



VALORES ORGANIZACIONAIS
E COMPROMETIMENTO AFETIVO
ORGANIZACIONAL VALUES AND AFFECTIVE COMMITMENT



ÁLVARO TAMAYO

Doutor em psicologia pela Université de Louvain (Bélgica). Professor titular no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília e na Pós-graduação da Universidade Católica de Brasília, onde é coordenador do Laboratório de Valores e Comportamento. É pesquisador 1-A do CNPq e conselheiro editorial de várias revistas.
Universidade de Brasília – PST
CEP 70910-900 – Brasília – DF
E-mail: tamayo@terra.com.br



RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi verificar a possível influência dos valores organizacionais sobre o comprometimento organizacional. A Escala de Comprometimento de Mowday e colaboradores foi administrada a uma amostra de 200 empregados de uma organização pública. O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) foi utilizado para a avaliação dos valores organizacionais. O IPVO foi construído com base na estrutura dos valores pessoais e está composto por oito fatores: Autonomia, Conformidade, Bem-estar, Realização, Tradição, Preocupação com a coletividade, Domínio e Prestígio. O coeficiente *alpha* varia entre 0,75 e 0,87. Para verificar a relação entre os valores organizacionais e o comprometimento foi utilizada a regressão múltipla *stepways*. Os resultados revelaram que Prestígio, Bem-estar do trabalhador, Autonomia, Tradição e Domínio foram preditores do comprometimento organizacional, sendo positiva a relação com os três primeiros, e negativa com Tradição e Domínio. Os resultados são explicados a partir das metas específicas de cada um dos fatores envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE

Comprometimento organizacional; valores organizacionais; valores pessoais.

ABSTRACT

The purpose of this research was to verify the possible influence of the corporate values on the organizational commitment. The Mowday and collaborators Scale of Organizational Commitment was administered to a sample of 200 employees of a public organization. The Organizational Values Profile Inventory (IPVO) was used for the evaluation of the corporate values. The personal values structure was considered for the construction of the OVPI.

It is composed by eight factors: Autonomy, Conformity, Welfare, Achievement, Tradition, Collectivity, Mastery and Prestige. The alpha coefficients varied between .75 and .87. The stepways multiple regression was used to verify the relation between the corporative values and the organizational commitment. The results showed that organizational commitment was predicted by Prestige, Welfare, Autonomy, Tradition and Mastery. The correlation was positive with the first three and negative with Tradition and Mastery. The explanation of the results is based on the specific goals of each of the involved factors.

KEYWORDS

Organizational commitment; organizational values; personal values.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo relatar uma pesquisa destinada a verificar a possível influência dos valores organizacionais no desenvolvimento do comprometimento afetivo. Segundo Swailes (2000), é difícil encontrar na literatura das organizações um tópico que tenha despertado mais interesse do que o do comprometimento. Este entusiasmo deve-se, possivelmente, aos efeitos benéficos para a organização espontaneamente associados ao comprometimento organizacional e, freqüentemente, confirmados pela pesquisa científica. Apesar da exuberância de pesquisas nesta área, muito pouca importância tem sido dada à cultura da organização e aos seus valores como antecedentes do comprometimento. Contudo, é lógico supor que os princípios e metas priorizados pela empresa influenciem o comportamento dos seus membros e sejam determinantes significativos da sua identificação e ligação afetiva com a organização.

Para poder atingir adequadamente o objetivo proposto para este artigo é necessário discutir vários tópicos. Primeiramente será contextualizado o problema por meio de uma breve discussão da literatura sobre os antecedentes do comprometimento organizacional. A seguir será introduzido o conceito de valores organizacionais e será proposta uma abordagem estrutural para a sua avaliação. No último bloco será apresentado o método utilizado na pesquisa, os resultados obtidos e a interpretação dos mesmos.

