com os valores pessoais, não é verdadeira. E não se consegue criar coesão pessoal ou de grupo tomando decisões não verdadeiras e pouco íntegras (Barret, 2011). Os valores partilhados oferecem um sentido na tomada de decisão.

Quando os valores são traduzidos em comportamentos, oferecem um conjunto de parâmetros que definem os limites da liberdade responsável. Contudo, para se ter êxito neste processo, existe um pré-requisito que é a existência de um clima de confiança (Barret, 2011).

Para a criação de confiança mútua, valor necessário para uma gestão eficaz em qualquer organização, é preciso existir consistência, alinhamento, entre o que é dito e o que é feito. Por vezes, um colaborador pode continuar numa organização, mas está desmotivado, ou seja, já se despediu psicologicamente da organização (Dolan & Garcia, 2006). Uma organização onde existe alinhamento

de valores centrais, e que simultaneamente estimule continuamente o progresso em direcção às suas pretensões e ambições, é “uma organização verdadeiramente visionária” (Dolan, 2012, p. 123).

Capítulo 2 – Comprometimento Organizacional

Neste segundo capítulo da revisão da literatura, aborda-se o comprometimento organizacional e a multidimensionalidade da terminologia, a fim de fornecer o restante enquadramento teórico necessário para o desenvolvimento de um quadro conceptual que permita compreender e explicar as conclusões encontradas na presente investigação.

2.1. Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional tem sido estudado nas últimas cinco décadas, constituindo-se como uma das temáticas que mais interesse tem despertado na literatura recente das organizações. Todo este interesse deve-se, principalmente, à evidência de se associar efeitos benéficos para a organização como consequência do comprometimento organizacional e, frequentemente, confirmados pela pesquisa científica (Rego & Souto, 2004a; Tamayo, 2005a).

Apesar do entusiasmo das pesquisas nesta área, pouca importância tem sido dada à cultura organizacional e aos seus valores, enquanto precedentes do comprometimento. Contudo, é lógico crer que os princípios e metas priorizados pela empresa influenciem o comportamento dos seus membros e sejam constituintes significativos da sua identificação e relação afectiva com a organização (Tamayo, 2005b).

O principal enfoque das pesquisas é o de encontrar resultados empíricos que expliquem os níveis de comprometimento da pessoa no trabalho. As pesquisas sobre comprometimento organizacional possuem uma premissa comum: o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa. No entanto, um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem os seus objectivos (Müller, Rauski, Eyng, & Moreira, 2005).

O comprometimento organizacional pode ser concebido como sendo um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem (Allen & Meyer, 1996; Rego & Souto, 2004a). Encontramos duas abordagens no estudo do compromisso

organizacional: a comportamental e a atitudinal. Estas abordagens seguem-se cronologicamente.

Na década de 60 surge a abordagem comportamental, que teve origem nos trabalhos de Becker (1960) e de Hrebiniak e Alutto (1972), na qual o indivíduo se relaciona com a organização movido por interesses externos (reforma, antiguidade), não existindo nenhuma relação afectiva para com esta. É uma perspectiva estritamente utilitária de permanecer numa organização. Ou seja, o compromisso para com a organização resultará enquanto o indivíduo acreditar que ser membro desta lhe será vantajoso (Carochinho, 2009).

A abordagem atitudinal, desenvolvida nos anos de 70 e 80, demarca-se da comportamental ao conceptualizar o compromisso organizacional como uma atitude. Nesta abordagem, destacam-se os estudos de Mowday et al. (1982). Estes autores conceituam o comprometimento organizacional como um conceito unidimensional: uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica. Afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por três factores: a) uma forte crença e a aceitação dos objectivos e valores da organização; b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de se manter membro da organização (Mowday et al, 1982).

De acordo com esta última abordagem, o comportamento evidencia sentimentos de pertença, de lealdade e de relacionamento afectivo para com a organização. Esta conceptualização entende o compromisso como uma relação activa que o indivíduo desenvolve com a organização, no sentido de se demonstrarem predispostos a agir em benefício do bem-estar da mesma.

Inicialmente a abordagem atitudinal entendia o compromisso organizacional numa perspectiva unidimensional. Contudo, estudos posteriores apontaram no sentido de que o vínculo do indivíduo com a organização fosse caracterizado pela complexidade e pela multidimensionalidade (Tamayo, 2005a).

2.1.1. Perspectiva multidimensional: Modelo dos três componentes

De entre os diversos modelos de conceptualização do comprometimento organizacional, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores é o modelo de

três dimensões, estabelecido pelos professores John Meyer e Natalie Allen em 1993. Neste modelo, os autores comprovam que a vontade das pessoas em contribuir para os objetivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que as liga à organização, sendo mais provável que exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização do que quando se sentem obrigadas ou necessitam de nela se inserir (Rego & Souto, 2004a). Meyer e Allen (1997) abordam o comportamento organizacional em três dimensões: afetiva, instrumental e normativa, representadas no *Quadro 2.1*.

Quadro 2.1

As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçã
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego (2003, p. 27)

O modelo de Meyer e Allen (1997) é internacionalmente aceite, tendo sido validado em várias culturas. Segundo este modelo, os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (comprometimento afectivo), de relações transaccionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (comprometimento calculativo) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (comprometimento normativo) (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

Interessa, conseqüentemente, perceber o modo como cada dimensão tende a desenvolver-se. Segundo Rego (2007), os estudos efectuados por Allen e Meyer (1997), sugerem que o comprometimento afectivo seja alcançado quando o colaborador:

- a) sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante;
- b) tem confiança na organização e nos seus líderes;
- c) obtém satisfação no trabalho;
- d) considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada;
- e) sente que existe congruência entre os seus objectivos e os da organização;
- f) sente que a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis.

Por conseguinte, o comprometimento instrumental desenvolve-se quando o colaborador:

- a) reconhece que se sair da organização perderá investimentos feitos nela; e/ou
- b) não tem alternativas de emprego noutras organizações;
- c) se sente injustiçado, impossibilitado de desenvolver o seu potencial, realizando trabalho rotineiro e não desafiante.

Por sua vez, o comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador:

- a) interioriza as normas da organização mediante socialização;
- b) recebe benefícios que o induzem a actuar reciprocamente;

- c) cria com a organização um contrato psicológico.
- d) se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado;
- e) percebe que a organização fomenta valores que ele próprio possui;
- f) considera que os seus líderes são de confiança;
- g) percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam enquanto pessoa e não como mera ferramenta de trabalho.

Assim sendo, colaboradores com um comprometimento afectivo elevado estão mais motivados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir com o seu bom desempenho para o sucesso da organização. Um elevado comprometimento calculativo implica que os indivíduos se vão esforçar no seu trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objectivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção, elevados custos associados à mudança ou ausência de alternativas), permanecendo na organização enquanto não tiverem alternativas, ou devido aos custos associados a uma mudança serem elevados.

Nesta perspectiva, o comprometimento calculativo associa-se à necessidade de permanecer na organização por questões financeiras e/ou benefícios complementares. Quanto ao comprometimento normativo os indivíduos sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização. Esse sentimento leva-os a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenho, mantendo-se na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Nascimento et al., 2008).

O modelo dos três componentes é, portanto, bastante rico, porque permite uma compreensão mais ampla da relação dos indivíduos com as organizações a que se encontram vinculados. É com base neste modelo que posteriormente iremos analisar os resultados da nossa pesquisa, no que respeita à análise do comprometimento organizacional.

PARTE II

ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 3 - Metodologia

Com base na revisão da literatura realizada, determinou-se a metodologia a adoptar para se medir as discrepâncias entre os valores pessoais (VP) e os valores organizacionais (VO) e estudar a sua relação com o comprometimento organizacional (CO), testando-se as hipóteses formuladas. Para o efeito, privilegiou-se a realização de um estudo quantitativo de carácter predominantemente correlacional. No presente capítulo, procedemos à delimitação da problemática em análise e explanamos as questões de partida que orientaram a realização da presente investigação. Seguidamente, damos conta do problema de investigação, dos objectivos do estudo e formulamos as hipóteses a submeter à evidência do escrutínio empírico. No ponto dedicado à metodologia adoptada, caracteriza-se a empresa e a amostra, descrevem-se os instrumentos de medida utilizados e avaliam-se as suas características psicométricas.

3.1. Problema, Objectivos e Hipóteses

Tendo por base tudo o que até ao momento afirmámos, e com o intuito de esclarecermos as etapas subsequentes da presente investigação, apresentamos, de forma sintética, o problema em análise (*ponto 3.1.1.*), os objectivos que se pretendem alcançar (*ponto 3.1.2.*) e as hipóteses a testar (*ponto 3.1.3.*).

3.1.1. Problema de investigação.

Da revisão da literatura realizada, ficou evidente a importância do alinhamento entre os valores pessoais dos trabalhadores e os valores pelos quais se regem as organizações que os acolhem, e o quanto estes valores são preditores do comprometimento organizacional. Porém, constatou-se, igualmente através da revisão bibliográfica efectuada, que nem sempre esse alinhamento ocorre e que quando os valores pessoais não são compatíveis com os da organização, surgem sentimentos de insatisfação, de stress e de alienação afectando não só o

desempenho do colaborador em particular, mas o seu comprometimento, de um modo geral.

Assim, hoje, mais do que nunca, as empresas devem conhecer os valores sob os quais actuam para poderem construir, simultaneamente, uma cultura sustentável, competitiva e humana e, desta forma, fazerem face às constantes mudanças e exigências do exterior (clientes) e do interior (colaboradores). Pesquisadores nacionais e internacionais têm-se centrado nestas temáticas mas essencialmente como variáveis únicas e como variáveis antecedentes ou consequentes de diversos fenómenos. No contexto brasileiro, temos estudos que descrevem o perfil de valores de uma organização, analisam a influência dos valores organizacionais em diversos constructos, como o stress, marketing interno, aprendizagem nas organizações, mudança organizacional, prazer-sofrimento no trabalho, entre outros (Ferreira, Fernandes, & Silva, 2009) mas não verificam a influência dos valores organizacionais no comprometimento organizacional. Por sua vez, temos teses e dissertações que já analisam os valores como variáveis mediadoras ou moderadoras, notando-se uma proliferação de pesquisas sobre esta temática na última década (Melo, 2012). O grupo Tamayo constitui-se por um dos grandes responsáveis do aumento da investigação nesta área. Estes pesquisadores abordam a contribuição dos valores pessoais e organizacionais para o quotidiano de uma empresa, sugerindo possíveis influências directas ou indirectas destes valores no desempenho organizacional e no comprometimento (Melo, 2012).

No entanto, no contexto brasileiro, apenas foram identificados dois estudos que relacionam os valores organizacionais e os pessoais com o comprometimento organizacional: um realizado por Tamayo (2005a) e outro por Fernandes e Ferreira (2009). Fora desse contexto, encontrou-se mais um estudo, cuja análise recai sobre as mesmas variáveis, o concretizado por Finegan (2000).

Internacionalmente também se identificaram estudos que analisam o paralelismo entre os valores pessoais e organizacionais, assim como outros que demonstram que os valores organizacionais e/ou os valores pessoais podem impactar directamente no desempenho das empresas e no comprometimento organizacional dos colaboradores. Ao nível nacional as pesquisas recaem

essencialmente sobre a análise da influência dos antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional. Até onde nos foi possível apurar, não foram encontradas pesquisas que correlacionem o alinhamento dos valores pessoais e organizacionais com o comprometimento organizacional.

Assim sendo, justificam-se investigações adicionais que possam contribuir para aprofundar a compreensão acerca desta temática no contexto português. Contudo, estamos cientes de que ao optarmos pela realização de um estudo de caso não se poderá generalizar os seus resultados, pois estes apenas se referem a este caso específico, uma vez que é uma investigação particularista. Apesar desta limitação, acreditamos que esta investigação será seguramente um aporte que reflecte a realidade de uma empresa portuguesa.

A partir dos argumentos anteriormente apresentados, o problema de pesquisa deste estudo é definido pela seguinte premissa: o alinhamento dos valores pessoais e organizacionais influencia o comprometimento dos colaboradores na empresa.

3.1.2. Objectivos do estudo.

A realização da presente investigação teve como principal objectivo a análise da relação entre o alinhamento dos valores pessoais e organizacionais e o comprometimento organizacional (afectivo, normativo e instrumental), no sentido de:

1. Identificar o perfil de valores pessoais e organizacionais existentes na empresa;
2. Perceber se os colaboradores da empresa em estudo reconhecem os valores organizacionais definidos por esta;
3. Avaliar o nível de alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais dos colaboradores da empresa (de acordo com o modelo triaxial);
4. Compreender a dimensão do comprometimento organizacional predominante na empresa;
5. Identificar o grau em que o alinhamento dos valores pessoais e organizacionais afectam o comprometimento organizacional;

E, se possível,

6. Contribuir para melhorar o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais vigentes na empresa;

7. Contribuir para o aumento do compromisso dos colaboradores com a empresa.

3.1.3. Hipóteses.

Explicitada a problemática de investigação e identificados os objectivos a atingir no presente estudo, enunciamos as hipóteses formuladas para determinar de que forma o alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais se reflectem no comprometimento organizacional dos trabalhadores desta empresa:

H1: Os valores pessoais estão alinhados com os valores organizacionais percebidos;

H2: Os valores organizacionais percebidos estão alinhados com os valores organizacionais reais;

H3: Os valores pessoais relacionam-se positivamente com o comprometimento organizacional;

H4: Os valores organizacionais percebidos relacionam-se positivamente com o comprometimento organizacional;

H5: O alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais percebidos relaciona-se positivamente com o comprometimento organizacional dos trabalhadores;

H6: O alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais reais relaciona-se positivamente com o comprometimento organizacional dos trabalhadores.

3.2. Método

Na presente secção dedicamos a nossa atenção à caracterização da empresa (*ponto 3.2.1.*) e da amostra (*ponto 3.2.2.*), ao processo de elaboração do *Questionário VPOC* (*ponto 3.2.3.*) e à descrição das respectivas escalas constituintes. No *ponto 3.2.4.* damos a conhecer os procedimentos realizados na

administração do questionário para recolha dos dados. Por fim, no *ponto 3.2.5.*, faz-se uma breve alusão ao tratamento psicométrico dos dados.

3.2.1. Caracterização da empresa.

O nosso estudo de caso recaiu sobre a empresa CS – Coelho da Silva, S.A., fundada em 1927, e situada em Albergaria, no concelho de Porto de Mós. Ao longo dos seus 85 anos de existência, a CS, que tem como missão a oferta de soluções de cobertura em telha cerâmica, foi sofrendo sucessivas evoluções tecnológicas e de capacidade produtiva. O seu fundador e descendentes, actualmente na terceira geração, conseguiram levar a empresa à liderança do sector nacional através da adopção de uma estratégia de Qualidade e Inovação dos seus produtos e serviços.

Actualmente, a CS conta com quatro unidades fabris, estando uma quinta unidade em fase final de construção. Acompanhando o aumento da capacidade produtiva, a empresa tem vindo a profissionalizar a sua gestão, adoptando práticas de optimização dos recursos, dotando as suas fábricas da mais moderna tecnologia e definindo linhas de orientação estratégica que permitam oferecer ao mercado soluções integrais de coberturas cerâmicas, que vão muito além do convencional conceito de fabricante de telhas.



Figura 3.1. Planta da Empresa.

Legenda: F1 = Fábrica 1; Fábrica 2; Fábrica 3; Fábrica 4; e Fábrica 5.

A empresa é certificada pelo Certificado de Qualidade NP EN ISO 9001:2000, desde 2001, traduzindo o reconhecimento oficial da sua política de rigor e qualidade. Adicionalmente, e pelo segundo ano consecutivo, foi distinguida com o estatuto de PME Excelência 2011, o mais alto galardão atribuído às PME em Portugal. A CS conta com um total de 234 colaboradores, repartidos da seguinte forma:

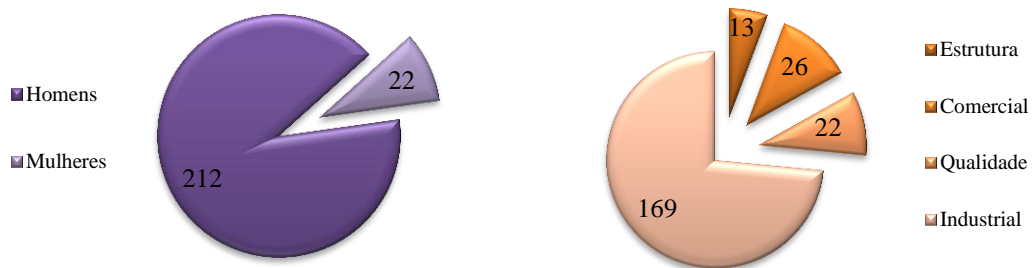


Figura 3.2. Distribuição da população por género.

Figura 3.3. Distribuição da população por áreas de trabalho.

Donde se conclui que, dada a natureza da sua actividade, a população é maioritariamente masculina (90.6%), bem como, centrada essencialmente na área produtiva (72.2%). Fica igualmente patente que a CS aposta fortemente na qualidade do produto produzido e do serviço prestado ao cliente, com 22 pessoas assignadas à área da Qualidade e 26 à área Comercial.

É uma empresa que se preocupa em manter o seu quadro de pessoal estável, tendo apenas cerca de 11% da sua população com contractos a prazo. Contudo, o grau de instrução do seu quadro de pessoal não é elevado, uma vez que a maioria da sua população se concentra na área produtiva, sendo esta maioritariamente composta por trabalhadores indiferenciados. Contudo, nos últimos anos, tem apostado no aumento da escolaridade dos seus colaboradores, proporcionando, por um lado, formação através do programa de Novas Oportunidades e, por outro, contratando colaboradores com uma escolaridade mínima ao nível do 12º ano (Ensino Secundário).

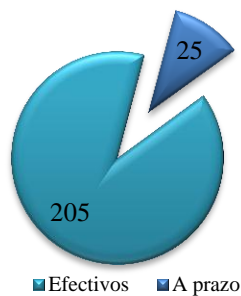


Figura 3.4. Distribuição da população por tipo de contrato.

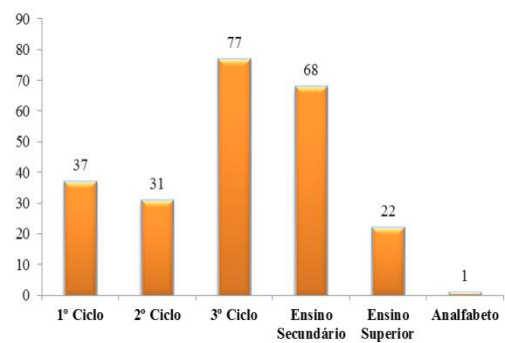


Figura 3.5. Distribuição da população por habilitações literárias.

3.2.2. Caracterização da amostra.

Os dados para o estudo foram recolhidos durante o mês de Fevereiro de 2012, tendo-se privilegiado uma metodologia de amostragem não probabilística de conveniência. A selecção dos participantes obedeceu aos seguintes critérios: a) serem trabalhadores da empresa há pelo menos seis meses; b) representatividade amostral em termos de género, de funções (chefes/não chefes) e de áreas de trabalho; c) participação voluntária. A amostra, representativa de 63.2% da população da empresa, constituiu-se por 148 participantes¹ de ambos os sexos, 14 respondentes do género feminino (9.5%) e 134 do género masculino (90.5%). Quanto ao estado civil, 92 participantes declararam ser casados (62.2%), 52 manifestaram-se solteiros (35.1%) e quatro afirmaram-se divorciados (2.7%).

3.2.2.1. Idade. Relativamente à idade dos participantes, constatou-se que a amostra feminina é mais velha, tendo apresentado uma idade média (M) de 44.07 anos de idade [desvio-padrão (DP) de 9.08 anos], sendo que as idades mínima e máxima das participantes femininas se situaram entre os 29 e os 57 anos, respectivamente. A idade média dos participantes masculinos situou-se nos

¹ De um total de 153 questionários recolhidos, excluam-se cinco casos em virtude de apresentarem mais de 10% de taxa de não respostas. Dos questionários retidos, obtivemos uma taxa de 96.73% de respostas válidas. Para os itens constituintes dos três instrumentos de medida [Escala de Valores Pessoais (EVP), Escala de Valores Organizacionais (EVO) e Escala de Comprometimento Organizacional (ECO)], assim como para as variáveis sociodemográficas, não se registaram quaisquer casos de não respostas, tendo-se obtido uma taxa de respostas válidas de 100.00%.

36.04 anos (DP = 9.91 anos), tendo sido apurado um valor mínimo de 19 anos de idade e um máximo de 63 anos. De forma a tornarmos os dados etários mais facilmente manejáveis (Field, 2009), agrupámo-los em seis classes etárias: 1) até aos 25 anos; 2) dos 26 aos 30 anos; 3) dos 31 aos 35 anos; 4) dos 36 aos 40 anos; 5) dos 41 aos 45 anos; e 6) 46 ou mais anos.

No *Quadro 3.1.* expõe-se a distribuição dos participantes por género em função das classes etárias. Conforme se pode verificar, a classe etária mais representada é a dos respondentes com mais idade (com 46 ou mais anos), com 31 pessoas, representando 20.9% da amostra. A segunda classe com maior número de participantes é a que compreende as idades dos 26 aos 30 anos, com 30 indivíduos (20.3%), ao que se segue a classe etária dos 36 aos 40 anos, constituindo 19.6% da amostra (29 sujeitos). A classe etária com menor quantidade de respondentes é a classe mais jovem, com idade igual ou inferior a 25 anos, com apenas 18 registos, o que corresponde a um total percentual de 12.2%.

Quadro 3.1

Distribuição da Amostra segundo o Género e as Classes Etárias dos Participantes

Género	Classes Etárias dos Participantes												Total	
	≤ 25 anos		26-30 anos		31-35 anos		36-40 anos		41-45 anos		≤ 46 anos		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Feminino	0	0.0	1	0.7	1	0.7	5	3.4	1	0.7	6	4.1	14	9.5
Masculino	18	12.2	29	19.6	20	13.5	24	16.2	18	12.2	25	16.9	134	90.5
<i>Total</i>	<i>18</i>	<i>12.20</i>	<i>30</i>	<i>20.3</i>	<i>21</i>	<i>14.2</i>	<i>29</i>	<i>19.6</i>	<i>19</i>	<i>12.8</i>	<i>31</i>	<i>20.9</i>	<i>148</i>	<i>100.0</i>

3.2.2.2. Habilitações. No que concerne às habilitações literárias, 72 respondentes (48.6%) reportaram ser titulares do Ensino Básico (11 com o 1º Ciclo, 16 com o 2º Ciclo e 45 com o 3º Ciclo do Ensino Básico), 60 (40.5%) declararam a titularidade do Ensino Secundário e apenas 16 indicaram possuir Ensino Superior (10.80%), conforme se pode consultar no *Quadro 3.2.* Constatase que o género feminino encontra uma maior representatividade nas habilitações literárias mais elevadas (Ensino Secundário e Ensino Superior), ao passo que o género masculino se concentra essencialmente no 3º Ciclo e no Ensino Secundário.

Quadro 3.2

Distribuição da Amostra segundo o Género e as Habilitações Literárias dos Participantes

Género	Classes Habilitações dos Participantes											
	1º CEB		2º CEB		3º CEB		Ens. Sec.		Ens. Sup.		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Feminino	4	2.7	0	0.0	0	0.0	5	3.4	5	3.4	14	9.5
Masculino	7	4.7	16	10.8	45	30.4	55	37.2	11	7.4	134	90.5
<i>Total</i>	<i>11</i>	<i>7.4</i>	<i>16</i>	<i>10.8</i>	<i>45</i>	<i>30.4</i>	<i>60</i>	<i>40.5</i>	<i>16</i>	<i>10.8</i>	<i>148</i>	<i>100.0</i>

Notas. 1º BEB = 1º Ciclo do Ensino Básico; 2º CEB = 2º Ciclo do Ensino Básico; 3º CEB = 3º Ciclo do Ensino Básico; Ens. Sec. = Ensino Secundário; Ens. Sup. = Ensino Superior.

3.2.2.3. Função desempenhada. A distribuição da amostra segundo a função desempenhada e a área de trabalho no seio da organização encontra-se patente no *Quadro 3.3*. Os *Operadores* constituem-se como o grupo mais representado (cerca de 71% da amostra; 105 casos), como seria de esperar numa unidade fabril. Globalmente, verifica-se uma distribuição muito equilibrada dos recursos humanos pelas áreas de trabalho e pelas funções desempenhadas na organização.

Quadro 3.3

Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada na Empresa e a Área de Trabalho dos Participantes

Função Desempenhada	Área de Trabalho								Total	
	Administrativa		Industrial		Comercial		Qualidade			
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Operador fabril/parque/manutenção	0	0.0	100	67.6	2	1.4	3	2.0	105	70.9
Técnico Comercial	0	0.0	0	0.0	10	6.8	0	0.0	10	6.8
Administrativo	5	3.4	0	0.0	1	0.7	0	0.0	6	4.1
Responsável de Departamento	1	0.7	1	0.7	0	0.0	1	0.7	3	2.0
Gestor	0	0.0	0	0.0	1	0.7	1	0.7	2	1.4
Director	1	0.7	2	1.4	1	0.7	1	0.7	5	3.4
Chefe de Equipa	0	0.0	7	4.7	1	0.7	1	0.7	9	6.1
Outra	1	0.7	6	4.1	0	0.0	1	0.7	8	5.4
<i>Total</i>	<i>8</i>	<i>5.4</i>	<i>116</i>	<i>78.4</i>	<i>16</i>	<i>10.8</i>	<i>8</i>	<i>5.4</i>	<i>148</i>	<i>100.0</i>

Em função do género. No *Quadro 3.4*, disponibiliza-se a distribuição da amostra pelas diferentes funções desempenhadas em função do género dos participantes. Como se pode verificar, a amostra masculina insere-se predominantemente na função de *Operador* (102 casos, 68.9%). Nesta mesma

função, apenas existem três participantes do género feminino (2%). Dos 10 *Técnicos Comerciais*, oito (5.4%) são homens e dois (1.4%) são mulheres. Já na função de *Administrativo*, o género feminino destaca-se pela superioridade numérica, contando com cinco elementos (correspondentes a 3.4% da amostra total), ao passo que o género masculino apenas se representa com um caso (0.7%). Relativamente a cargos superiores, existem três *Responsáveis de Departamento* [um do género feminino (0.7%) e dois do género masculino (1.4%)]; dois *Gestores* (1.4%) do género feminino; cinco *Directores* (3.4%) do género masculino e nove *Chefes de Equipa* (todos masculinos, representando 6.1% da amostra total).

Quadro 3.4

Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e o Género

Função Desempenhada	Género				Total	
	Feminino		Masculino			
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Operador fabril/parque/manutenção	3	2.0	102	68.9	105	70.9
Técnico Comercial	2	1.4	8	5.4	10	6.8
Administrativo	5	3.4	1	0.7	6	4.1
Responsável de Departamento	1	0.7	2	1.4	3	2.0
Gestor	2	1.4	0	0.0	2	1.4
Director	0	0.0	5	3.4	5	3.4
Chefe de Equipa	0	0.0	9	6.1	9	6.1
Outra	1	0.7	7	4.7	8	5.4
<i>Total</i>	<i>14</i>	<i>9.5</i>	<i>134</i>	<i>90.5</i>	<i>148</i>	<i>100.0</i>

3.2.2.4. Antiguidade na organização. O tempo médio de serviço dos participantes na organização situou-se nos 10.14 anos (DP = 8.05), tendo-se registado uma antiguidade mínima inferior a um ano e máxima de 39 anos. No que concerne à mediana, obtivemos 9 anos de antiguidade. Para mais facilmente trabalharmos estes dados, procedemos ao agrupamento dos respondentes por tempo de serviço, tendo sido considerados cinco agrupamentos: 1) até um ano; 2) entre dois e cinco anos; 3) entre 6 e 10 anos; 4) entre 11 e 15 anos; e 5) igual ou superior a 16 anos de antiguidade.

A distribuição de frequências da amostra, absolutas e relativas, segundo a antiguidade e a função desempenhada disponibiliza-se no *Quadro 3.5*. Os dados

revelam que a empresa tem uma postura expansionista, apostado na criação de novos postos de trabalho, na sequência do seu investimento numa nova unidade fabril que iniciou laboração em Julho p.p., conforme referido na secção 3.2.1. Com efeito, registam-se 18 (12.2%) colaboradores com antiguidade mais recente (até um ano), dos quais 14 são novos *Operadores* (9.5%), um *Técnico Comercial* (0.7%), um *Director* (0.7%) e dois elementos (1.4%) a ocuparem outras funções. Verifica-se, igualmente, que os colaboradores usufruem de uma óptima estabilidade de emprego, já que 65.5% da amostra (97 casos) se encontram na empresa há seis ou mais anos.

Quadro 3.5

Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e a Antiguidade dos Participantes na Organização

Função Desempenhada	Antiguidade na Organização											
	≤ 1 ano		2 – 5 anos		6 – 10 anos		11 – 15 anos		≥ 16 anos		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Operador fabril/parque/manutenção	14	9.5	28	18.9	38	25.7	10	6.8	15	10.1	105	70.9
Técnico Comercial	1	0.7	1	0.7	4	2.7	2	1.4	2	1.4	10	6.8
Administrativo	0	0.0	1	0.7	0	0.0	2	1.4	3	2.0	6	4.1
Responsável de Departamento	0	0.0	0	0.0	1	0.7	2	1.4	0	0.0	3	2.0
Gestor	0	0.0	1	0.7	1	0.7	0	0.0	0	0.0	2	1.4
Director	1	0.7	0	0.0	3	2.0	1	0.7	0	0.0	5	3.4
Chefe de Equipa	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.7	8	5.4	9	6.1
Outra	2	1.4	2	1.4	2	1.4	1	0.7	1	0.7	8	5.4
<i>Total</i>	<i>18</i>	<i>12.2</i>	<i>33</i>	<i>22.3</i>	<i>49</i>	<i>33.1</i>	<i>19</i>	<i>12.8</i>	<i>29</i>	<i>19.6</i>	<i>148</i>	<i>100.0</i>

3.2.2.5. Vencimento mensal líquido. Na distribuição do vencimento mensal dos inquiridos pela função desempenhada (*Quadro 3.6.*), constata-se que, de uma forma geral, os trabalhadores são bem remunerados, sendo que 54.1% da amostra (80 respondentes) se inclui nos vencimentos mensais líquidos até 999€. Os *Operadores* constituem-se como o grupo de trabalhadores que mais se distribui pelas diferentes classes salariais, sendo a sua presença mais forte nas classes salariais compreendidas entre os 900€ e 999€ (47 casos, correspondendo a 31.8% da amostra) e entre os 1000€ e os 1099€ (28 registos, 18.9%) por mês. No que refere às restantes funções organizacionais, verifica-se uma maior presença destes colaboradores em vencimentos mensais líquidos mais elevados (> 1300€).

Quadro 3.6

Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e o Vencimento Mensal Líquido dos Participantes

Função Desempenhada	Vencimento Mensal Líquido															
	< 799€		800€ - 899€		900€ - 999€		1000€ - 1099€		1100€ - 1199€		1200€ - 1299€		> 1300€		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Operador fabril/parque/manutenção	6	4.1	18	12.2	47	31.8	28	18.9	1	0.7	2	1.4	3	2.0	105	70.9
Técnico Comercial	0	0.0	3	2.0	0	0.0	1	0.7	0	0.0	0	0.0	6	4.1	10	6.8
Administrativo	1	0.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.7	1	0.7	3	2.0	6	4.1
Responsável de Departamento	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	2.0	3	2.0
Gestor	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.7	0	0.0	1	0.7	2	1.4
Director	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	3.4	5	3.4
Chefe de Equipa	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9	6.1	9	6.1
Outra	2	1.4	2	1.4	1	0.7	2	1.4	0	0.0	0	0.0	1	0.7	8	5.4
<i>Total</i>	<i>9</i>	<i>6.1</i>	<i>23</i>	<i>15.5</i>	<i>48</i>	<i>32.4</i>	<i>31</i>	<i>20.9</i>	<i>3</i>	<i>2.0</i>	<i>3</i>	<i>2.0</i>	<i>31</i>	<i>20.9</i>	<i>148</i>	<i>100.0</i>

Em função do género. Na distribuição do vencimento mensal líquido pelo género dos participantes, verifica-se (*Quadro 3.7.*) que 50.0% da amostra feminina (sete ocorrências) se insere nos vencimentos mais baixos (até 999€), ao passo que os restantes 50.0% se encaixam nos vencimentos mais elevados (de 1100€ a 1300€ ou mais), sendo que 35.7% da amostra feminina (5 registos) auferem o salário máximo mensal líquido ($\geq 1300€$). Relativamente à amostra masculina, verifica-se uma maior prevalência nos vencimentos mensais líquidos mais baixos (até 999€), totalizando 73 registos (equivalendo a 54.5% da amostra masculina). Na escala salarial mais elevada ($\geq 1300€$), a representatividade do grupo masculino é de 17.6% (26 casos). Daqui se depreende que, em termos percentuais, a amostra feminina tem uma maior representatividade no nível salarial mais elevado do que a amostra masculina, ao contrário do que se verifica na maioria do sector privado em Portugal (Ferreira, 2010).

Quadro 3.7

Distribuição da Amostra segundo o Género e o Vencimento Mensal Líquido dos Participantes

Género	Vencimento Mensal Líquido															
	< 799€		800€ - 899€		900€ - 999€		1000€ - 1099€		1100€ - 1199€		1200€ - 1299€		> 1300€		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Feminino	3	2.0	2	1.4	2	1.4	0	0.0	1	0.7	1	0.7	5	3.4	14	9.5
Masculino	6	4.1	21	14.2	46	31.1	31	20.9	2	1.4	2	1.4	26	17.6	134	90.5
<i>Total</i>	9	6.1	23	15.5	48	32.4	31	20.9	3	2.0	3	2.0	31	20.9	148	100.0

Com o intuito de testarmos as diferenças salariais observadas em função do género, realizámos o teste de Qui-quadrado, tendo sido considerada, nas análises inferenciais, um grau de confiança de 95%, $p < .05$. O resultado obtido [$\chi^2(6) = 16.42, p = .012$] apontou para a existência de significação estatística entre as frequências absolutas observadas e as esperadas. Embora se tenha verificado que as frequências observadas no género feminino foram superiores às esperadas no escalão de vencimentos mais elevados ($\geq 1300€$), na globalidade, o grupo masculino auferiu vencimentos mensais significativamente mais elevados do que o grupo feminino.

Em função da antiguidade na organização. Na distribuição do vencimento mensal em função da antiguidade na organização, a análise de frequências, patente no *Quadro 3.8.*, mostra-nos que, globalmente, aos trabalhadores com menos tempo de casa cabem os vencimentos mais baixos, ocorrendo o inverso com os colaboradores com mais anos de serviço. Convém referir a existência de dois casos (1.4% da amostra) que apesar de só estarem na empresa há um ano ou menos, auferem o vencimento mensal líquido máximo ($\geq 1300€$). Relacionando os dados deste quadro com os dados obtidos no *Quadro 3.5* verifica-se que o mesmo acontece por tratarem-se de colaboradores com funções de Técnico Comercial e de Direcção. Da mesma forma, também se verificam quatro casos (2.8%) que, embora tenham 11 ou mais anos de serviço na empresa, auferem o vencimento mais baixo ($\leq 799€$).

Quadro 3.8

Distribuição da Amostra segundo a Antiguidade na Organização e o Vencimento Mensal Ilíquido dos Participantes

Antiguidade na organização	Vencimento Mensal Ilíquido															
	< 799€		800€ - 899€		900€ - 999€		1000€ - 1099€		1100€ - 1199€		1200€ - 1299€		> 1300€		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Até 1 ano	3	2.0	4	2.7	9	6.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	1.4	18	12.2
2 a 5 anos	1	0.7	8	5.4	19	12.8	2	1.4	0	0.0	0	0.0	3	2.0	33	22.3
6 a 10 anos	1	0.7	9	6.1	17	11.5	13	8.8	1	0.7	1	0.7	7	4.7	49	33.1
11 a 15 anos	2	1.4	0	0.0	1	0.7	6	4.1	1	0.7	1	0.7	8	5.4	19	12.8
16 ou mais anos	2	1.4	2	1.4	2	1.4	10	6.8	1	0.7	1	0.7	11	7.4	29	19.6
<i>Total</i>	9	6.1	23	15.5	48	32.4	31	20.9	3	2.0	3	2.0	31	20.9	148	100.0

Em função do trabalho por turnos. Procurando um melhor entendimento da influência do vencimento mensal ilíquido no trabalho por turnos, procedemos a uma análise da distribuição de frequências destas duas variáveis, que se disponibiliza no *Quadro 3.9*. Como se pode verificar, 79.3% dos trabalhadores por turnos (69 casos) auferem vencimentos mensais ilíquidos compreendidos entre os 900€ e os 1099€.

Quadro 3.9

Distribuição da Amostra segundo o Trabalho por Turnos e o Vencimento Mensal Ilíquido dos Participantes

Turnos	Vencimento Mensal Ilíquido															
	< 799€		800€ - 899€		900€ - 999€		1000€ - 1099€		1100€ - 1199€		1200€ - 1299€		> 1300€		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Não	6	4.1	16	10.8	4	2.7	6	4.1	2	1.4	2	1.4	25	16.9	61	41.2
Sim	3	2.0	7	4.7	44	29.7	25	16.9	1	0.7	1	0.7	6	4.1	87	58.8
<i>Total</i>	9	6.1	23	15.5	48	32.4	31	20.9	3	2.0	3	2.0	31	20.9	148	100.0

Uma análise à distribuição de frequências da função desempenhada pelos respondentes em função do trabalho por turnos revela-nos que, dos 87 participantes (58.8% da amostra) que se incluem neste regime horário, 82 casos (55.4%) são *Operadores*, três (2.0%) são *Chefes de Equipa* e dois (1.4%) são trabalhadores que desempenham *Outras* funções, conforme disposto no *Quadro 3.10*.