1.1 O COMPROMETIMENTO AFETIVO

O vínculo do indivíduo com o seu trabalho é caracterizado pela complexidade e a multidimensionalidade. Ele abrange não somente a relação com o traba-

lho em si, mas também com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual trabalha. O estudo do comprometimento reflete esta multiplicidade. Assim, seis perspectivas ou tipos de comprometimento podem ser considerados: comprometimento com o trabalho, com o emprego, com a carreira, com a equipe, com o sindicato e com a organização (BISHOP; SCOTT, 2000; LEE; CARSWELL; ALLEN, 2000; MORROW, 1993). O último comprometimento (com a organização) tem sido o mais amplamente estudado (MEYER; ALLEN, 1997).

Três componentes têm sido identificados no comprometimento organizacional: normativo, instrumental e afetivo. O comprometimento normativo expressa sentimentos de obrigação que o trabalhador tem de ficar na organização. Segundo Wiener (1982), esses sentimentos de obrigação são decorrentes de controles normativos da organização, tais como a missão, normas e regulamentos. Desta forma, o comprometimento normativo pode ser considerado como uma consequência “de pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais” (WIENER, 1982:421). O comprometimento instrumental refere-se à disposição do trabalhador de continuar na organização para não perder os investimentos pessoais já realizados na mesma. As alternativas de trabalho no mercado constituem também uma fonte importante deste tipo de comprometimento. Nesta perspectiva, o comprometimento parece ser consequência da necessidade que o empregado tem da organização. O comprometimento afetivo é definido a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a sua organização (DUNHAM; GRUBE; CASTAÑEDA, 1994). Segundo Mowday e colaboradores (1979), o comprometimento afetivo compreende três dimensões: 1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; 2) a disposição de investir esforços em favor da organização; e 3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização. A diferença entre os dois últimos enfoques é definida claramente por Meyer, Allen, e Gellatly (1990:710): “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o desejam, enquanto que aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque necessitam”. O comprometimento afetivo representa mais do que a simples lealdade passiva a uma organização. “Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização” (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982:27).

Talvez por causa do efeito positivo associado ao comprometimento organizacional, o estudo dos seus antecedentes tem sido abundante. A tendência geral, porém, tem sido de investigar aspectos individuais e organizacionais como preditores do comprometimento. No grupo das variáveis individuais destacam-se a idade e o tempo de empresa, sendo que, nos dois casos, observações maiores destas variáveis associam-se com níveis mais elevados de comprometimento

(GLISSON; DURICK, 1988; MOTTAZ, 1988). O comprometimento tende a decrescer quanto maior o nível educacional e a percepção de *locus* de controle externo (LUTHANS; BAACK; TAYLOR, 1987; MOTTAZ, 1988). Vários autores (BLAU, 1987; KIDRON, 1978) têm estudado o impacto dos valores relativos ao trabalho. Os resultados são convergentes e mostram que o comprometimento é superior para aqueles que aderem à ética protestante do trabalho. No Brasil, Pena (1995) estudou a relação da ética com o comprometimento e constatou que a ética de orientação hedonista correlaciona-se negativamente com o comprometimento e positivamente com a ética de orientação humanista. Tamayo e colaboradores (2001) estudaram a influência dos valores pessoais e observaram que a prioridade dada aos valores de tradição, poder e universalismo são preditores positivos do comprometimento. Os valores de estimulação que têm como meta a procura de inovação e de desafios correlacionaram-se negativamente, indicando que quanto mais o trabalhador enfatiza os valores de estimulação menor será o seu escore em comprometimento organizacional.