Quadro 3.10

Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e o Trabalho por Turnos

Função Desempenhada	Trabalho por Turnos				Total	
	Não		Sim		n	%
	n	%	n	%		
Operador fabril/parque/manutenção	23	15.5	82	55.4	105	70.9
Técnico Comercial	10	6.8	0	0.0	10	6.8
Administrativo	6	4.1	0	0.0	6	4.1
Responsável de Departamento	3	2.0	0	0.0	3	2.0
Gestor	2	1.4	0	0.0	2	1.4
Director	5	3.4	0	0.0	5	3.4
Chefe de Equipa	6	4.1	3	2.0	9	6.1
Outra	6	4.1	2	1.4	8	5.4
<i>Total</i>	<i>61</i>	<i>41.2</i>	<i>87</i>	<i>58.8</i>	<i>148</i>	<i>100.0</i>

Tomando como referência o grupo dos *Operadores*, o resultado do teste de Qui-Quadrado realizado aponta para diferenças estatisticamente significativas entre as frequências absolutas observadas e as esperadas entre os participantes que trabalham por turnos e os que não trabalham por turnos, $\chi^2(6) = 38.82, p < .001$. Este resultado demonstra que os *Operadores* que trabalham por turnos auferem um vencimento mensal ilíquido significativamente mais elevado do que os que trabalham em horário normal, isto porque nos termos do nº 3 da cláusula 22ª da Convenção Colectiva de Trabalho (2007):

No subsector da cerâmica estrutural, o regime de trabalho em três turnos ou de dois turnos total ou parcialmente nocturnos confere ao trabalhador o direito a um subsídio mensal no montante de 25% da retribuição base efectiva; o regime de trabalho de dois turnos que apenas um é total ou parcialmente nocturno, confere ao trabalhador o direito a um subsídio mensal no montante de 15% da retribuição base efectiva. (p. 3302)

3.2.3. Material: O Questionário VPOC.

O *Questionário VPOC* (acrónimo de *Valores Pessoais, Organizacionais e Comprometimento*) inicia com uma breve descrição do propósito do estudo a realizar, ao que se seguem três partes distintas. A primeira parte do questionário refere-se aos dados sociodemográficos dos participantes. A segunda parte contempla as duas medidas de *Valores*: 1 – *Escala de Valores Pessoais* (EVP); 2 – *Escala de Valores Organizacionais* (EVO). A terceira parte é constituída pela *Escala de Comprometimento Organizacional* (ECO). As instruções de

preenchimento de cada parte do questionário foram fornecidas na parte introdutória de cada um dos instrumentos. O *Questionário VPOC*, tal como foi administrado aos participantes, disponibiliza-se no Anexo 1.

3.2.3.1. Instrumentos de medida dos valores pessoais e organizacionais. Estas duas escalas de valores foram construídas com base na lista de valores disponibilizada por Dolan (2012) e definidos os seus eixos de acordo com o jogo o Valor dos Valores (Gestion MDS Inc.). Para o efeito foram recolhidos 22 itens de Dolan (2012), tendo os restantes 8 sido formulados com base nos valores organizacionais definidos pela organização estudada como sendo os valores pelos quais se rege. Os valores foram seleccionados tendo em atenção o facto de serem entendíveis pelos participantes do estudo evitando, desta forma, a utilização de itens que pudessem ser susceptíveis de ambiguidade.

A EVP refere-se aos valores que os respondentes consideram mais importantes para o bem-estar na sua vida pessoal, enquanto a EVO caracteriza os valores percebidos pelos inquiridos como predominantes nas acções do dia-a-dia da organização em estudo. Ambas as escalas de valores são constituídas pelos mesmos itens, num total de 30 por escala, avaliando três diferentes eixos de valores: 1) económico-pragmáticos; 2) ético-social; 3) emocional-desenvolvimento. Para se avaliar a incongruência (as diferenças) entre os valores pessoais e os valores organizacionais percebidos, procedeu-se à subtracção dos segundos sobre os primeiros. Cada um dos itens dos dois instrumentos foi respondido numa escala de importância do tipo Likert, com três opções de resposta: 1 = *nada importante*; 2 = *importante*; 3 = *muito importante*. Cada participante tinha de seleccionar os 8 valores mais importantes, ora para o bem-estar da sua vida pessoal, no primeiro instrumento, ora os que consideravam que caracterizassem as acções do dia-a-dia da empresa onde trabalham, no segundo instrumento.

3.2.3.2. Instrumento de medida do comprometimento organizacional. A medição dos níveis de comprometimento organizacional efectuou-se com recurso à escala proposta por Rego, Cunha e Souto (2007), tendo-se solicitado autorização prévia de utilização ao primeiro autor. Este

instrumento foi previamente validado para a população portuguesa nos trabalhos de Rego e Souto (2002; 2004). Trata-se de uma escala de medida do tipo Likert, de sete pontos: 1 = *não se aplica rigorosamente nada a mim*, 2 = *não se aplica a mim*, 3 = *aplica-se muito pouco a mim*, 4 = *aplica-se em parte a mim*, 5 = *aplica-se-me bastante*, 6 = *aplica-se-me muito*, e 7 = *aplica-se-me completamente*, e é constituída por 11 descritores, agrupados nas seguintes três dimensões ou subescalas assim caracterizadas por Rego e Souto (2003):

1) *Comprometimento afectivo* – mede o grau de ligação emocional do colaborador à organização, assim como a sua identificação e envolvimento para com esta. Esta dimensão representa um estado psicológico no qual o colaborador deseja permanecer na organização.

2) *Comprometimento normativo* – avalia o grau em que a permanência na organização é tida pelo colaborador como uma obrigação ou um dever moral. Ou seja, traduz-se num estado psicológico caracterizado pela obrigação de permanecer na organização.

3) *Comprometimento instrumental* – determina o grau de necessidade de o colaborador permanecer na organização, tendo por base os custos ou perdas pessoais associadas à sua eventual saída.

3.2.4. Procedimentos.

Os dados de suporte à realização da presente investigação foram recolhidos durante o mês de Fevereiro de 2012, tendo-se privilegiado a recolha em suporte em papel. A realização do estudo foi autorizada pelo Presidente da Administração da empresa. O *Questionário VPOC* foi administrado presencialmente, por duas vias: 1) pela primeira autora do estudo; 2) pelos chefes de equipa, aos trabalhadores por turnos. Em ambos os casos, foi devidamente explicado o objectivo do estudo.

Procurando que fossem cumpridos todos os procedimentos formais e éticos, transmitiram-se, a cada participante, as instruções de preenchimento do questionário, tendo-se assegurado aos respondentes que a sua participação no estudo era de carácter estritamente voluntário e que podiam desistir a qualquer momento, sem que daí resultassem quaisquer danos ou represálias.

Adicionalmente, salientou-se que os dados recolhidos se destinavam exclusivamente a tratamentos estatísticos e que seriam analisados na sua globalidade, não se procurando a identificação de perfis pessoais. Por fim, informaram-se os participantes de que a informação recolhida era de carácter confidencial, embora os resultados do estudo fossem tornados públicos, em virtude das provas públicas de defesa da dissertação.

3.2.5. Tratamento estatístico dos dados.

Para o tratamento psicométrico dos dados do *Questionário VPOC* privilegiou-se a utilização do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versão 15.0) para o sistema operativo Windows. As características psicométricas, assim como as estruturas factoriais das escalas componentes do Questionário VPOC são alvo de avaliação nos pontos que se seguem. Dando continuação ao trabalho, no Capítulo 4 apresentam-se e analisam-se os resultados do estudo à luz dos objectivos de investigação e das hipóteses equacionadas. Inicia-se o capítulo com as estatísticas descritivas, seguindo-se as estatísticas inferenciais.

3.3. Fidedignidade e Validade das Escalas

O estudo das qualidades psicométricas das escalas componentes do Questionário VPOC, que requerem validações de fidelidade e de constructo, são alvo da nossa atenção na presente secção. A realização das análises factoriais das medidas em estudo efectuou-se pelo método das componentes principais (ACP). Os procedimentos realizados para testar a fidedignidade dos instrumentos utilizados, bem como as análises factoriais e os resultados obtidos expõem-se nos pontos seguintes.

3.3.1. Fidedignidade da EVP e da EVO.

Para análise da fiabilidade dos instrumentos de medida EVP e EVO, procedemos ao cálculo dos coeficientes alpha (α) de Cronbach dado estarmos perante escalas de medida do tipo Likert. Ambas as escalas (EVP – Escala de

Valores Pessoais e EVO – Escala de Valores Organizacionais) são compostas por 30 itens, repartidos pelos três eixos, conforme demonstrado no Quadro 3.11.

Quadro 3.11

Distribuição dos Valores Pessoais e Organizacionais Consoante os Eixos

Eixos	Valores
Económico-pragmático	Cumprimento de objectivos, eficácia, melhoria contínua, mentalidade aberta, obtenção de resultados, organização-ordem, pragmatismo, planeamento, produtividade e ter dinheiro.
Emocional-desenvolvimento	Afectividade, cooperação, criatividade, iniciativa, empatia, felicidade, paixão, saúde-bem-estar, segurança e valorização profissional.
Ético-Social	Fiabilidade-credibilidade, generosidade, humildade, justiça, lealdade, respeito pelas pessoas, respeito pelo meio ambiente e comunidade, pontualidade, seriedade-honestidade e transparência.

Pese embora os resultados obtidos em ambas as escalas, estarem abaixo dos valores de referência indicados pela literatura, considera-se que tal facto se deve certamente às características do tipo de escala, uma vez que o que é pedido aos sujeitos é uma identificação de valores.

Apesar disso, e porque estamos perante uma escala amplamente testada em diversas investigações empíricas e uma vez que a presente investigação é um estudo de caso, tomou-se em consideração que os resultados encontrados só são reais na presente amostra, salvaguardando-se a generalização dos mesmos à população geral.

3.3.2. Fidedignidade e validade da ECO.

A fiabilidade da ECO – Escala de Comprometimento Organizacional, constituída por 11 itens, foi avaliada através da determinação do coeficiente *alpha*

de Cronbach (α). A análise inicial à consistência interna devolveu um $\alpha = .835$ ($n = 148$) que, tendo em conta os critérios propostos por Nunnally (1978), consideramos elevado. Perante este resultado, e após uma análise atenta aos *alphas totais sem o item*, que nos permitiu verificar que nenhum dos itens baixava a consistência interna do todo, dispensou-se o processo de multi-etapas² destinado à eliminação de itens da escala (John & Benet-Martínez, 2000). As médias, os desvios-padrão, as correlações item-total e os coeficientes de consistência interna alpha de Cronbach sem o respectivo item disponibilizam-se no *Quadro 3.12*.

² Segundo John e Benet-Martínez (2000), a promoção do aumento da consistência interna das escalas passa pela eliminação sucessiva dos itens que contribuem para baixar a consistência interna do todo. Ou seja, após uma análise item a item com vista à identificação dos itens que baixam a consistência interna da escala, eliminam-se aqueles cuja ausência promovem o aumento da consistência interna do todo.

Quadro 3.12

Média, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem o Item da ECO (n = 148)

Itens da ECO	M	DP	Correlação item-total	Alpha total sem o item
1. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	6.15	1.121	.373	.806
2. Tenho uma forte ligação de simpatia a esta organização	5.89	1.091	.350	.808
3. Sinto-me "parte da família" da minha organização	5.41	1.293	.350	.808
4. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	5.35	1.507	.455	.799
5. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	4.90	1.515	.504	.795
6. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização	4.62	1.610	.434	.801
7. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	3.53	1.824	.479	.797
8. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais	3.93	1.878	.565	.788
9. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	3.99	1.917	.602	.783
10. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações	3.39	1.673	.536	.791
11. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	4.11	1.988	.559	.788
Alpha global: .812				

Seguidamente, e com vista à validação da escala, tomaram-se os 11 itens da ECO e submeteram-se à análise da estrutura factorial do constructo por meio de uma ACP – análise factorial em componentes principais (Bobko, 1990), exploratória, com rotação *varimax*, tendo sido testado o modelo dos três factores antes extraído por Rego et al. (2007). O teste de esfericidade de Bartlett indicou um $\chi^2 (55) = 695.84$, $p < .001$ evidenciando, desta forma, que a matriz de correlações difere da matriz de identidade e indicando que estavam assegurados os requisitos necessários à interpretação fiável da ACP. Adicionalmente, a adequação da amostra foi comprovada através da medida de Kaiser-Meyer-Olkin, ao devolver um valor de $KMO = .802$.

Os resultados da ACP demonstraram índices de ajustamento bastante satisfatórios; todos os *lambdas* se situaram invariavelmente acima de 0.70. A solução trifactorial mostrou-se responsável por 68.62% da variabilidade total. Ao primeiro factor coube uma variabilidade de 34.98%; ao segundo 25.27% e ao terceiro 8.38%, conforme se dispõe no *Quadro 3.13*. Adicionalmente, no mesmo *Quadro* disponibilizam-se as saturações factoriais (apresentadas por ordem decrescente em cada factor), as comunalidades e os respectivos alphas de Cronbach da ECO.

Quadro 3.13

Solução Tetra Factorial da ECO, após Rotação Varimax: Saturações Factoriais, Comunalidades (h^2), Variância Explicada e Alphas de Cronbach, $n = 148$

Itens	<i>Comprometimento Organizacional</i>	F1	F2	F3	h^2
F1 – Comprometimento Instrumental					
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais		.815	-.043	.145	.69
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam		.809	.115	.031	.64
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização		.805	.040	.159	.67
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização		.802	-.083	.042	.65
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações		.794	.055	.040	.62
F2 – Comprometimento Afetivo					
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização		.047	.849	.187	.57
Tenho uma forte ligação de simpatia a esta organização		.002	.831	.223	.59
Sinto-me "parte da família" da minha organização		-.007	.734	.333	.59
F3 – Comprometimento Normativo					
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização		.040	.237	.840	.56
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham		.111	.312	.794	.61
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora		.171	.186	.718	.44
	<i>Variância explicada (%)</i>	34.98	25.27	8.38	
	<i>Alphas de Cronbach</i>	.868	.794	.777	

Seguidamente à ACP, calcularam-se as consistências internas de cada um dos três factores retidos. Os alphas de Cronbach devolveram os seguintes resultados: Factor 1, $\alpha = .868$; Factor 2, $\alpha = .794$; e Factor 3, $\alpha = .777$. Pese embora o reduzido número de itens que compõem cada factor, verificámos que cada um dos factores retidos apresentou uma boa consistência interna dado que os índices de fiabilidade oscilaram entre o bom e o aceitável.

Capítulo 4 - Resultados

Os resultados obtidos na presente investigação são alvo da nossa atenção neste capítulo. Ao longo do capítulo, investigamos empiricamente a relação dos valores pessoais e organizacionais com o comprometimento organizacional, testando as hipóteses previamente enunciadas. Adicionalmente, também se investigam os efeitos das variáveis sociodemográficas e das profissionais nas diferenças entre os valores pessoais e organizacionais.

Iniciamos o capítulo com as estatísticas descritivas dos instrumentos utilizados no estudo, ao que se segue a apresentação dos resultados das intercorrelações entre as escalas e subescalas utilizadas e os testes das hipóteses enunciadas. Por fim, apresentamos outros resultados obtidos na presente investigação, que se prendem com a influência das variáveis de cariz sociodemográfico, assim como as de índole profissional, nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais percebidos pelos participantes deste estudo.

4.1. Estatísticas Descritivas

4.1.1. Escala de valores pessoais.

As pontuações mínimas e máximas, os valores médios, os desvios-padrão e os erros-padrão para a globalidade da medida e respectivos factores constituintes disponibilizam-se no *Quadro 4.1*. Atendendo à escala global, constatamos que a média se situa em 1.89, valor situado acima do ponto médio da escala de respostas (1.50). A variabilidade, calculada através da pontuação média dos desvios-padrão, cifrou-se em 0.10, revelando uma baixa dispersão dos dados. Como se pode verificar, o valor mínimo situou-se em 1.63, e o máximo em 2.10. Destaca-se o valor bastante reduzido do erro-padrão apresentado pela EVP na sua globalidade (.008). Genericamente, este resultado indica-nos que, em termos de média global, os valores pessoais pelos quais se regem os respondentes do nosso estudo são

praticamente idênticos à percepção que estes têm dos valores pelos quais se rege a organização.

Quadro 4.1

Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Escala de Valores Pessoais e Factores Constituintes (n = 148)

Valores Pessoais	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-Padrão (DP)	Erro-Padrão (EP)
Escala Global	1.63	2.17	1.89	0.10	.008
Factores:					
Valores Éticos	1.20	2.40	1.93	0.21	.017
Valores Económicos	1.20	2.40	1.81	0.30	.025
Valores Emocionais	1.40	2.50	1.92	0.22	.018

No que concerne aos diferentes factores ou dimensões da EVP, constata-se que as pontuações médias mais elevadas incidem nas dimensões *valores éticos* (M = 1.93; DP = 0.21) e valores emocionais (M = 1.92; DP = 0.22). No caso dos valores pessoais, aparentemente os económicos parecem ser menos valorizados pelos nossos respondentes (M = 1.81; DP = 0.30). Em relação às pontuações mínimas, as dimensões dos *valores éticos* e dos *económicos* apresentaram 1.20 de mínimo e 2.40 de máximo. Já nos valores *emocionais* as pontuações oscilam entre um mínimo de 1.40 e um máximo de 2.50. As pontuações médias alcançadas na EVP e respectivos factores, ilustram-se na *Figura 4.1*.

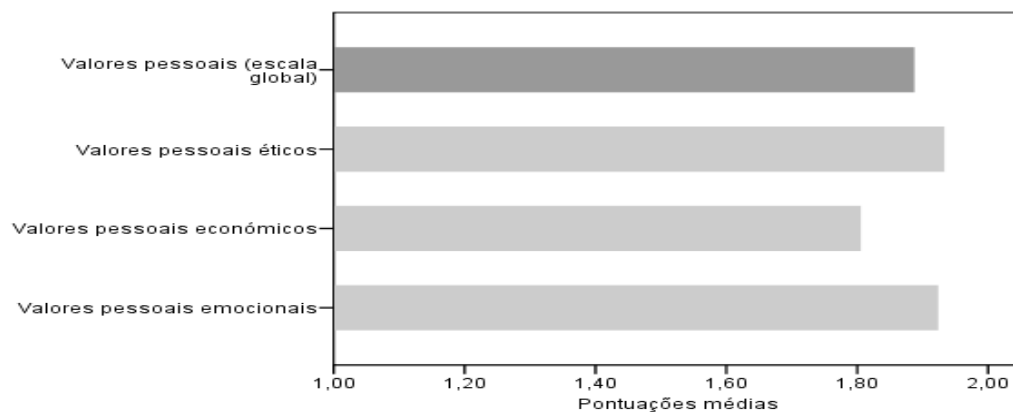


Figura 4.1. Pontuações médias da EVP e respectivos factores constituintes.

4.1.2. Escala de valores organizacionais.

Passando agora à avaliação descritiva da escala de valores organizacionais (EVO), disponibilizamos no *Quadro 4.2.* as pontuações mínimas e máximas, os valores médios, os desvios-padrão e os erros-padrão para a globalidade da medida e respectivos factores constituintes. Atendendo à escala global, a medida de tendência central apresenta um valor médio (M) de 1.86 (DP = 0.09). À semelhança do valor médio obtido anteriormente pela EVP, também aqui se verifica uma pontuação média acima de 1.50 (ponto médio da escala de respostas), e uma baixa dispersão dos dados (variabilidade). No que refere aos valores mínimos e máximos, verifica-se que se situam em 1.60 e 2.10, respectivamente. Em relação ao erro-padrão, a EVO iguala o valor obtido pela EVP (.008). Globalmente, este resultado leva-nos a concluir que os participantes da nossa amostra possuem uma razoável percepção dos valores organizacionais.

Quadro 4.2

Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Escala de Valores Organizacionais e Factores Constituintes (n = 148)

Valores Organizacionais	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-Padrão (DP)	Erro-Padrão (EP)
Escala Global	1.60	2.10	1.86	0.09	.008
Factores:					
Valores Éticos	1.30	2.50	1.85	0.24	.020
Valores Económicos	1.30	2.60	1.94	0.28	.023
Valores Emocionais	1.20	2.30	1.78	0.23	.019

Atendendo aos factores constituintes da EVO, no *Quadro 4.2.* pode-se verificar que a pontuação média mais elevada recai na dimensão *valores económicos* (M = 1.94; DP = 0.28). A segunda pontuação média mais elevada observa-se na dimensão *valores éticos* (M = 1.85; DP = 0.24). Nestas duas dimensões, as pontuações mínimas situam-se ambas em 1.30 e as máximas, respectivamente, em 2.60 e 2.50. A pontuação média mais baixa incide na dimensão *valores emocionais* (M = 1.78; DP = 0.23), dimensão que apresentou uma pontuação mínima de 1.20 e máxima de 2.30.

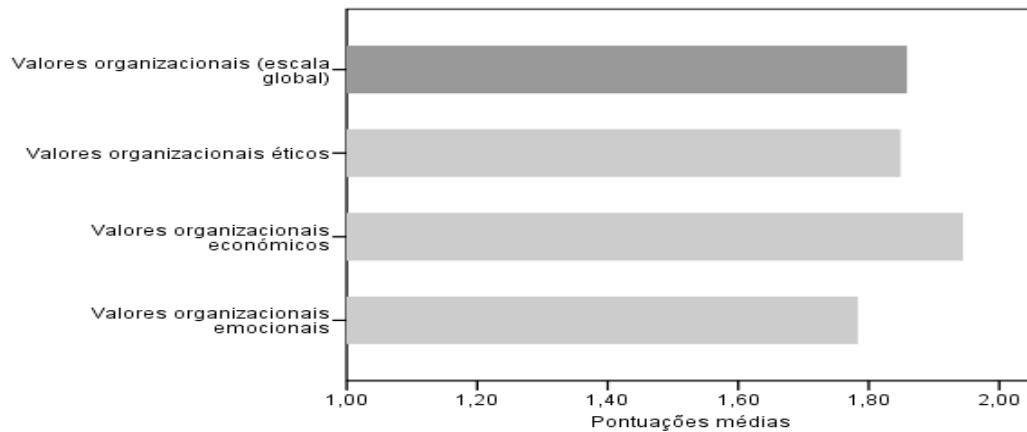


Figura 4.2. Pontuações médias da EVO e dos factores constituintes.

As pontuações médias emergidas da globalidade da EVO, assim como as dos diferentes factores que a constituem, representam-se graficamente na *Figura 4.2*. Estes resultados são indicadores de que os participantes percebem os valores organizacionais económicos como os valores mais dominantes na organização em estudo, ao que se seguem os valores organizacionais éticos. Já os valores organizacionais emocionais são os valores percebidos como menos predominantes na organização, embora importe realçar que a pontuação média percebida (1,78) supere o ponto médio da escala de respostas. Ou seja, embora esta tenha sido a dimensão mais fraca em termos de média, os participantes percebem a existência de valores organizacionais emocionais na empresa.

A análise das pontuações médias obtidas pelos participantes na EVP e na EVO parecem indicar a existência de discrepâncias. Ou seja, enquanto percebem a organização como pautando o seu comportamento com uma base mais forte nos *valores económicos* e mais fraca no que concerne aos *valores emocionais*, os participantes orientam a sua conduta pessoal com base nos *valores éticos e emocionais*, sendo que aos *valores económicos* parecem atribuir um grau de importância ligeiramente mais baixo.

4.1.3. Escala de comprometimento organizacional.

No *Quadro 4.3.* representam-se os valores mínimos e máximos, as pontuações médias, os desvios-padrão e os erros-padrão da Escala de Comprometimento Organizacional (ECO), bem como das dimensões que a integram. Relativamente à escala na sua globalidade, a análise da medida de tendência central permite-nos apurar uma pontuação média de 4.66 e um desvio-padrão de 0.95, indicando uma boa variabilidade dos dados. Adicionalmente, o erro-padrão mostra uma boa proximidade de zero (.078). O valor mínimo situa-se em 2.73 e o máximo em 6.82. Para a totalidade da escala, podemos concluir que os participantes revelam bons níveis de comprometimento organizacional.

Quadro 4.3

Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Escala de Comprometimento Organizacional e Factores Constituintes (n = 148)

Comprometimento Organizacional	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-Padrão (DP)	Erro-Padrão (EP)
Escala Global	2.73	6.82	4.66	0.95	.078
Factores:					
Comprometimento Afectivo	2.00	7.00	5.81	0.99	.081
Comprometimento Normativo	1.00	7.00	4.96	1.28	.106
Comprometimento Instrumental	1.00	7.00	3.79	1.50	.124

Relativamente aos diferentes factores da escala, o *comprometimento afectivo* constitui-se como a dimensão com a pontuação média mais elevada (5.81; DP = 0.99), sendo o valor mínimo de 2.00 e o máximo de 7.00. O *comprometimento normativo* alcançou uma pontuação média de 4.96 (DP = 1.28). Já a pontuação média obtida no *comprometimento instrumental*, regista-se como tendo sido a mais baixa de todas as dimensões da ECO (M = 3.79; DP = 1.50). As pontuações mínimas e máximas para estas duas últimas dimensões situaram-se ambas em 1.00 e 7.00, indicando a total utilização das opções de resposta nestes factores.

Estes resultados revelam elevados níveis de comprometimento afectivo e normativo, sendo bastante mais baixos os níveis de comprometimento instrumental dos colaboradores para com a organização. A *Figura 4.3.* ilustra graficamente as pontuações médias obtidas na ECO e respectivos factores constituintes.

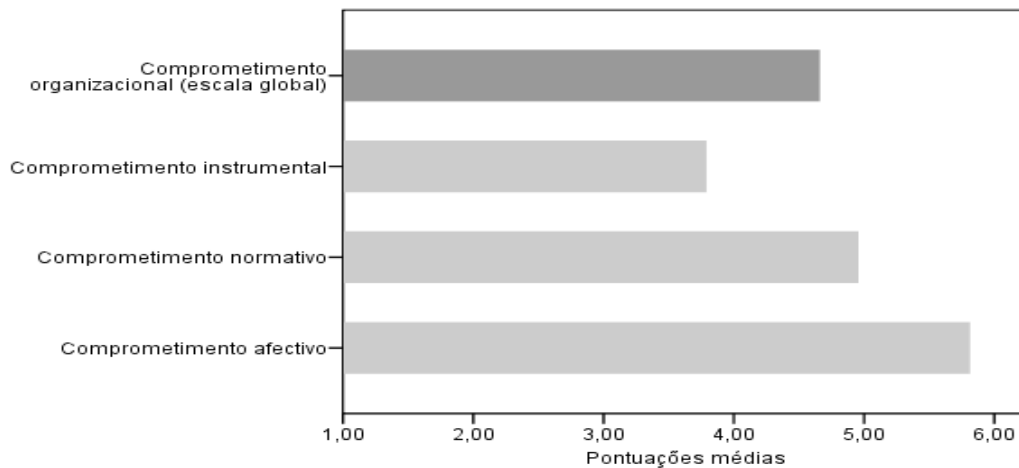


Figura 4.3. Pontuações médias da ECO e dos respectivos factores.

4.2. Intercorrelações de Pearson às Medidas em Estudo

Visando a averiguação das relações entre as diferentes medidas do Questionário VPOC e as subescalas que as constituem, procedeu-se ao cálculo das intercorrelações de Pearson para cada uma das medidas em estudo, conforme se dispõe nos pontos seguintes.

4.2.1. Intercorrelações entre as subescalas de valores pessoais.

As intercorrelações r de Pearson entre as subescalas de valores pessoais, dispostas no *Quadro 4.4.*, mostram-nos que a dimensão *valores emocionais* se correlaciona negativamente com as dimensões valores económicos e valores éticos. Ou seja, quanto mais elevados são os valores emocionais, menores serão os valores económicos e éticos e vice-versa. A magnitude do relacionamento entre os valores económicos e éticos e vice-versa. A magnitude do relacionamento entre os valores emocionais e os económicos revela-se moderada ($r = -.341, p < .01$), enquanto a magnitude do relacionamento entre os valores emocionais e os éticos se mostra mais fraca ($r = -.266, p < .01$). A dimensão valores éticos também aponta para uma relação negativa fraca com os valores económicos ($r = -.209, p < .05$), indicando, igualmente, a existência de uma relação inversa entre estes dois valores pessoais.

Relativamente à globalidade da escala de valores pessoais, as relações emergidas com as suas subescalas constituintes mostram-se todas positivas, estatisticamente significativas, com magnitudes que variam entre o fraco, na

relação com os valores emocionais ($r = .220$, $p < .01$), o moderado, na relação com os valores éticos ($r = .293$, $p < .01$) e o forte na relação com os valores económicos ($r = .614$, $p < .01$). Ou seja, verifica-se um relacionamento bastante forte entre a EVP e os valores económicos, com os coeficientes de determinação (R^2) a indicarem que a dimensão valores económicos explica em 37.5% a escala de valores pessoais.

Quadro 4.4

Intercorrelações de Pearson entre a Escala de Valores Pessoais e Factores Componentes

EVP e subescalas	Valores emocionais		Valores económicos		Valores éticos	
	r	R^2	r	R^2	r	R^2
Valores emocionais	—	—				
Valores económicos	-.341**	11.6	—	—		
Valores éticos	-.266**	7.1	-.209*	4.4	—	—
Valores pessoais (escala global)	.220**	4.8	.614**	37.7	.293**	8.6

** $p < .01$; * $p < .05$.

4.2.2. Intercorrelações entre as subescalas de valores organizacionais.

Analisando agora as intercorrelações entre a escala de valores organizacionais percebidos e as dimensões que a constituem (*Quadro 4.5.*), verificam-se relações negativas moderadas a fortes entre todas as dimensões. Ou seja, entre os *valores económicos* e os *valores emocionais* ($r = -.234$, $p < .01$) e entre os valores económicos e os *valores éticos* ($r = -.556$, $p < .01$). Neste último caso, o valor da relação constitui-se como o mais forte, verificando-se um coeficiente de determinação (R^2) de 30.9%, indicador de que estas duas variáveis partilham cerca de 31% de variabilidade. Observa-se, igualmente, que as dimensões *valores éticos* e *emocionais* apresentam uma correlação nula.

As correlações entre a globalidade da EVO e os factores componentes mostram-se todas positivas, estatisticamente significativas dotadas de magnitudes que variam entre o moderado e o elevado. Ou seja, com a EVO global, os *valores emocionais* apresentam um coeficiente de correlação r de Pearson de .545, $p < .05$, $R^2 = 29.7\%$; os *valores económicos* $r = .333$, $p < .01$, $R^2 = 11.1\%$; e os *valores éticos* $r = .265$, $p < .01$, $R^2 = 7.0\%$. Por conseguinte, estes resultados indicam que

os valores organizacionais emocionais são os que, em relação à escala global apresentam, uma maior percentagem de variabilidade partilhada.

Quadro 4.5

Intercorrelações de Pearson entre a Escala de Valores Organizacionais e Factores Componentes

EVO e subescalas	Valores emocionais		Valores económicos		Valores éticos	
	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>r</i>	<i>R</i> ²
Valores emocionais	—	—				
Valores económicos	-.234**	5.5	—	—		
Valores éticos	-.041	0.2	-.556**	30.9	—	—
Valores organizacionais (escala global)	.545**	29.7	.333**	11.1	.265**	7.0

***p* < .01.

4.2.3. Intercorrelações entre as subescalas do comprometimento organizacional.

A análise das intercorrelações entre as diferentes dimensões do comprometimento organizacional e a escala global, conforme disposto no *Quadro 4.6.*, demonstra que o *comprometimento normativo* se relaciona forte e significativamente com o *comprometimento afectivo* ($r = .557, p < .01$), evidenciando uma variabilidade partilhada de 31.0%, e, de forma mais fraca, com o *comprometimento instrumental* ($r = .230, p < .01, R^2 = 5.3\%$). Tendencialmente, os participantes do nosso estudo revelam um maior comprometimento afectivo e normativo, sendo o comprometimento instrumental notoriamente mais fraco.

Atendendo à globalidade da ECO, as relações emergentes com as dimensões que a constituem revelam-se todas positivas, dotadas de magnitudes de correlação muito fortes. O comprometimento organizacional indica uma relação com o comprometimento instrumental de $r = .824, p < .01$, denotando uma variabilidade partilhada de 67.9%. Com o comprometimento normativo a correlação é de $r = .692, p < .01, R^2 = 47.9\%$ e com o comprometimento afectivo de $r = .537, p < .01, R^2 = 28.8\%$.

Quadro 4.6

Intercorrelações de Pearson entre a Escala de Comprometimento Organizacional e Factores Componentes

<i>ECO e subescalas</i>	Comprometimento afectivo		Comprometimento normativo		Comprometimento instrumental	
	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>r</i>	<i>R</i> ²
Comprometimento afectivo	—	—				
Comprometimento normativo	.557**	31.0	—	—		
Comprometimento instrumental	.068	0.5	.230**	5.3	—	—
<i>Comprometimento organizacional (escala global)</i>	.537**	28.8	.692**	47.9	.824**	67.9

***p* < .01.

4.3. Teste das Hipóteses

Neste ponto, a nossa atenção é dedicada ao estudo da relação entre os valores pessoais e os valores organizacionais, percebidos pelos indivíduos como predominantes no ambiente organizacional, assim como a sua relação com o comprometimento organizacional, testando as hipóteses previamente enunciadas. Neste sentido, uma correlação positiva indicará que existe alinhamento entre uma determinada dimensão de valores pessoais e a sua congénere nos valores organizacionais percebidos. Inversamente, uma correlação negativa será entendida como uma incongruência entre os valores pessoais e os organizacionais. Quanto mais forte for a correlação, ou a sua ausência, maior será a congruência ou a incongruência entre as diferentes dimensões das escalas de valores. Por outro lado, a ausência de correlação indicará a inexistência de conformidade entre os valores pessoais e os valores organizacionais percebidos pelos indivíduos. Para se aferir acerca das diferenças entre a EVP e a EVO, utilizámos o procedimento proposto por Yuanjie, Vedina, Moodie e Dolan (*in press*), que consiste na subtracção dos valores obtidos numa escala pelos da outra.

A secção inicia com o teste das hipóteses, onde primeiro se procede à análise do alinhamento (ou da congruência) entre os valores pessoais e os organizacionais. Em segundo, investiga-se o alinhamento entre os valores organizacionais percebidos e os reais. De imediato, averigua-se a relação entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional, seguindo-se a análise das correlações entre os valores organizacionais e o comprometimento

organizacional. Posteriormente, examina-se a relação do alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais com o comprometimento organizacional. Por fim, passamos ao estudo da influência das variáveis sociodemográficas e profissionais nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais, constituídas como outros resultados pertinentes desta investigação.

4.3.1. Alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais percebidos: Hipótese 1.

A análise da relação entre os valores pessoais e os valores organizacionais, no sentido de se testar a hipótese 1, efectuou-se com recurso ao cálculo dos coeficientes de correlação r de Pearson. Os resultados, disponibilizados no *Quadro 4.7.*, evidenciam uma única relação positiva, de magnitude moderada, entre os *valores pessoais éticos* e a dimensão congénere organizacional ($r = .275$, $p < .01$, $R^2 = 7.6\%$). Os resultados obtidos nas restantes dimensões em análise apontam para a inexistência de conformidade entre os dois grupos de valores. Ou seja, a hipótese de que existe alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais é confirmada apenas parcialmente, na dimensão *valores éticos*.

Quadro 4.7

Correlações de Pearson entre a Escala de Valores Pessoais e a Escala de Valores Organizacionais e Factores Componentes

	VO_Emocionais		VO_Económicos		VO_Éticos		VO_Global	
	r	R^2	r	R^2	r	R^2	R	R^2
VP_Emocionais	.149	2.2	.054	0.3	-.051	0.3	.132	1.7
VP_Económicos	-.089	0.8	.095	0.9	-.031	0.1	-.005	0.0
VP_Éticos	-.143	2.0	-.028	0.1	.275**	7.6	.090	0.8
VP_Global	-.080	0.6	.118	1.4	.124	1.5	.158	2.5

Legenda: VP_Emocionais = Valores pessoais emocionais; VP_Económicos = Valores pessoais económicos; VP_Éticos = Valores pessoais éticos; VP_Global = Valores pessoais (escala global); VO_Emocionais = Valores organizacionais emocionais; VO_Económicos = Valores organizacionais económicos; VO_Éticos = Valores organizacionais éticos; VO_Global = Valores organizacionais (escala global).

** $p < .01$.

4.3.1.1. Alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais reais. Tomados os valores organizacionais reais em vigor na organização em estudo¹, procedeu-se à análise das suas relações com os valores pessoais. Os resultados do cálculo dos coeficientes de correlação r de Pearson (*Quadro 4.8.*) demonstram uma relação positiva, de magnitude fraca a moderada, entre os *valores pessoais económicos* e a mesma dimensão nos valores organizacionais reais ($r = .225, p < .01, R^2 = 5.1\%$), assim como com os valores organizacionais reais na sua globalidade ($r = .176, p < .05, R^2 = 3.1\%$), embora a magnitude desta relação seja mais fraca. A inexistência de resultados significativos entre as restantes variáveis em estudo indica a ausência de correspondência entre os dois grupos de valores (pessoais e organizacionais). Conclui-se, portanto, que na dimensão económica, os valores organizacionais encontram-se alinhados com os valores pessoais dos colaboradores.

Quadro 4.8

Correlações de Pearson entre os Valores Organizacionais Reais e os Valores Pessoais e Factores Componentes

Escala e subescalas	VPROR_Emocionais		VPROR_Económicos		VPROR_Éticos		VPROR_Global	
	r	R^2	r	R^2	r	R^2	R	R^2
VOR_Emocionais	.070	0.5	.026	0.1	-.083	0.7	-.014	0.0
VOR_Económicos	-.061	0.4	.225**	5.1	-.023	0.1	.039	0.2
VOR_Éticos	-.054	0.3	.109	1.2	.090	0.8	.085	0.7
VOR_Global	-.030	0.1	.176*	3.1	.024	0.1	.075	0.6

Legenda: VOR_Emocionais = Valores organizacionais reais emocionais; VOR_Económicos = Valores organizacionais reais económicos; VOR_Éticos = Valores organizacionais reais éticos; VOR_Global = Valores organizacionais reais (escala global); VPROR_Emocionais = Valores pessoais relativos aos organizacionais reais emocionais; VPROR_Económicos = Valores pessoais relativos aos organizacionais reais económicos; VPROR_Éticos = Valores pessoais relativos aos organizacionais reais éticos; VPROR_Global = Valores pessoais relativos aos organizacionais reais (escala global).

** $p < .01$; * $p < .05$.

¹ Valores organizacionais reais efectivamente praticados pela organização: 1) Melhoria contínua; 2) Seriedade; 3) Transparência; 4) Fiabilidade; 5) Respeito pelo meio ambiente e comunidade; 6) Respeito pelas pessoas; 7) Bem-estar; e 8) Valorização profissional.