As variáveis organizacionais relacionadas com o comprometimento são frequentemente classificadas sob o nome de características do trabalho, talvez por se tratar de aspectos fragmentados da dimensão macro-organizacional. Trata-se de características ou de formas de executar o trabalho dentro de um determinado contexto organizacional. Valores, normas e políticas organizacionais fazem com que o trabalho seja executado, por exemplo, com supervisão rigorosa ou com relativa autonomia. Desta forma, não se trata de características do trabalho em si, mas de formas “culturais” de executar o trabalho em determinadas organizações. Observam-se, por exemplo, correlações positivas entre o caráter inovador, não rotineiro do trabalho e o comprometimento. As correlações são menos importantes quando se compara com o grau de autonomia acordado aos empregados. São também correlacionadas positivamente com o comprometimento variáveis tais como interdependência das tarefas, estilo participativo, comunicação do líder e os comportamentos de estruturação e consideração do líder (BATEMAN; STRASSER, 1984; FUKAMI; LARSON, 1984). O impacto do estilo de liderança organizacional foi estudado por Sá e Lemoine (1998). Eles utilizaram dois modelos básicos de liderança: o taylorista, que padroniza o comportamento dos trabalhadores e o gerencial (*managerial*) que, pelo contrário, valoriza a participação e a iniciativa. Os resultados mostraram que o estilo gerencial é preditor do comprometimento. Arnold e Davey (1999) observaram que a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira são preditores significativos e importantes do comprometimento organizacional. Finalmente, O’Driscoll e Randall (1999), utilizando amostras de empregados de Irlanda e de Nova Zelândia, estudaram o impacto do suporte organizacional percebido e da satisfação com as recompensas intrínsecas e extrínsecas e observaram que estas duas variáveis são preditores importantes do comprometimento organizacional.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) estudaram na Empresa de Correios e Telégrafos (ECT) a relação de práticas de recursos humanos (ambiente de trabalho, carreira, comunicação e ambiente físico, recrutamento e seleção, relacionamento com a chefia, salário e treinamento de desenvolvimento) com o comprometimento. Os resultados revelaram que, com exceção do recrutamento e da seleção, todas as outras práticas estudadas correlacionaram-se positivamente com o comprometimento afetivo. Rego (2002) estudou o impacto da percepção de justiça organizacional sobre o comprometimento com uma amostra de professores de ensino superior. Os resultados mostraram que o comprometimento afetivo dos professores com a sua organização é maior quando a percepção de justiça é positiva. Naves e Dela Coleta (2003), utilizando uma abordagem mais global, estudaram o impacto da cultura organizacional sobre o comprometimento. Com base no livro de Handy (1994) sobre os “deuses da Administração”, quatro tipos de cultura foram utilizados para a avaliação da variável independente: cultura do poder (Zeus), cultura da função (Apolo), cultura da tarefa (Atena) e cultura existencial (Dionísio). Os resultados mostraram que a cultura de função está relacionada com o comprometimento organizacional normativo e a cultura de tarefa com o comprometimento afetivo.

Finegan (2000) estudou a influência dos valores organizacionais sobre o comprometimento afetivo. A avaliação dos valores da organização foi realizada com a Taxonomia de Valores de McDonald e Gandz (1991), constituída por valores da escala de Rokeach, ligeiramente modificados para uso no contexto organizacional. Por meio de análise fatorial os autores identificaram quatro fatores: humanidade (cortesia, justiça, consideração, perdão e integridade moral), adesão às convenções (obediência, formalidade e cautela), questões básicas (diligência, lógica, experimentação) e visão (iniciativa, desenvolvimento, criatividade e abertura). A Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993) foi utilizada como medida da variável dependente. A regressão múltipla revelou que os fatores humanidade e visão foram preditores positivos do comprometimento. Dois pontos merecem ser comentados em relação a esta pesquisa. Primeiramente, a avaliação dos valores organizacionais não foi realizada com um instrumento específico para mensuração deste tipo de valores, mas a partir de valores pessoais ligeiramente modificados. Em segundo lugar, não foi utilizado um referencial teórico para a avaliação dos valores organizacionais. Como mencionado anteriormente, o instrumento utilizado foi resultado da análise fatorial de vários itens da escala de Rokeach adaptados para o contexto organizacional. De todas as formas, a pesquisa de Finegan é importante, já que foi a única encontrada na literatura relativa à influência dos valores organizacionais sobre o comprometimento.

Esta pesquisa teve como objetivo estudar o efeito dos valores organizacionais sobre o comprometimento, tentando superar as deficiências da pesquisa de Finegan (falta de instrumento específico para avaliação dos valores organizacionais e falta de referencial teórico do instrumento de medida utilizado) e inovar avalian-

do os valores organizacionais com um instrumento específico construído a partir da estrutura motivacional dos valores pessoais. A relação de estrutura entre os valores pessoais e os organizacionais será explicada no seguinte módulo.