4.3.2. Alinhamento entre os valores organizacionais percebidos e os valores organizacionais reais: Hipótese 2.

Para se analisar a relação entre os valores organizacionais percebidos e os valores organizacionais reais, recorreu-se, de novo, ao cálculo dos coeficientes de correlação r de Pearson. No que concerne às relações entre cada dimensão real e a sua congénere percebida, verificamos relacionamentos positivos de forte magnitude entre todas, nomeadamente: valores organizacionais emocionais reais com os percebidos $r = .511, p < .01, R^2 = 26.1\%$, valores organizacionais económicos reais com os percebidos $r = .492, p < .01, R^2 = 24.2\%$, valores organizacionais éticos reais com os percebidos $r = .704, p < .01, R^2 = 49.6\%$. Das três dimensões, a dimensão valores éticos é a que apresenta a correlação mais forte, apresentando 49.6% de variabilidade partilhada. Perante estes resultados, conclui-se que os valores reais e os valores percebidos pelos colaboradores encontram-se alinhados, comprovando a nossa segunda hipótese. Em relação à globalidade das duas medidas, os resultados (*Quadro 4.9.*), indicam uma relação positiva fraca a moderada ($r = .260, p < .01, R^2 = 6.8\%$).

Quadro 4.9

Correlações de Pearson entre a Escala de Valores Organizacionais Reais e a Escala de Valores Organizacionais Percebidos e Factores Componentes

Escala e subescalas	VO Emocionais		VO Económicos		VO Éticos		VO Global	
	r	R^2	r	R^2	r	R^2	r	R^2
VOR_Emocionais	.511**	26.1	-.403**	16.2	.117	1.4	.114	1.3
VOR_Económicos	-.267**	7.1	.492**	24.2	-.152	2.3	.144	1.3
VOR_Éticos	.031	0.1	-.430**	18.5	.704**	49.6	.196*	3.8
VOR_Global	.181*	3.3	-.371**	13.8	.566**	32.0	.260**	6.8

Legenda: VOR_Emocionais = Valores organizacionais reais emocionais; VOR_Económicos = Valores organizacionais reais económicos; VOR_Éticos = Valores organizacionais reais éticos; VOR_Global = Valores organizacionais reais (escala global); VO_Emocionais = Valores organizacionais emocionais; VO_Económicos = Valores organizacionais económicos; VO_Éticos = Valores organizacionais éticos; VO_Global = Valores organizacionais (escala global).

** $p < .01$; * $p < .05$.

4.3.3. Relação entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional: Hipótese 3.

A hipótese 3, que dispunha a existência de uma relação positiva entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional, testou-se por meio do cálculo dos coeficientes de correlação r de Pearson. Conforme se pode verificar no *Quadro 4.10.*, os resultados indicam uma correlação positiva, de baixa magnitude, entre a dimensão *valores pessoais éticos* e o *comprometimento afectivo* ($r = .230, p < .01, R^2 = 5.3\%$). Nas restantes dimensões analisadas, assim como na escala na sua globalidade, não se verificam relacionamentos significativos. Perante estes resultados, a hipótese 3 recebe confirmação empírica parcial, ao demonstrar que os *valores pessoais éticos* se associam ao *comprometimento afectivo* dos trabalhadores, concluindo-se que, quanto maior a importância dos valores pessoais para os trabalhadores maior é o seu nível de comprometimento afectivo com a organização.

Quadro 4.10

Correlações de Pearson entre a Escala de Valores Pessoais e a Escala de Comprometimento Organizacional e Factores Componentes

Escala e subescalas	Comp_Afectivo		Comp_Normativo		Comp_Instrumental		CO_Global	
	R	R^2	r	R^2	r	R^2	R	R^2
VP_Emocionais	-.067	0.4	.008	0.0	-.014	0.0	-.027	0.1
VP_Económicos	-.113	1.3	-.123	1.5	-.115	1.3	-.160	2.6
VP_Éticos	.230**	5.3	.125	1.6	.034	0.1	.136	1.9
VP_Global	-.003	0.0	-.032	0.1	-.104	1.1	-.087	.08

Legenda: VP_Emocionais = Valores pessoais emocionais; VP_Económicos = Valores pessoais económicos; VP_Éticos = Valores pessoais éticos; VP_Global = Valores pessoais (escala global); Comp_Afectivo = Comprometimento afectivo; Comp_Normativo = Comprometimento normativo; Comp_Instrumental = Comprometimento instrumental; CO_Global = Comprometimento organizacional (escala global).

** $p < .01$.

4.3.4. Relação entre os valores organizacionais percebidos e o comprometimento organizacional: Hipótese 4.

A análise da relação entre os valores organizacionais percebidos e o comprometimento organizacional testou-se novamente por meio do cálculo dos coeficientes de correlação r de Pearson, conforme *Quadro 4.11*. Os resultados obtidos apontam para uma correlação positiva, de magnitude fraca, entre a

dimensão *valores organizacionais percebidos éticos* e o *comprometimento afectivo* ($r = .180, p < .05, R^2 = 3.2\%$). Nas restantes dimensões analisadas, não se observam relacionamentos significativos. Quanto à globalidade da escala de *valores organizacionais percebidos*, confirmam-se relações positivas, de baixa magnitude, com o *comprometimento afectivo* ($r = .169, p < .05, R^2 = 2.9\%$) e com o *comprometimento normativo* dos trabalhadores ($r = .170, p < .05, R^2 = 2.5\%$).

Estes resultados são indicativos de que o *comprometimento afectivo* é positivamente influenciado pelos *valores éticos organizacionais percebidos*. Adicionalmente, os *valores organizacionais*, percebidos enquanto uma medida global, também influenciam, de forma positiva, o *comprometimento afectivo* e o *normativo*. A hipótese 4, que previa uma relação positiva entre os valores organizacionais percebidos e o comprometimento organizacional, recebe confirmação parcial no que concerne ao comprometimento afectivo e ao comprometimento normativo, assim como na dimensão valores organizacionais éticos e o comprometimento afectivo.

Quadro 4.11

Correlações de Pearson entre a Escala de Valores Organizacionais Percebidos e a Escala de Comprometimento Organizacional e Factores Componentes

<i>Escalas e subescalas</i>	Comp_Afectivo		Comp_Normativo		Comp_Instrumental		CO_Global	
	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>r</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i>	<i>R</i> ²
VO_Emocionais	-.040	0.2	.030	0.1	.120	1.4	.086	0.7
VO_Económicos	.048	0.2	.012	0.0	-.112	1.3	-.062	0.4
VO_Éticos	.180*	3.2	.158	2.5	.036	0.1	.135	1.8
VO_Global	.169*	2.9	.170*	2.9	.016	0.0	.123	1.5

Legenda: VO_Emocionais = Valores organizacionais emocionais; VO_Económicos = Valores organizacionais económicos; VO_Éticos = Valores organizacionais éticos; VO_Global = Valores organizacionais (escala global); Comp_Afectivo = Comprometimento afectivo; Comp_Normativo = Comprometimento normativo; Comp_Instrumental = Comprometimento instrumental; CO_Global = Comprometimento organizacional (escala global).

* $p < .05$.

4.3.5. Relação entre o alinhamento dos valores pessoais e os valores organizacionais percebidos e o comprometimento organizacional: Hipótese 5.

O cálculo dos coeficientes de correlação r de Pearson, para se testar a hipótese de que o alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais se relaciona positivamente com o comprometimento organizacional dos trabalhadores (H5), não devolveu, em qualquer das dimensões em estudo, diferenças estatisticamente significativas, conforme se dispõe no *Quadro 4.12*. Embora se verifique que todas as relações apontam em sentido negativo, significando uma tendência inversa entre as diferenças entre os valores pessoais e organizacionais e o comprometimento organizacional dos trabalhadores, estas não atingem o limiar de significância estatística, pelo que a nossa quinta hipótese não recebe confirmação.

Quadro 4.12

Correlações de Pearson entre as Diferenças entre os Valores Pessoais e os Valores Organizacionais e o Comprometimento Organizacional Factores Componentes

	Comp_Afectivo		Comp_Normativo		Comp_Instrumental		Comp_Org_Global	
	r	R^2	r	R^2	r	R^2	R	R^2
<i>Escalas e subescalas^a</i>								
Dif_VP_VO_Emocionais	-.019	0.0	-.018	0.0	-.104	1.1	-.087	0.8
Dif_VP_VO_Económicos	-.121	1.5	-.103	1.1	-.008	0.0	-.078	0.6
Dif_VP_VO_Éticos	.015	0.0	-.044	0.2	-.005	0.0	-.016	0.0
<i>Dif_VP_VO_Global</i>	-.131	1.7	-.153	2.3	-.094	0.9	-.161	2.6

Legenda: Dif_VP_VO_Emocionais = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais; Dif_VP_VO_Económicos = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais económicos; Dif_VP_VO_Éticos = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais éticos; Dif_VP_VO_Global = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais (escala global); Comp_Afectivo = Comprometimento afectivo; Comp_Normativo = Comprometimento normativo; Comp_Instrumental = Comprometimento instrumental; CO_Global = Comprometimento organizacional (escala global).

^a As correlações não atingem o limiar de significância estatística convencionado $p \leq .05$.

4.3.6. Relação entre o alinhamento dos valores pessoais e os valores organizacionais reais e o comprometimento organizacional: Hipótese 6.

Averiguando, agora, a relação entre o alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais reais e o comprometimento organizacional dos participantes, os resultados do cálculo dos coeficientes de correlação r de Pearson,

apresentados no *Quadro 4.13.*, já evidenciam algumas correlações significativas, ainda que de fraca magnitude. Com efeito, a diferença entre os *valores pessoais e os valores organizacionais reais éticos* evidencia uma relação negativa com o comprometimento organizacional global ($r = -.194$, $p < .05$, $R^2 = 3.8\%$). A diferença entre a globalidade dos valores pessoais e os valores organizacionais reais também assinala uma relação inversa com o comprometimento instrumental ($r = -.190$, $p < .05$, $R^2 = 3.6\%$) e com o comprometimento organizacional na sua globalidade ($r = -.227$, $p < .01$, $R^2 = 5.2\%$).

Estes resultados levam-nos a concluir que quanto maiores as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais reais éticos e entre os valores pessoais e os organizacionais reais (escala global), menores os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores. Uma maior diferença entre os valores pessoais e os valores organizacionais reais também promove níveis de comprometimento instrumental mais baixos.

Quadro 4.13

Correlações de Pearson entre as Diferenças entre os Valores Pessoais e os Valores Organizacionais Reais e o Comprometimento Organizacional Factores Componentes

Escalas e subescalas	Comp_Afectivo		Comp_Normativo		Comp_Instrumental		Comp_Org_Global	
	R	R ²	r	R ²	r	R ²	r	R ²
Dif_VP_VOR_Emocionais	.006	0.0	-.042	0.2	-.098	1.0	-.084	0.7
Dif_VP_VOR_Económicos	-.119	1.4	-.055	0.3	-.040	0.2	-.083	0.7
Dif_VP_VOR_Éticos	-.107	1.1	-.138	1.9	-.156	2.4	-.194*	3.8
Dif_VP_VOR_Global	-.122	1.5	-.151	2.3	-.190*	3.6	-.227**	5.2

Legenda: Dif_VP_VOR_Emocionais = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais reais emocionais; Dif_VP_VOR_Económicos = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais reais económicos; Dif_VP_VOR_Éticos = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais reais éticos; Dif_VP_VOR_Global = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais reais (escala global); Comp_Afectivo = Comprometimento afectivo; Comp_Normativo = Comprometimento normativo; Comp_Instrumental = Comprometimento instrumental; CO_Global = Comprometimento organizacional (escala global).

** $p < .01$; * $p < .05$.

4.4. Outros Resultados: Influência das Variáveis Sociodemográficas e Profissionais dos Participantes.

Na presente secção dedicamos a nossa atenção à análise da influência das variáveis sociodemográficas e das variáveis atinentes à actividade e situação profissional dos inquiridos sobre as diferenças entre os valores pessoais e os

valores organizacionais percebidos. Assim no *ponto 4.4.1.* apresentam-se os resultados da influência do gênero sobre as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais percebidos. A influência das habilitações literárias dos participantes sobre as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais percebidos recebem a sua análise no *ponto 4.4.2.*

O *ponto 4.4.3.* é dedicado à análise da influência do tempo de trabalho (antiguidade) dos participantes nas diferenças entre os valores pessoais e organizacionais percebidos. Seguidamente, no *ponto 4.4.4.*, averigua-se acerca da influência da função desempenhada pelos trabalhadores nas mesmas variáveis. Por último, investiga-se a influência do vencimento mensal nas diferenças entre os valores pessoais e organizacionais percebidos (*ponto 4.4.5.*).

4.4.1. Influência do género nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais.

Para a testarmos a influência do género nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais, procedemos a uma análise multivariada da variância (MANOVA, com procedimento *General Linear Model*), tendo sido previamente assegurada a utilização fidedigna deste teste através da verificação homogeneidade da matriz de covariâncias. As pontuações médias obtidas nas três dimensões das diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais foram tomadas como variáveis dependentes (VD) e como variável independente (VI) o género dos participantes: 1) Feminino ($n = 14$) e 2) Masculino ($n = 134$). O resultado do teste multivariado indicou significação estatística ao assinalar um lambda global (*A*) de Wilks de 0.935, $F(3, 144) = 3.36$, $p = .021$, $\eta^2 = .065$, mostrando que, de forma global, existem diferenças entre o género dos participantes e as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais.

Quadro 4.14

Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e o Género dos Participantes: Testes Univariados

<i>Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais</i>	<i>Género</i>						<i>F</i> (1, 146)
	<i>Feminino</i> (n = 14)		<i>Masculino</i> (n = 134)		<i>Total</i> (N = 148)		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
<i>Dif_VP_VO_Emocionais</i>	0.36	0.29	0.12	0.28	0.14	0.29	9.51**
<i>Dif_VP_VO_Económicos</i>	-0.17	0.34	-0.14	0.40	-0.14	0.39	0.11
<i>Dif_VP_VO_Éticos</i>	0.02	0.25	0.09	0.27	0.08	0.27	0.84

Legenda: *Dif_VP_VO_Emocionais.* = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais; *Dif_VP_VO_Económicos* = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais económicos; *Dif_VP_VO_Éticos* = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais éticos

***p* = .002.

Consultados os resultados decorrentes dos testes univariados, observaram-se diferenças estatisticamente significativas [$F(1, 146) = 9.51, p = .002$] entre o género dos respondentes e dimensão correspondente às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais. No *Quadro 4.14.* disponibilizam-se as pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes univariados.

As diferenças encontradas ilustram-se graficamente na *Figura 4.4.* Verificamos que o género feminino apresenta pontuações médias superiores às dos indivíduos do género masculino na dimensão correspondente às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais. Relativamente às restantes dimensões, verifica-se que o género feminino mostra pontuações menores do que o género masculino, embora estas diferenças não tenham atingido o patamar de significância estatística convencional ($p \leq .05$).

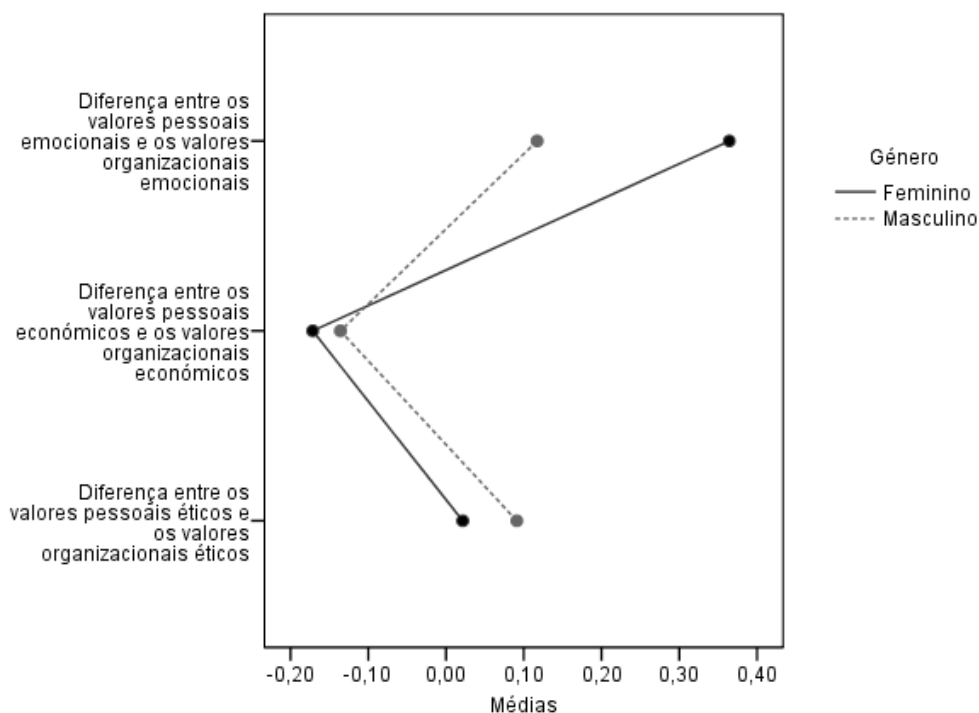


Figura 4.4. Pontuações médias das três dimensões de diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e o género dos participantes.

4.4.2. Influência das habilitações literárias nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais.

A avaliação da influência das habilitações literárias dos inquiridos nas diferenças entre os valores pessoais e os valores organizacionais efectuou-se, de novo, com utilização de uma MANOVA. Cumpridos que estavam os pressupostos à utilização fidedigna deste teste paramétrico, tomaram-se como VD as mesmas variáveis e como VI as habilitações literárias dos participantes, operacionalizada em cinco níveis: 1) 1º CEB² ($n = 11$); 2) 2º CEB ($n = 16$); 3) 3º CEB ($n = 45$); 4) Ensino Secundário ($n = 60$); e 5) Ensino Superior ($n = 16$). O teste multivariado demonstrou a existência de significação estatística [Λ de Wilks = 0.830, $F(12, 373) = 2.27$, $p = .009$, $\eta^2 = .060$], indicando a presença de diferenças globais entre as habilitações literárias dos respondentes e as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais.

² CEB = Ciclo do Ensino Básico.

Quadro 4.15

Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e as Habilitações Literárias dos Participantes: Testes Univariados

<i>Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais</i>	<i>Habilitações literárias</i>												<i>F</i> (4, 143)
	1° CEB (n = 11)		2° CEB (n = 16)		3° CEB (n = 45)		Ensino Secundário (n = 60)		Ensino Superior (n = 16)		Total (N = 148)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Dif_VP_VO_Emocionais	0.16	0.36	0.10	0.29	0.08	0.27	0.13	0.30	0.36	0.22	0.14	0.29	2.99**
Dif_VP_VO_Económicos	-0.12	0.28	0.06	0.42	-0.18	0.40	-0.11	0.37	-0.33	0.37	-0.14	0.39	2.30 ^a
Dif_VP_VO_Éticos	0.08	0.34	-0.05	0.21	0.14	0.24	0.11	0.29	-0.02	0.22	0.08	0.27	2.20 ^b

Legenda: Dif_VP_VO_Emocionais. = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais; Dif_VP_VO_Económicos = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais económicos; Dif_VP_VO_Éticos = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais éticos.

** $p = .021$; ^a $p = .061$; ^b $p = .072$.

As pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes univariados encontram-se patentes no *Quadro 4.15*. Constata-se a presença de diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias dos participantes e a dimensão relativa às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais [$F(4, 143) = 2.99, p = .021$]. Relativamente às outras duas dimensões em análise, os testes univariados também apontam diferenças próximas da significação estatística, nomeadamente na dimensão respeitante às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais económicas [$F(4, 143) = 2.30, p = .061$] e na dimensão referente às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais éticos [$F(4, 143) = 2.20, p = .072$].

Os testes de comparação múltipla de Tukey HSD (*honestly significant difference*), calculado para contrastes simples *a posteriori*, consultáveis no *Quadro 4.16.*, apontam diferenças significativas ($p \leq .05$) na dimensão relativa às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais, entre os participantes titulares de Ensino Superior e os titulares do 3° CEB, assim como com os detentores de Ensino Secundário. Ou seja, os participantes com maiores habilitações literárias mostram pontuações mais favoráveis ao nível das diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais do que os participantes com o 3° CEB e com o Ensino Secundário. Da análise do *Quadro 4.16.*, também fica evidente a existência de uma diferença significativa entre os participantes detentores de Ensino Superior e os titulares do 2° CEB, mas na dimensão atinente às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais económicos. Constata-

se, portanto, pontuações mais favoráveis na dimensão relativa às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais económicos nos participantes titulares do 2º CEB do que nos participantes com Ensino Superior.

Quadro 4.16

Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e as Habilitações Literárias dos Participantes: Testes de Comparação Múltipla

	<i>Habilitações literárias</i>				
	1º CEB (n = 11)	2º CEB (n = 16)	3º CEB (n = 45)	Ensino Secundário (n = 60)	Ensino Superior (n = 16)
Diferenças entre as médias					
Diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais					
1º CEB	—				
2º CEB	-0.06	—			
3º CEB	-0.08	-0.02	—		
Ensino Secundário	-0.03	0.03	0.05	—	
Ensino Superior	0.20	0.26	0.28*	0.23*	—
Diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais económicos					
1º CEB	—				
2º CEB	0.17	—			
3º CEB	-0.07	-0.24	—		
Ensino Secundário	0.01	-0.17	0.07	—	
Ensino Superior	-0.21	-0.39*	-0.15	-0.22	—
Diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais éticos					
1º CEB	—				
2º CEB	-0.13	—			
3º CEB	0.06	0.19	—		
Ensino Secundário	0.03	0.16	-0.03	—	
Ensino Superior	-0.10	0.03	-0.16	-0.13	—

* $p \leq .05$.

Na *Figura 4.5*, representam-se graficamente as pontuações médias das três dimensões das diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais em função das habilitações literárias dos participantes. Aos titulares de Ensino Superior cabem as pontuações mais favoráveis no que concerne à primeira dimensão (diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais), assim como as mais desfavoráveis na dimensão que avalia os valores económicos. No que concerne a esta última dimensão, as pontuações médias mais favoráveis pertencem, indiscutivelmente, aos titulares do 2º Ciclo do Ensino Básico.

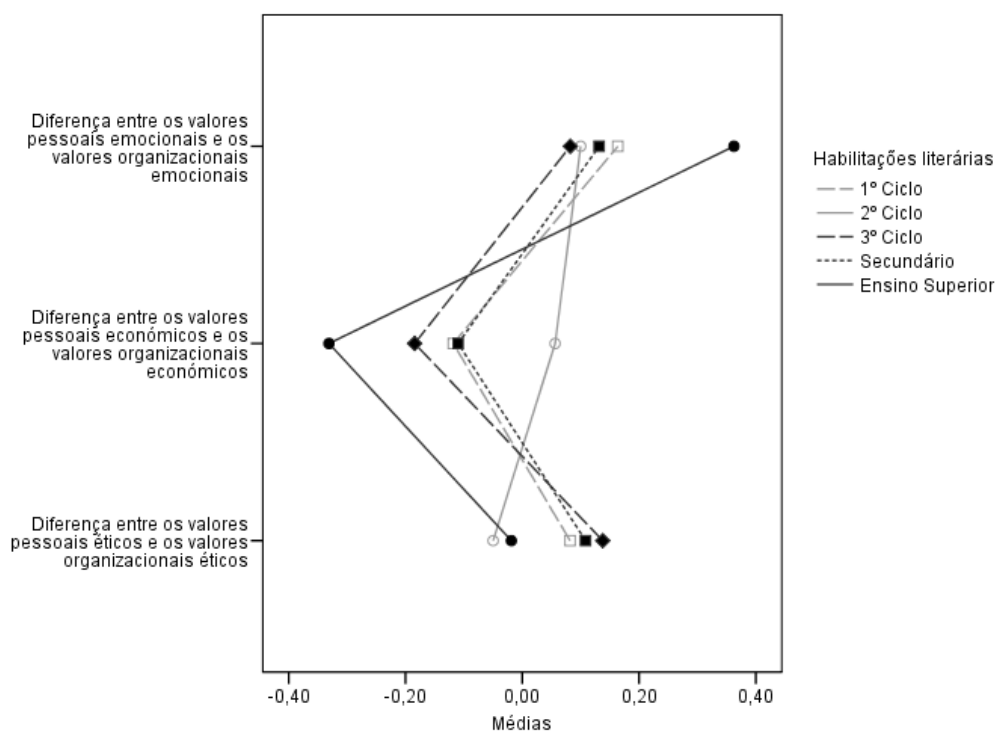


Figura 4.5. Pontuações médias das três dimensões de diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e as habilitações literárias dos participantes.

4.4.3. Influência do tempo de serviço nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais.

Com a pretensão de se averiguar uma possível relação entre os anos de trabalho na empresa (antiguidade) e as diferenças entre os valores pessoais e os valores organizacionais na medida global e nas três subescalas que a constituem, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação r de Pearson. Importa recordar que as respostas dos participantes quanto à antiguidade na organização oscilaram entre um mínimo inferior a um ano e um máximo de 39 anos de serviço. Os resultados, patentes no *Quadro 4.17.*, sugerem que um maior número de anos de serviço se associa positivamente às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais ($r = .195, p < .05$), embora a magnitude da associação (R^2) seja de apenas 3.8%, assim como com as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais na globalidade ($r = .173, p < .05, R^2 = 3.0\%$). Evidencia-se, portanto, que um maior tempo de serviço se associa a percepções mais positivas sobre as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais globais e os emocionais. Quanto mais antiguidade tem um trabalhador, maior é a importância

dada aos valores emocionais e também mais clara é a sua percepção dos valores organizacionais.

Quadro 4.17

Correlações de Pearson entre as Diferenças entre os Valores Pessoais e os Valores Organizacionais e os Anos de Trabalho na Empresa

<i>Escalas e subescalas</i>	<i>Anos de trabalho na empresa</i>	
	<i>r</i>	<i>R²</i>
Dif_VP_VO_Emocionais	.195*	3.8
Dif_VP_VO_Económicos	.045	0.2
Dif_VP_VO_Éticos	-.038	0.1
<i>Dif_VP_VO_Global</i>	.173*	3.0

Legenda: Dif_VP_VO_Emocionais = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais; Dif_VP_VO_Económicos = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais económicos; Dif_VP_VO_Éticos = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais éticos; Dif_VP_VO_Global = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais (escala global).

* $p < .05$.

4.4.4. Influência da função desempenhada nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais.

Para a testar a influência da função desempenhada pelos participantes nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais procedemos a uma MANOVA, tendo sido assegurada a utilização fidedigna deste teste através da verificação da obediência dos pressupostos que lhe estão subjacentes. Para o efeito, foram tomadas como VD as pontuações médias obtidas nas três dimensões das diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e como VI a função desempenhada pelos participantes, operacionalizada em oito níveis: 1) Operador fabril/parque/manutenção ($n = 105$); 2) Técnico Comercial ($n = 10$); 3) Administrativo ($n = 6$); 4) Responsável de Departamento ($n = 3$); 5) Gestor ($n = 2$); 6) Director ($n = 5$); 7) Chefe de Equipa ($n = 9$); e 3) Outra ($n = 8$). O resultado do teste multivariado indicou significação estatística ao assinalar um lambda global *A de Wilks* de 0.775, $F(21, 397) = 1.94$, $p = .008$, $\eta^2 = .089$, mostrando que, na generalidade, existem diferenças entre da função desempenhada pelos participantes e as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais.

Quadro 4.18

Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e a Função Desempenhada pelos Participantes: Testes Univariados

Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais	Função desempenhada																		F (7, 140)
	Operador (n = 105)		Comercial (n = 10)		Administ. (n = 6)		Resp.Dept. (n = 3)		Gestor (n = 2)		Director (n = 5)		Chefe Eq. (n = 9)		Outra (n = 8)		Total (N = 148)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Dif_VP_VO_Emoc.	0.09	0.28	0.12	0.30	0.55	0.19	0.40	0.10	0.55	0.21	0.16	0.22	0.13	0.24	0.26	0.39	0.14	0.29	3.51**
Dif_VP_VO_Econ.	-0.10	0.39	-0.06	0.32	-0.22	0.29	-0.67	0.32	-0.15	0.07	-0.20	0.35	-0.27	0.41	-0.38	0.39	-0.14	0.39	1.70
Dif_VP_VO_Éticos	0.09	0.27	0.09	0.25	0.08	0.34	0.07	0.25	-0.15	0.21	0.04	0.27	-0.03	0.23	0.20	0.33	0.08	0.27	0.69

Legenda: Dif_VP_VO_Emoc. = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais; Dif_VP_VO_Econ. = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais económicos; Dif_VP_VO_Éticos = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais éticos; Operador = Operador fabril/parque/manutenção; Comercial = Técnico Comercial; Administ. = Administrativo; Resp. Dept. = Resp. Departamento; Gestor = Gestor; Director = Director; Chefe Eq. = Chefe de Equipa; Outra = Outra.

**p = .002

Consultados os resultados decorrentes dos testes univariados, observaram-se diferenças estatisticamente significativas entre da função desempenhada pelos participantes e as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais (cf. *Quadro 4.18.*, onde também se podem consultar as pontuações médias e os desvios-padrão). No sentido de se apurarem as diferenças encontradas entre as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais e a função desempenhada, procedeu-se ao cálculo de testes de comparação múltipla de Tukey HSD, que se disponibilizam no *Quadro 4.19.*

Os resultados do teste de Tukey HSD revelam que existem diferenças significativas ($p \leq .05$) entre os Administrativos e os Operadores, com os primeiros a mostrarem maiores diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais em relação aos segundos. As pontuações médias obtidas nas três dimensões das diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e a função desempenhada pelos participantes podem consultar-se na *Figura 4.6.*, onde se encontram representadas graficamente.

Como se pode observar, as pontuações médias inerentes às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais são significativamente mais elevadas nos trabalhadores Administrativos do que nos Operadores. Embora também se verifique uma grande diferença entre as pontuações médias das diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais económicos entre os Responsáveis de Departamento e os Técnicos Comerciais, estas não atingiram o limiar de significação estatística convencionado ($p \leq .05$).

Quadro 4.19

Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e a Função Desempenhada pelos Participantes: Testes de Comparação Múltipla

	<i>Função desempenhada</i>							
	Operador (n = 105)	Comercial (n = 10)	Administ. (n = 6)	Resp.Dept. (n = 3)	Gestor (n = 2)	Director (n = 5)	Chefe Eq. (n = 9)	Outra (n = 8)
Diferenças entre as médias								
Diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais								
Operador	—							
Técnico Comercial	0.03	—						
Administrativo	0.46*	0.43	—					
Resp. Departamento	0.31	0.28	-0.15	—				
Gestor	0.45	0.43	0.00	0.15	—			
Director	0.07	0.04	-0.39	-0.24	-0.39	—		
Chefe Equipa	0.04	0.01	-0.42	-0.27	-0.42	-0.03	—	
Outra	0.17	0.14	-0.29	-0.14	-0.29	0.10	0.13	—
Diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais económicos								
Operador	—							
Técnico Comercial	0.04	—						
Administrativo	-0.12	-0.16	—					
Resp. Departamento	-0.57	-0.61	-0.45	—				
Gestor	-0.05	-0.09	0.07	0.52	—			
Director	-0.10	-0.14	0.02	0.47	-0.05	—		
Chefe Equipa	-0.17	-0.21	-0.05	0.40	-0.12	-0.07	—	
Outra	-0.28	-0.32	-0.16	0.29	-0.23	-0.18	-0.11	—
Diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais éticos								
Operador	—							
Técnico Comercial	-0.00	—						
Administrativo	-0.01	-0.01	—					
Resp. Departamento	-0.03	-0.02	-0.02	—				
Gestor	-0.24	-0.24	-0.23	-0.22	—			
Director	-0.05	-0.05	-0.04	-0.03	0.19	—		
Chefe Equipa	-0.13	-0.12	-0.12	-0.10	0.12	-0.07	—	
Outra	0.11	0.11	0.12	0.13	0.35	0.16	0.23	—

* $p \leq .05$.

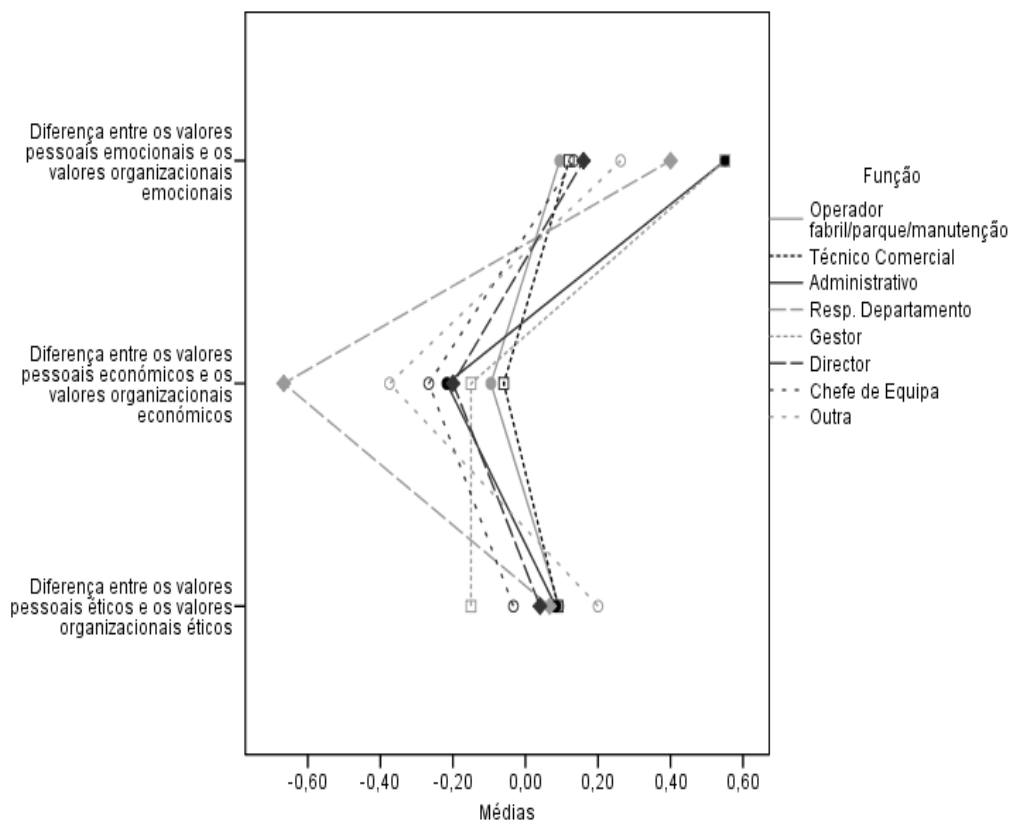


Figura 4.6. Pontuações médias das três dimensões de diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e a função desempenhada pelos participantes.

4.4.5. Influência do vencimento mensal nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais.

Analizamos, por último, a influência do vencimento mensal dos participantes nas diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais. Após se ter verificado que estavam cumpridos os pressupostos à utilização fidedigna da MANOVA, realizou-se este teste tomando como VD as pontuações médias obtidas nas três dimensões das diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e como VI o vencimento mensal dos participantes, operacionalizado em sete níveis: 1) < 799€ ($n = 9$); 2) 800€-899€ ($n = 23$); 3) 900€-999€ ($n = 48$); 4) 1000€-1099€ ($n = 31$); 5) 1100€-1199€ ($n = 3$); 6) 1200€-1299€ ($n = 3$); e 7) > 1300€ ($n = 31$). O teste multivariado devolveu um resultado dotado de significação estatística [Λ de Wilks = 0.767, $F(18, 394) = 2.16$, $p = .004$, $\eta^2 = .085$], indicando, na generalidade, a existência de diferenças entre o

vencimento mensal dos participantes e as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais.

Quadro 4.20

Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e o Vencimento Mensal Líquido dos Participantes: Testes Univariados

Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais	Vencimento mensal líquido																F (6, 141)
	< 799€ (n = 9)		800€-899€ (n = 23)		900€-999€ (n = 48)		1000€-1099€ (n = 31)		1100€-1199€ (n = 3)		1200€-1299€ (n = 3)		> 1300€ (n = 31)		Total (N = 148)		
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Dif_VP_VO_Emoc.	0.11	0.45	-0.02	0.20	0.13	0.28	0.14	0.27	0.60	0.17	0.43	0.32	0.21	0.28	0.14	0.29	3.58**
Dif_VP_VO_Econ.	-0.18	0.27	0.00	0.41	-0.17	0.40	-0.7	0.37	-0.10	0.10	-0.57	0.64	-0.22	0.36	-0.14	0.39	1.70
Dif_VP_VO_Éticos	0.13	0.22	0.00	0.33	0.11	0.26	0.12	0.26	0.00	0.30	0.43	0.25	0.02	0.25	0.08	0.27	0.69

Legenda: Dif_VP_VO_Emoc. = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais; Dif_VP_VO_Econ. = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais económicos; Dif_VP_VO_Éticos = Diferença entre os valores pessoais e os organizacionais éticos.

**p = .002

No *Quadro 4.20*, disponibilizam-se as pontuações médias e os desvios-padrão, assim como os resultados decorrentes dos testes univariados, onde se pode verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre o vencimento mensal dos participantes e as diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais [$F(6, 141) = 3.58, p = .002$]. Os testes subsequentes de comparações múltiplas (Tukey HSD), patentes no *Quadro 4.21*, apontam diferenças significativas ($p \leq .05$) entre os participantes que auferem mensalmente 800€-899€ e os que auferem 1100€-1199€, assim como com os que auferem mais de 1300€ mensais. Ou seja, os participantes destas duas classes salariais mais elevadas demonstram maiores diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais do que os participantes da classe salarial compreendida entre os 800€ e os 899€.

Quadro 4.21

Diferenças entre as Médias das Diferenças entre os Valores Pessoais e os Organizacionais e os Vencimentos Mensais Líquidos dos Participantes: Testes de Comparação Múltipla

Vencimento mensal líquido							
	< 799€ (n = 9)	800€-899€ (n = 23)	900€-999€ (n = 48)	1000€-1099€ (n = 31)	1100€-1199€ (n = 3)	1200€-1299€ (n = 3)	> 1300€ (n = 31)
Diferenças entre as médias							
Diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais							
< 799€	—						
800€-899€	-0.13	—					
900€-999€	0.02	0.15	—				
1000€-1099€	0.03	0.16	0.01	—			
1100€-1199€	0.48	0.62*	0.47	0.46	—		
1200€-1299€	0.32	0.46	0.30	0.29	-0.17	—	
> 1300€	0.10	0.23*	0.08	0.07	-0.39	-0.22	—
Diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais económicos							
< 799€	—						
800€-899€	0.18	—					
900€-999€	0.01	-0.17	—				
1000€-1099€	0.11	-0.08	0.10	—			
1100€-1199€	0.08	-0.10	0.07	-0.03	—		
1200€-1299€	-0.39	-0.57	-0.40	-0.50	-0.47	—	
> 1300€	-0.04	-0.23	-0.06	-0.15	-0.12	0.34	—
Diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais éticos							
< 799€	—						
800€-899€	-0.13	—					
900€-999€	-0.02	0.11	—				
1000€-1099€	-0.01	0.12	0.01	—			
1100€-1199€	-0.13	-0.00	-0.11	-0.12	—		
1200€-1299€	0.30	0.43	0.32	0.31	0.43	—	
> 1300€	-0.11	0.02	-0.09	-0.10	0.02	-0.41	—

* $p \leq .05$.