1.2 SIMILARIDADE MOTIVACIONAL DOS VALORES PESSOAIS E DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

O modelo para avaliação dos valores organizacionais utilizado nesta pesquisa foi baseado na estrutura motivacional dos valores pessoais. Esta opção exige uma justificativa teórica e empírica da existência de uma estrutura motivacional similar entre os valores pessoais e os organizacionais. Primeiramente é necessário, porém, expor brevemente os elementos básicos da estrutura motivacional dos valores pessoais.

1.2.1 Valores pessoais

Pesquisas recentes realizadas em mais de 60 países têm revelado que os valores humanos (SCHWARTZ, 1992; 1994; TAMAYO; SCHWARTZ, 1993) apresentam uma estrutura baseada em metas perseguidas pelos indivíduos. A multiplicidade de valores pessoais agrupa-se em torno de dez motivações básicas apresentadas na Tabela 1.

Os valores são considerados como metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida. Schwartz e Bilsky (1990), com base nesta perspectiva, postularam várias motivações subjacentes aos valores das pessoas. Os resultados de pesquisas transculturais realizadas em numerosos países de todos os continentes identificaram dez motivações, praticamente presentes em todos os países participantes, sugerindo assim a quase universalidade dessa tipologia motivacional (SCHWARTZ, 1994; TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). A Tabela 1 apresenta as dez motivações, bem como as suas metas específicas. Como pode ser observado nesta tabela, as metas dos cinco primeiros tipos motivacionais visam a alvos que se relacionam direta e fundamentalmente com a própria pessoa, tais como o prazer, o sucesso e o prestígio. As metas dos tipos motivacionais tradição, conformidade e benevolência visam a satisfazer interesses mais diretamente relacionados com a família, o grupo de referência e a sociedade. Finalmente, as metas de universalismo e segurança referem-se a interesses tanto da própria pessoa quanto dos outros. Os dez tipos motivacionais expressam a estrutura motivacional da pessoa. Esta estrutura está composta por conjuntos motivacionais que parecem estar presentes em indivíduos de todas as culturas. Cada conjunto motivacional tem metas específicas. A estrutura motivacional não é estática, ela é dinâmica, e os seus componentes motivacionais relacionam-se entre si por meio de diversas polaridades.

TABELA 1

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES

Tipos	Metas	Serve interesses
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido por meio de uma demonstração de competência	Individuais
Poder social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar aos outros	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Mistos

1.2.2 Bases teóricas da similaridade

Existem diferenças importantes entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Estes últimos referem-se a princípios e metas de um grupo, de uma organização. Trata-se, portanto, de metas coletivas, de metas compartilhadas no grupo. Assim, as duas categorias de valores, pessoais e organizacionais, expressam metas: a primeira, metas da pessoa e, a segunda, da organização. Tanto os valores organizacionais quanto os pessoais são princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e de grupos. No caso da organização, os valores orientam a vida organizacional, o comportamento de gestores e empregados, sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais, e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais (TAMAYO, 1999). O conhecimento dos valores de uma organização, portanto, permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros.

Os valores pessoais e os valores organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados. As características gerais dos valores são comuns aos dois sistemas. Assim, do ponto de vista conceitual, ambos apresentam componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social. Contudo, na base de toda organização encontra-se o inevitável conflito entre os interesses do indivíduo e do grupo. Frequentemente estes interesses têm sido apresentados como sendo irreconciliáveis. Teorias elaboradas para explicar a integração do indivíduo ao seu ambiente de trabalho falam de adaptação (*adjustment*), acomodação (*acomodation*), adequação (*fit*), encaixe (*match*) e correspondência (*correspondence*), dando a entender que os valores e os interesses das partes que entram em contato, o trabalhador e a empresa, são muito diferentes e que, em conseqüência, o indivíduo tem que se ajustar aos valores e interesses da organização. Do ponto de vista empírico, Tamayo (2000) realizou uma pesquisa comparando os valores do indivíduo com os valores da organização, tal como eles são percebidos pelo empregado. Os resultados revelaram correlações positivas e significativas ($p < 0,001$) ao nível de vários tipos motivacionais de valores, correlações positivas não-significativas (hedonismo) e nenhuma correlação negativa. Este último resultado foi interpretado como indicador da ausência de conflito entre os valores do trabalhador e os valores da organização. A adaptação preconizada pelas teorias não seria, portanto, a um ambiente regido por valores e interesses completamente opostos ao do trabalhador, mas à prioridade diferencial dada a determinados tipos de valores pela organização e pelo trabalhador.