As pontuações médias obtidas nas três dimensões das diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e o vencimento mensal auferido pelos participantes encontram-se representados graficamente na *Figura 4.7*. Fica bem patente que os participantes que auferem vencimentos mensais entre 1100€ e os 1199€, assim como aqueles que auferem acima de 1300€ mensais, apresentam pontuações médias inerentes às diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais emocionais mais elevadas do que os que auferem 800€-899€.

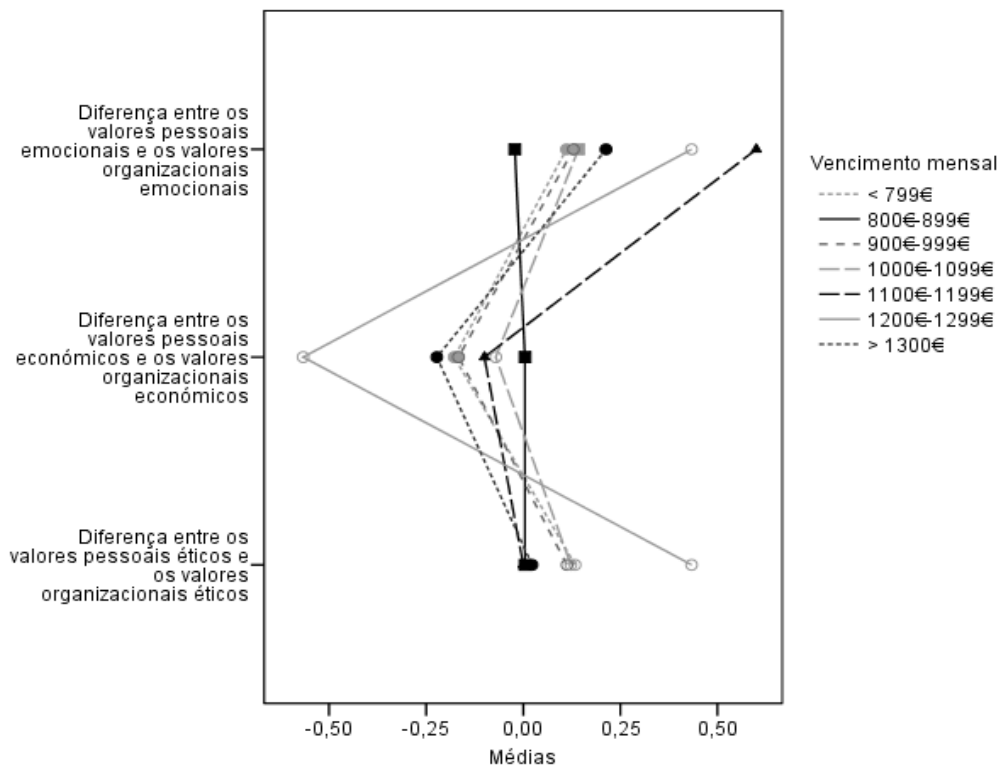


Figura 4.7. Pontuações médias das três dimensões de diferenças entre os valores pessoais e os organizacionais e o vencimento mensal dos participantes.

Capítulo 5 - Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, a nossa atenção recai unicamente na discussão dos resultados obtidos na investigação empírica, procurando contextualizar a problemática dos valores, tanto no seio organizacional como ao nível pessoal e procurando entender a sua formação, hierarquia e as vantagens que podem advir do alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais. Adicionalmente, delimitámos o conceito do comprometimento organizacional, procurando evidenciar os aspectos positivos dos comprometimentos afectivo e normativo, assim como as contingências negativas que o comprometimento instrumental pode acarretar às organizações.

Da análise das pontuações médias obtidas na escala de valores organizacionais, ficou evidente a percepção dos valores económicos organizacionais como os mais dominantes na organização em estudo, seguindo-se os valores organizacionais éticos e, com menor expressão, os valores organizacionais emocionais. Inversamente, os participantes demonstraram guiar as suas vidas com base nos valores éticos e nos emocionais, manifestando um menor grau de importância aos valores pessoais económicos. Destes resultados iniciais emergiu alguma discrepância ao nível da hierarquia de valores, uma vez que relativamente aos valores pessoais os colaboradores os priorizam pela seguinte ordem: 1) eixo ético-social, 2) eixo emocional-desenvolvimento, 3) eixo económico-pragmático. Relativamente aos valores organizacionais, os colaboradores entendem que a empresa dá mais relevância aos valores do eixo económico, posteriormente aos valores do eixo ético e, por fim, os do eixo emocional. Nos trabalhos de pesquisa realizados por Costa (2008) e por Oliveira e Tamayo (2004) também se registaram discrepâncias na hierarquia de valores.

Nesta sequência, quando observado o alinhamento dos valores pessoais e organizacionais percebidos, que se veio a confirmar através da análise da nossa primeira hipótese, os resultados da pesquisa evidenciaram que apenas existe um alinhamento parcial entre os valores pessoais e os valores organizacionais, uma vez que apenas na dimensão *valores ético-sociais* existe congruência. Estes

resultados vêm ao encontro dos resultados alcançados por Soares (2006) e são indicativos da existência de um comportamento socialmente responsável tanto por parte da empresa como pelos seus próprios trabalhadores, tendo em atenção que os valores integrados nesta dimensão consistem no respeito pelas pessoas, no respeito pelo meio ambiente e pela comunidade, na justiça, na honestidade e na credibilidade, entre outros. Pesquisas efectuadas por Blanchard confirmam os resultados positivos que o alinhamento de valores pressupõe trazer às organizações, principalmente no que diz respeito à redução de custos na resolução de conflitos laborais (Blanchard, 2007).

Por sua vez, quando analisado o resultado do alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais reais, verifica-se que estes apenas se apresentam coincidentes na dimensão económica, reflectindo bem a consciência e preocupação na qualidade do produto e serviço prestado ao cliente, que está patente no comportamento dos trabalhadores. Isto porque o valor da dimensão económico em que a empresa mais se empenha é o de melhoria contínua, tanto em termos organizacionais como pessoais.

Este sentimento de congruência é reforçado com o resultado obtido na segunda hipótese, em que se analisa o alinhamento entre os valores organizacionais percebidos e os valores organizacionais reais afirmados pela empresa, pois nos três eixos de valores em estudo se verificou um relacionamento positivo forte. Sendo que é, mais uma vez, o eixo dos *valores ético-sociais* que apresenta a congruência mais forte. A empresa não só divulga, como realmente pratica princípios socialmente ético-responsáveis e os trabalhadores têm essa percepção bem patente. Também é verdade que hoje em dia existe uma forte pressão por parte dos diversos stakeholders (partes interessadas) para que as empresas adoptem práticas socialmente responsáveis. Ou seja, contribuam de modo voluntário (para além do estipulado pela lei) para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo (Pina e Cunha et al., 2007). As empresas terão de reinventar a própria razão da sua existência e criar um trabalho significativo, criando valor para a sociedade (Dolan & Raich, 2009). Contudo, sabe-se que apesar desta pressão, ainda existem muitas empresas que descuram esta área, caso que não se verifica na CS. Na verdade, de há alguns anos a esta parte, que a CS

assume condutas éticas e socialmente responsáveis, facto do qual se pode orgulhar. Pode-se adiantar que esta congruência de valores predispõe a organização a obter resultados positivos através da melhoria da comunicação e da confiança gerada entre a empresa e o trabalhador, tal como revelam algumas pesquisas (e.g., Dolan, 2012). Um dos resultados positivos apontados na literatura sobre o trabalho e as organizações é o envolvimento no trabalho, a que designámos de comprometimento organizacional. Estudos indicam que colaboradores comprometidos possuem mais energia, auto-eficácia e uma atitude mais positiva sobre a vida e o trabalho (Dolan, 2012).

A análise das pontuações médias obtidas na escala de comprometimento organizacional indicou os trabalhadores como dotados de elevados níveis de comprometimento afectivo, deixando transparecer que os colaboradores se identificam com a empresa, se sentem emocionalmente envolvidos com esta e nela desejam permanecer (Rego & Souto, 2003). Estes sentimentos são indiciadores de que os colaboradores sentem que são tratados pela empresa de forma justa; sentem-se respeitados, apoiados e/ou sentem que os seus objectivos e os objectivos organizacionais se encontram em sintonia (Rego et al., 2007). Já no que concerne ao comprometimento normativo, verifica-se que os colaboradores estabeleceram um dever moral para com a organização, possivelmente em virtude dos benefícios que recebem desta. Este dever moral pode incluir sentimentos de lealdade, advindos, por exemplo, da satisfação, da justiça ou do apoio que sentem no trabalho, assim como da confiança que os líderes lhes possam transmitir ou da prática de políticas humanizadoras no que concerne à gestão de recursos humanos (Rego et al., 2007). Quanto ao comprometimento instrumental, ficou evidente que respondentes não demonstram uma ligação calculativa para com a organização. Ou seja, ao sentirem que são tratados de forma justa, que podem pôr em prática e desenvolver o seu potencial, que realizam tarefas desafiantes e que, basicamente, retiram satisfação do seu trabalho, estes colaboradores demonstram que permanecem na organização porque querem e não porque sentem necessidade de permanecer (Rego et al., 2007).

A nossa terceira hipótese mereceu suporte empírico parcial, ao demonstrar que quanto maior a importância dos *valores pessoais ético-sociais* para os

trabalhadores, maior é o seu nível de *comprometimento afectivo* com a organização. O que significa que quanto maior é a importância dada pelo colaborador aos valores ético-sociais maior é o seu envolvimento com a organização, fazendo-o permanecer nela por livre vontade, desejo. Resultados semelhantes obtiveram Cohen e Keren (2008). Contrariamente ao apurado nesta investigação, os estudos de Finegan (2000) e de Rodrigues, Vieira, Ribas, Arruda, e Catarina (2010) verificaram não existir qualquer efeito significativo dos valores pessoais sobre o comprometimento organizacional.

No presente estudo, verificou-se a mesma relação positiva entre os valores organizacionais percebidos e o comprometimento organizacional (hipótese 4), embora de natureza mais fraca e parcial, pois, mais uma vez, é a dimensão dos *valores ético-sociais* que apresenta relação positiva com comprometimento afectivo, confirmando, assim, a coerência do estudo. Os colaboradores que mais sentem que a organização assume um comportamento ético e responsável, coincidente com os seus próprios valores (conforme demonstrado no parágrafo anterior), são os que se encontram mais comprometidos afectivamente com a organização. Nesta análise também se aferiu que quem mais sente os valores organizacionais revela um comprometimento afectivo ou normativo. Portanto, permanece na organização por desejo ou por dever moral. Este resultado vem ao encontro dos obtidos nos estudos empíricos realizados por Tamayo (2005a) e por Abbot, White e Charles (2005).

A hipótese de que o alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais percebidos se relaciona positivamente com o comprometimento organizacional dos trabalhadores (H5), não devolveu, em qualquer das dimensões em estudo, diferenças dotadas de significado estatístico. Estes resultados podem advir da falta de alinhamento total nos três eixos de valores. Na verdade, se os valores não se encontram perfeitamente alinhados, é provável que não fique evidenciado um relacionamento com o comprometimento organizacional.

Contudo, quando relacionados os valores pessoais com os organizacionais reais (sexta hipótese), já se encontram diferenças significativas, nomeadamente entre os valores pessoais e os organizacionais reais éticos, como entre a escala

global dos valores pessoais e dos organizacionais reais e menores os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores. Uma maior diferença entre os valores pessoais e os valores organizacionais reais também se traduziu em mais baixos níveis de comprometimento, especialmente na dimensão instrumental. Estes resultados permitem tecer alguns considerandos. Um deles, é o de que quanto maior é o desalinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais reais, menor é o comprometimento organizacional de um modo geral, afectando especificamente a dimensão instrumental e afectiva. Por sua vez, nas suas pesquisas Cohen (2008) confirma que todos os valores estão relacionados com as formas de compromisso propostas por Meyer (1997, 2001).

A análise da influência das variáveis sociodemográficas no alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais percebidos, também nos permitem extrair interessantes conclusões, que de seguida apresentamos. Conclui-se que os colaboradores do género feminino da CS valorizam mais os valores da dimensão emocional do que os colaboradores do género masculino. Tal resultado confirma uma maior predisposição das mulheres para os laços afectivos quando comparadas com os homens que, por sua vez, são mais racionais e analíticos, tal como confirmado em outros estudos (e.g., Fernandes & Ferreira, 2009; Ramos 2002).

Regista-se que os colaboradores com habilitações académicas superiores valorizam mais os valores emocionais e de desenvolvimento que os colaboradores com o 3º Ciclo. Sendo que a maior discrepância de importância dos valores existe, todavia, na dimensão económico-pragmática, entre os colaboradores da CS com formação superior e os do 2º Ciclo. Não foi possível encontrar estudos com os quais pudéssemos comparar estes resultados.

Na presente investigação também se concluiu pela existência de uma correlação entre a antiguidade na empresa e o alinhamento de valores pessoais e organizacionais. Ou seja, quanto maior é antiguidade do colaborador maior é o alinhamento entre os valores, com realce para a dimensão emocional, lavando-nos a acreditar que, à medida que os anos passam, os colaboradores vão desenvolvendo laços afectivos com a organização. Crença esta corroborada pelos estudos de Bastos (1994).

Verificou-se ainda que as maiores incongruências entre valores pessoais e organizacionais se registam entre os colaboradores que exercem funções administrativas e os que estão na área operacional. Mais especificamente, os trabalhadores Administrativos evidenciaram laços emocionais significativamente superiores aos dos Operadores. Daqui se pode deprender que o tipo de tarefas desempenhadas, nomeadamente as que envolvem um menor esforço físico, podem promover a criação de um maior vínculo emocional à organização, especialmente em função do significado que o trabalho desempenhado possa proporcionar ao trabalhador. Esta teoria é comprovada por estudos empíricos, de entre eles, os concretizados por Mendes e Tamayo (2001), onde se constatou que os trabalhadores possuem uma maior satisfação no trabalho porque estabelecem relações significativas com as tarefas que realizam, e por Zeinabadi (2010), onde se concluiu que a satisfação no trabalho se relaciona directamente com o comportamento organizacional. Por outro lado, uma relação profissional mais próxima dos membros decisores da organização, também pode fomentar nos trabalhadores um maior sentido de pertença organizacional, fortalecendo, desta forma, os laços afectivos destes para com a organização. Inversamente aos nossos resultados, nos estudos efectuados por Bastos (1994) constatou-se que o comprometimento era maior entre os trabalhadores industriais do que nos administrativos e técnicos.

Quando analisamos a influência do vencimento mensal no alinhamento dos valores pessoais e os valores organizacionais, constata-se que a maior diferença está no alinhamento do eixo emocional entre os colaboradores que auferem vencimentos mensais ilíquidos mais elevados e aqueles que estão entre os vencimentos mais baixos. Ou seja, estes resultados parecem sugerir que quando os vencimentos mensais permitem melhorar os níveis de vida dos trabalhadores, possibilitando uma satisfação mais plena das suas necessidades, para além das primárias, também fortalecem os laços emocionais, afectivos e de estima destes para com a organização. Ideia esta muito difundida ao longo dos anos e corroborada por diversos estudos, nomeadamente os de Bastos (1994), onde se atestou que a política de remuneração era o segundo maior preditor de maior comprometimento com a organização. Contudo, estudos efectuados por Brett,

Cron e Slocum Jr. (1995) conduziram a conclusões radicalmente opostas. Estes autores identificaram que os objetivos organizacionais podem constituir uma razão mais poderosa para um maior alinhamento e comprometimento com a empresa, do que a razão financeira.

Os resultados encontrados na presente pesquisa tornam-se difíceis de serem comparados com demais estudos nacionais, devido, não só, à escassez de pesquisas publicadas sobre esta matéria, como às variáveis em estudo e o modelo teórico de valores em que assenta a pesquisa serem diferenciados.

Capítulo 6 – Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

6.1. Conclusões

Num ambiente caracterizado pela incerteza, pela constante mudança, pela exigência altamente imprevisível, desenvolveram-se tendências organizacionais que forçaram as organizações a valorizarem outras áreas da gestão para se adaptarem à nova realidade e se tornarem competitivas nesta envolvente tão turbulenta. O mundo em que se vive é cada vez mais complexo. O Homem como consumidor é cada vez mais rigoroso nas suas escolhas, levando as empresas a orientar-se mais para o cliente, incrementando a preocupação na qualidade dos produtos e serviços prestados ao cliente, exigindo mais dos seus gestores, os quais deixaram de ser simples chefes e passaram a assumir posturas de facilitadores e líderes das suas equipas e processos. Por sua vez, o Homem como profissional, também está cada vez mais exigente, não só perante a recompensa do seu desempenho, como também pelas suas expectativas de evolução, exigindo às organizações um maior investimento no seu desenvolvimento pessoal e profissional (Barret, 2010; Raich & Dolan, 2008).

Desta feita, para que as organizações alcancem o tão almejado êxito, precisam que todo o processo de gestão tenha em consideração o que está no centro da essência humana, os valores. E assim, estimular e desenvolver os seus recursos humanos, buscando um maior comprometimento organizacional, fundamental para o melhor desempenho e sucesso empresarial (Barret, 2010; Dolan & Garcia, 2006). Presumindo que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem mais na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais (Rego, 2003). Isto porque, resultados empíricos têm revelado que o comprometimento pode ter implicações consideráveis ao nível de variáveis como o absentismo, o *turnover*, a abertura à mudança, os comportamentos de cidadania

e o desempenho organizacional, entre outros (Meyer, Sirivinas, Lal, & Topolnytsky, 2007; Mowday et al., 1982).

Na revisão da literatura efectuada pudemos constatar o interesse que esta temática tem vindo a ter, nas últimas décadas, nos estudiosos das ciências sociais. É na busca contínua pelo entendimento do comportamento humano que surge a necessidade de se compreender a base que motiva as acções das pessoas, os valores pessoais, que permeiam as atitudes e os comportamentos (Robbins 2009). Os valores pessoais são tidos como convicções básicas determinantes de que um modo específico de conduta, guiando assim, o comportamento em direcção ao que se pensa ser o melhor para a pessoa (Barret, 2010; Dolan & Garcia, 2006; Dolan et al, 2012; Porto & Tamayo, 2007; Vargas, 2005). Portanto, os valores são *modus operandi* para a gestão e possuem atributos tanto de conteúdo como de intensidade (Jaakson, 2010). Quando se analisam os valores de um colaborador em contexto organizacional em função da sua intensidade, na verdade, está-se a identificar o sistema de valores dessa pessoa de acordo com a sua hierarquia, com a importância que essa pessoa lhes atribui.

Neste contexto organizacional tão turbulento, os gestores têm de ser capazes de identificar o sistema de valores da sua organização e comunicar aos seus clientes internos e externos o papel-chave que estes têm no alcance dos objectivos estratégicos comuns e conjugar a sua estrutura organizacional, bem como os seus processos, com esses valores. As organizações devem considerar os valores como um instrumento de gestão; como variáveis estratégicas e de negócio com as quais têm de estar inequivocamente alinhados para gerar um compromisso colectivo. Quando os valores estão em alinhamento, os colaboradores não apenas trazem a sua energia, a sua criatividade e entusiasmo à organização, como também o seu compromisso (Barret, 2010; Dolan & Garcia, 2006; Raich & Dolan, 2008).

Com este estudo, foi nosso principal objectivo perceber em que medida os valores pessoais dos trabalhadores se encontram alinhados com os valores organizacionais vigentes, assim como procurar um melhor entendimento sobre o tipo de comprometimento organizacional predominante nestes trabalhadores, no sentido de se poderem implementar políticas organizacionais que permitam

melhorar o alinhamento entre os valores pessoais e os organizacionais e aumentar os níveis de compromisso dos trabalhadores para com a organização.

O presente estudo teve como ponto de partida o modelo triaxial dos 3E's dos valores de Dolan e Garcia (2006) e ainda, o modelo do comprometimento organizacional dos três componentes de Allen e Meyer (1997). Os resultados do estudo permitiram constatar a existência de um alinhamento parcial entre os valores pessoais e os valores organizacionais, verificando-se apenas congruência na dimensão dos valores ético-sociais. Este sentimento de congruência sai reforçado com o resultado obtido no teste da segunda hipótese, onde se atesta um relacionamento positivo forte nos três eixos de valores quanto ao alinhamento entre os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores e os valores organizacionais reais afirmados pela empresa. Sendo que é no eixo dos valores ético-sociais que se verifica a congruência mais forte.

Quando analisados os resultados ao nível do comprometimento, verifica-se que os trabalhadores revelam elevados níveis de comprometimento afectivo, levando a acreditar que se identificam com a empresa e se sentem emocionalmente envolvidos com esta, desejando permanecer na organização (Rego & Souto, 2003). Verificou-se a mesma relação positiva entre os valores organizacionais percebidos e o comprometimento organizacional, embora de natureza mais fraca e parcial, pois, mais uma vez, é a dimensão dos valores ético-sociais que apresenta relação positiva com comprometimento afectivo.

Contudo, não se constatou relação com significado estatístico entre o alinhamento dos valores pessoais e os organizacionais percebidos com o comprometimento organizacional dos colaboradores. Mas, quando relacionados os valores pessoais com os organizacionais reais, já se encontram diferenças significativas, permitindo concluir que quanto maior é o desalinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais reais menor é o comprometimento organizacional, afectando especificamente a dimensão instrumental. Realça-se que a presente pesquisa não teve a pretensão de tirar conclusões ambiciosas de um tema tão complexo, como são os factores que levam os indivíduos a comprometerem-se com os objectivos das organizações.

6.2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

Os resultados apresentados, apesar de revelarem correlações entre valores e comprometimento, patenteiam algumas limitações que importa referir. Desde logo, compete aludir que o facto de este estudo ser pioneiro, acarreta os inconvenientes e limitações quanto às análises de comparação que são interessantes de efectuar, o que não nos foi possível realizar. Pelo que, sugerimos a realização de outros estudos nesta vertente da axiologia, preferencialmente de âmbito mais alargado, noutras sectores privados, em organismos públicos ou noutras regiões geográficas de modo a ampliar os resultados alcançados, uma vez que a actual amostra foi limitada a um estudo de caso.

Outra limitação a ser considerada, relaciona-se com o facto de as pessoas nem sempre serem sinceras aquando do preenchimento de questionários que abordam temas tão pessoais como os valores, e optarem por assumir uma postura socialmente correcta com receio dos juízos de valor que daí possam advir. Também seria interessante que investigações futuras aprofundassem o conhecimento sobre as implicações dos valores para a compreensão dos diferentes tipos de vínculos que os trabalhadores assumem com as organizações, dada a importância deste assunto para a gestão dos recursos humanos nas empresas. Adicionalmente, também sugerimos estudos que analisem a influência de outras variáveis (e.g. características de personalidade) que, em conjunto com os valores, possam contribuir para a explicação do comprometimento. Sugerimos, igualmente, a utilização de outro instrumento para análise de valores, de forma a serem ampliados os termos de comparação.

Apesar das limitações enunciadas, não consideramos que estas limitações ofusquem a relevância empírica facultada pela presente investigação. Entende-se, pois, que este estudo contribuiu para ampliar o leque das investigações na área da axiologia ao nível nacional, ao aprofundar as implicações dos valores para a compreensão dos diferentes tipos de vínculos que os colaboradores assumem nas suas organizações. Espera-se, ainda, que os resultados deste estudo possam contribuir para a elaboração de algumas sugestões estratégicas que permitam gerar um maior fortalecimento dos vínculos entre os colaboradores e a empresa estudada e que, em consequência, levem a uma acentuada melhoria do

desempenho organizacional e, também, ao aumento dos níveis de satisfação dos trabalhadores.

Referências Bibliográficas

- Abbot, G. N., White, A. F., & 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. doi: 10.1348/096317905X26174
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Management*, 14, 175-197. doi: 10.1348/096317900166949
- Barret, R. (2010). The importance of values in building a high performance culture. Barret Values Center. Acedido em 1 de Janeiro de 2011, em <http://www.valuescentre.com/uploads/2010-07-06/The%20Importance%20of%20Values.pdf>
- Barret, R. (2011). *Como construir uma organização gerida por valores*. Porto: BioRumo.
- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento organizacional: Seus antecedentes em distintos sectores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 1, 73-90. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v2n1/v2n1a07.pdf>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2773219>
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (2007). *GPV: Gestão por Valores*. Cascais: Gestãoplus Edições.
- Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. Em M. V. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 637-686). Retirado de <http://wweb.uta.edu/management/Dr.Casper/Fall10/BSAD6314/Coursematerial/Bobko%20-%20Multivariate%20-%20Handbook%20Chapter.pdf>

- Brett, J. F., Cron, W. L., & Slocum Jr., J. W. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *The Academy of Management Journal*, 1(38), 261-271. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/256735>
- Carochinho, J. A. B. (2009). Trabalho e novas formas de organização do trabalho: Para além do hedonismo e da eudaimonia. (Tese de Doutoramento). Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, Espanha. Recuperada de http://dspace.usc.es/bitstream/10347/2746/1/9788498873283_content.pdf [consultada na internet]
- Cohen, A., & Keren, D. (2008). Individual values and social exchange variables: Examining their relationship to and mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 4(33), 425-452. doi: 10.1177/1059601108321823
- Cohen, A., & Caspary, L. (2011). Individual values, organizational commitment, and participation in a change: Israeli teachers' approach to an optional educational reform. *Journal of Business and Psychology*, 26, 385-396.
- Convenção Colectiva de Trabalho entre Associação Portuguesa da Industria Cerâmica e o Sindicato Nacional dos Trabalhadores das Industrias de Cerâmica, Construção e Similares e outro (pessoal fabril), (2007). Boletim do Trabalho e Emprego, 1ª série, 32 (74), 3298-3340.
- Costa, L. N. D. (2008). Uma análise comparativa entre valores organizacionais esposados e compartilhados. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas publicada, Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo. Recuperada de http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetaileObraForm.do?select_action=&co_obra=113619 [consultada na internet]
- Dolan, S. L. (2012). *Coaching por valores*. Lisboa: Book 7
- Dolan, S. L., & García, S. (2006). *Gestão por valores*. Porto: BioRumo.

- Dolan, S. L., Eisler, R., & Raich, M. (2010). Managing people and human resources in the XXI century: Shifting paradigms, emerging roles, threats and opportunities. *Effective Executive*, 6(3), 39-46. Recuperado de http://www.iupindia.in/610/EE_Managing_Human_Resources_40.html
- Dolan, S. L., Gosselin, E., Peretti, J. M., & Carrierère, J. (2012). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Quebec: Chenelière Education.
- Dolan, S. L., & Raich, M. (2009). The great transformation in business and society: Reflections on current culture and extrapolation for the future. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2(16), 121-130. doi 10.1108/13527600910953883
- Domenico, S. M. R., & Latorre, S. Z. (2008). A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores Humanos & Gestão* (pp. 17 – 45), São Paulo: Editora Senac
- Fernandes, H. A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, 14(3), 341-354. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v14n3/v14n3a10.pdf>
- Ferreira, M. C., Fernandes, H. A., & Silva, A. P. (2009). Valores organizacionais: Um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 84-100. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ram/v10n3/a06v10n3.pdf>
- Ferreira, V. (2010). A Evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: Um percurso irregular”, in V. Ferreira (Ed.), *A Igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias* (pp.139 – 190). Retirado de http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/630_Virg%20Ferreira%20-%20Disparidades%20entre%20sal%20E1rios%20femin%20e%20mascul%20em%20Portugal.pdf
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS* (2ª ed.). São Paulo, SP: Artmed Editora.

- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169. doi: 10.1348/096317900166958
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Gouvêa, R. Q. (2008). Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores Humanos & Gestão* (pp. 17 – 45). São Paulo: Editora Senac.
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Santos, W. S. (2008). Teoria funcionalista dos valores humanos. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores Humanos & Gestão* (pp. 17 – 45). São Paulo: Editora Senac.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573. Recuperado de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393833?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21101164419457>
- Jaakson, K. (2010). Management by values: Are some values better than others? *Journal of Management Development*, 9(29), 795-806. doi:10.1108/02621711011072504
- John, O. P., & Benet-Martínez, V. (2000). Measurement: Reliability, construct validation, and scale construction. In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 339-369). Cambridge: University Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Knippenberg, D. V., & Schie, E. C. M. V. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137 – 147. doi:10.1348/096317900166949
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comportamento organizacional

- (Meyer & Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05.pdf>
- Melo, W. F. (2012). A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 1 (16), 137-156. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n1/a09v16n1.pdf>
- Mendes, A. M., & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6(1), 39-46. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v6n1/v6n1a06.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Müller, M., Rauski, E. F., Eyng, I. S., & Moreira, J. (2005). Comprometimento organizacional: Um estudo de caso no supermercado Beta. *Revista Gestão Industrial*, 1(4), 511-518. doi:0.3895/S1808-04482005000400010
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133. Recuperado de <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140. Acedido em 17 de Outubro de 2011 em <http://www.grupotamayo.org.br/>

- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2007). Estrutura dos valores pessoais: A relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(1), 63-70. Acedido em 1 de Dezembro de 2011 em <http://www.grupotamayo.org.br/>
- Raich, M., & Dolan, S. L. (2008). *Beyond: Negócios e sociedade em transformação*. Lisboa: Bnomics.
- Ramos, L. M. A. (2002). Apontamentos sobre a psicologia analítica de Carl Gustav Jung. *Educação Temática Digital*, 4, 110-144. Recuperado de <http://www.fae.unicamp.br/revista/index.php/etd/article/view/1805>
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n4/v43n4a03.pdf>
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 6(2), 1-27. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v6n2/v6n2a03.pdf>.
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Anais do XXVI Encontro da ANPAD* (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), 22-25 Setembro, Salvador, Brasil. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/COR569.pdf
- Rego, A., & Souto, S. (2003). Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Anais do XXVII Encontro da ANPAD* (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), 22-25 Setembro, 1-18. São Paulo, Brasil. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/COR2325.pdf

- Rego, A., & Souto, S. (2004a). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n1/v8n1a08.pdf>
- Rego, A., & Souto, S. (2004b). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-42. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a04.pdf>
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional* (8ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Rodrigues, C. M. C., Vieira, K. M., Ribas, F. T. T., Arruda, G. S., & Catarina, G. M. F. S. (2010). Relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional: O caso das empresas juniores da Santa Maria. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2), 245-264. Recuperado de <http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/198>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Ros, M., & Gouveia, V. V. (2006). *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Senac.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562. doi/10.1037/0022-3514.53.3.550
- Senge, P. M. A. (1998). *A Quinta disciplina* (2ª ed.). São Paulo: Best Seller.
- Soares, M. E. F. (2006). Valores organizacionais à luz da teoria dos valores pessoais e culturais (Dissertação de Mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo, São Paulo, Brasil. Recuperada de http://www.grupotamayo.org.br/index.php?option=com_content&view=category&id=43&Itemid=70 [consultada na internet]
- Tamayo, A., & Godim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72. Acedido em 18 de Outubro de 2011 em <http://www.grupotamayo.org.br/>

- Tamayo, A. (2005a). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: A. Tamayo & J. Porto (Eds.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160 – 186). Petrópolis: Vozes.
- Tamayo, A. (2005b). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 3, 192-213. Recuperado de <http://www3.mackenzie.com.br/editora/index.php/RAM/article/view/79/79>
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23 (especial), 17-24. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/03.pdf>
- Tamayo, A., & Porto, J. B. (2005). *Valores e comportamento nas organizações*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Teixeira, M. L. M. (2008). *Valores humanos & gestão: Novas perspectivas*. São Paulo: Editora Senac.
- Vargas, R. (2005). *Os meios justificam os fins*. Lisboa: Gradiva.
- Yuanjie, B., Vedina, V., Moodie, S., & Dolan, S. L. (in press). The relationship between value incongruence and individual and organisational well-being outcomes: An exploratory study among Catalan nurses. *Journal of Advanced Nursing*. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06045.x
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003. doi:10.1016/j.sbspro.2010.07.225

Anexos

Anexo 1

Questionário VPOC

O Questionário VPOC integra três escalas: 1) Valores Pessoais; 2) Valores Organizacionais; e 3) Comprometimento Organizacional. Neste anexo disponibilizam-se as questões utilizadas na recolha dos dados que serviram de suporte à presente investigação, tal como foram apresentadas aos participantes.

Questionário VPOC

Caro colaborador(a),

O presente questionário insere-se numa pesquisa para uma dissertação de Mestrado de em Gestão de Recursos Humanos, do ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, sob orientação científica da Professora Doutora Paula Campos.

Os dados recolhidos serão analisados de modo global, utilizando métodos estatísticos que visam identificar padrões ou perfis gerais e não pessoais.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas e para que seja fidedigno, agradece-se a maior sinceridade no seu preenchimento.

Garante-se a confidencialidade no tratamento de dados, destinando-se estes única e exclusivamente para o estudo em questão.

A qualidade e validade desta investigação dependem da sua colaboração.

Desde já, muito obrigada por aceitar participar neste estudo, bem como pelo tempo e a atenção dispensada.

Parte I

Dados Biográficos

Coloque uma X no quadrado respectivo ou complete os espaços:

Género: Feminino Masculino **Data de nascimento:** __ / __ / __

Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) ou união de facto
 Separado(a) ou Divorciado(a) Viúvo(a)

Habilitações Literárias: (coloque um X na escolaridade concluída)

não tem a 4ª Classe 1º Ciclo (4ª classe) 2º Ciclo (6º ano)
 3º Ciclo (9º ano) Secundário (12º ano)
 Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura)

Há quantos anos trabalha na empresa: ____ anos **ou** ____ meses

Trabalha por turnos: Sim Não

Área de trabalho:

Administrativa (RH, I&D, Financeira) Industrial Comercial
 Qualidade

Função:

Operador(a) fabril/parque/manutenção Técnico Comercial
 Administrativo Responsável de Departamento
 Gestor(a) Director(a)
 Chefe de equipa Outra. Qual? _____

Salário total mensal (líquido):

Inferior a 799€	800€ - 899€	900€ - 999€	1.000€ - 1.099€	1.100€ - 1.199€	1.200€ - 1299€	Superior a 1300€

Parte II

1. Analise a lista de valores que a seguir se apresenta. **Selecione com um X os 8 valores mais importantes** para o bem-estar na sua vida pessoal. Os valores seleccionados deverão ser aqueles que orientam o seu comportamento diariamente. **Posteriormente classifique todos os valores consoante o seu grau de importância.**

Valores	Os 8 valores mais importantes	Nada Importante	Importante	Muito Importante
Afectividade		1	2	3
Cooperação		1	2	3
Criatividade		1	2	3
Cumprimento de objectivos		1	2	3
Eficácia		1	2	3
Empatia		1	2	3
Felicidade		1	2	3
Fiabilidade - credibilidade		1	2	3
Generosidade		1	2	3
Humildade		1	2	3
Iniciativa		1	2	3
Justiça		1	2	3
Lealdade		1	2	3
Melhoria contínua		1	2	3
Mentalidade Aberta		1	2	3
Obtenção de resultados		1	2	3
Organização - ordem		1	2	3
Paixão		1	2	3
Pragmatismo		1	2	3
Pontualidade		1	2	3
Planeamento		1	2	3
Produtividade		1	2	3
Respeito pelas pessoas		1	2	3
Respeito pelo meio ambiente e comunidade		1	2	3
Saúde – bem estar		1	2	3
Seriedade – Honestidade		1	2	3
Segurança		1	2	3
Ter dinheiro		1	2	3
Transparência		1	2	3
Valorização profissional		1	2	3

Confirme, por favor, se seleccionou 8 valores.

2. Reveja a mesma lista de valores e agora, **selecione os 8 valores** que caracterizam as acções do dia-a-dia da empresa onde trabalha. Os valores seleccionados deverão ser aqueles que representam a cultura da organização onde trabalha. **Posteriormente coloque um X no grau de importância que mais se aplica.**

Valores	Os 8 valores mais importantes	Nada Importante	Importante	Muito Importante
Afectividade		1	2	3
Cooperação		1	2	3
Criatividade		1	2	3
Cumprimento de objectivos		1	2	3
Eficácia		1	2	3
Empatia		1	2	3
Felicidade		1	2	3
Fiabilidade - credibilidade		1	2	3
Generosidade		1	2	3
Humildade		1	2	3
Iniciativa		1	2	3
Justiça		1	2	3
Lealdade		1	2	3
Melhoria contínua		1	2	3
Mentalidade Aberta		1	2	3
Obtenção de resultados		1	2	3
Organização - ordem		1	2	3
Paixão		1	2	3
Pragmatismo		1	2	3
Pontualidade		1	2	3
Planeamento		1	2	3
Produtividade		1	2	3
Respeito pelas pessoas		1	2	3
Respeito pelo meio ambiente e comunidade		1	2	3
Saúde – bem estar		1	2	3
Seriedade – Honestidade		1	2	3
Segurança		1	2	3
Ter dinheiro		1	2	3
Transparência		1	2	3
Valorização profissional		1	2	3

Confirme, por favor, se seleccionou 8 valores.

Parte III

Por favor, leia atentamente cada afirmação e **assinale, com um círculo**, na escala de 7 pontos que se segue, **o grau em que a afirmação se lhe aplica**

1	2	3	4	5	6	7
<i>Não se aplica rigorosamente nada a mim</i>	<i>Não se aplica a mim</i>	<i>Aplica-se muito pouco a mim</i>	<i>Aplica-se em parte a mim</i>	<i>Aplica-se-me bastante</i>	<i>Aplica-se-me muito</i>	<i>Aplica-se-me completamente</i>
1. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.						1 2 3 4 5 6 7
2. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização						1 2 3 4 5 6 7
3. Sinto-me “parte da família” da minha organização						1 2 3 4 5 6 7
4. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.						1 2 3 4 5 6 7
5. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.						1 2 3 4 5 6 7
6. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização						1 2 3 4 5 6 7
7. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização						1 2 3 4 5 6 7
8. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.						1 2 3 4 5 6 7
9. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.						1 2 3 4 5 6 7
10. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.						1 2 3 4 5 6 7
11. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam						1 2 3 4 5 6 7

Terminou. Muito obrigada pela colaboração!