A estrutura dos valores pessoais e dos valores organizacionais têm algo em comum? É lógico postular que os valores organizacionais apresentam uma estrutura semelhante à dos valores pessoais? Para responder estas questões é necessário analisar e confrontar estas duas categorias de valores e, particularmente, verificar empiricamente a hipótese de uma possível relação estrutural entre os dois conjuntos de valores. Esta breve análise será feita do ponto de vista teórico e empírico. Do ponto de vista teórico, os seguintes elementos podem ser considerados como constituindo a base da similaridade entre a estrutura dos valores pessoais e dos valores organizacionais: origem, desenvolvimento e função dos valores organizacionais.

- 1) A *origem* dos valores organizacionais autoriza supor que a estrutura dos valores organizacionais seja similar à dos valores pessoais. Como surgem os valores organizacionais? Quem os produz? Qual é a sua origem? Os valores de uma organização são todos introduzidos por pessoas: o próprio fundador, os gestores, os membros influentes ou o conjunto dos trabalhadores. Todas essas pessoas, quando ingressam na organização, já possuem um sistema de valores pessoais que expressa as suas metas e define o que é bom

para si, para os grupos e para a sociedade. Assim, a origem dos valores organizacionais encontra-se nas pessoas. Desta forma, os valores organizacionais expressam interesses e motivações de indivíduos. É inevitável que quando uma pessoa tenta estabelecer o que é bom para uma organização utilize princípios, interesses e metas que ela tem privilegiado durante toda a sua vida. Assim, as motivações que sustentam os valores, tanto das organizações quanto das pessoas, podem ser altamente semelhantes. Desta forma, a estrutura dos valores organizacionais pode ser bastante similar à dos valores pessoais.

- 2) Os valores organizacionais evoluem e desenvolvem-se em estreita interação com *exigências* internas e externas da organização. As exigências internas de uma organização são múltiplas e variadas, mas, em grande parte, decorrentes de necessidades e motivações dos seus membros. Dificilmente uma empresa pode ignorar as motivações e os interesses dos seus membros. Segundo Dessler (2002), grande parte da gestão e das políticas de gestão organizacional refere-se a desenvolvimento, recompensas e avaliação dos trabalhadores e, particularmente, à gestão de questões tais como saúde, bem-estar, segurança e relações de trabalho. Nenhum desses problemas pode ser adequadamente equacionado sem levar em conta os interesses, as motivações e os valores dos trabalhadores. Por outra parte, necessidades e motivações de pessoas fazem parte também das exigências externas da organização, a saber, as exigências referentes à satisfação dos clientes com os produtos e/ou serviços. Todo o processo de fidelização de clientes tem a ver com as motivações individuais. Assim, as motivações que sustentam os valores, tanto das organizações quanto das pessoas podem ser as mesmas. Segundo Enriquez (1997) defender uma oposição maniqueísta entre as motivações pessoais e as exigências organizacionais seria cair numa visão simplista das organizações.
- 3) Todo grupo social, toda organização produz valores. Estes valores surgem da experiência dos seus membros e da experiência coletiva, e evoluem sempre em interação com a experiência e as perspectivas organizacionais. A *função* dos valores é múltipla. Os valores servem para criar e manter a identidade da organização, guiar a vida organizacional, motivar os membros de organização e, particularmente, definir um contexto favorável para o trabalho produtivo e para a vida na organização, tanto individual quanto coletiva. Em síntese, a função dos valores organizacionais é criar condições favoráveis para a emergência e o desenvolvimento do bem-estar da organização e do trabalhador.

As organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pes-

soa é construída no ambiente de trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência. O que um indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é, por todos aqueles elementos biológicos e psicossociais que são essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo e por todos aqueles princípios e metas sociais e pessoais que constituem o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade. Os valores determinam as opções das pessoas, bem como as respostas emocionais a tais opções. Segundo Enriquez (1997), o Deus venerado nas organizações é o dinheiro em termos de lucro, salários, custos e benefícios. Por baixo deste aspecto metalizado, porém, existe um mundo de ilusões, de desejos, de sentimentos, de paixões, de aspirações e de frustrações que representam todo o aspecto motivacional do trabalhador e que a organização não pode ignorar. A organização sabe perfeitamente que não conseguirá atingir suas metas de produtividade e eficiência sem atender às metas fundamentais das pessoas que a compõem. Assim, as metas da organização integram inevitavelmente as metas e motivações pessoais.

1.2.3 Evidência empírica

A hipótese da similaridade estrutural entre os valores pessoais e os valores organizacionais foi testada empiricamente por Oliveira e Tamayo (2004). Eles construíram um instrumento de medida dos valores organizacionais, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), baseado na estrutura dos valores pessoais. Os itens do instrumento foram construídos a partir das metas específicas de cada um dos tipos motivacionais dos valores pessoais, fazendo a transposição para o ambiente organizacional. A análise fatorial revelou oito fatores que representam adequadamente nove das motivações subjacentes aos valores pessoais.

TABELA 2

METAS DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E A SUA CORRESPONDÊNCIA COM OS VALORES PESSOAIS

Valores organizacionais	Correspondência com os valores pessoais	Metas dos valores organizacionais
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer retos, desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.

**METAS DOS VALORES ORGANIZACIONAIS
E A SUA CORRESPONDÊNCIA COM OS VALORES PESSOAIS**

Valores organizacionais	Correspondência com os valores pessoais	Metas dos valores organizacionais
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.

A Tabela 2 mostra a similaridade entre as duas categorias de valores. Os fatores achados para a avaliação dos valores organizacionais correspondem adequadamente aos tipos motivacionais dos valores pessoais. Os seguintes aspectos devem ser salientados:

- 1) A correspondência foi direta entre quatro fatores organizacionais: Bem-estar organizacional, Realização, Tradição e Conformidade, e as motivações pessoais, hedonismo, realização, tradição e conformidade. O fator Bem-estar organizacional avalia a preocupação da organização em construir um ambiente de trabalho prazeroso, com alta qualidade de vida, bem-estar e satisfação do trabalhador. A simetria motivacional entre os valores organizacionais e pessoais acima mencionados é bastante direta e evidente.
- 2) Prestígio e Domínio correspondem às metas de uma única motivação pessoal: poder. Esta motivação tem como metas o *status* social e o prestígio,

bem como o controle e domínio dos outros e das informações. O primeiro fator, Prestígio, refere-se à imagem social da empresa, ao seu *status* na sociedade, ao fato de ser conhecida e admirada por todos devido aos produtos/serviços de qualidade que ela oferece. O Domínio avalia a predominância na vida organizacional da preocupação com lucros, competição e domínio do mercado.

- 3) Dois fatores, Autonomia e Preocupação com a coletividade, integram itens correspondentes a motivações pessoais adjacentes na estrutura circular dos valores. Os tipos motivacionais adjacentes têm metas congruentes, semelhantes, e, em consequência, são complementares. O fator Autonomia foi constituído pelos itens formulados para representar duas motivações adjacentes: autodeterminação e estimulação. Ele expressa metas, políticas e práticas organizacionais destinadas a enriquecer o trabalho de forma que este seja desafiador e variado e a estimular a criatividade, a curiosidade e a inovação. O fator Preocupação com a coletividade integrou também itens correspondentes a duas motivações pessoais, também adjacentes: universalismo e benevolência. Este fator avalia a vontade da organização para promover internamente a justiça e a igualdade, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.
- 4) Na análise fatorial do IPVO não foi observado nenhum fator representando a motivação segurança. Provavelmente, isto não significa ausência de simetria motivacional nesta dimensão entre os valores pessoais e organizacionais, mas deficiência na construção dos itens para representar este atributo. Esta motivação refere-se a dois tipos de segurança: individual e de grupo. Esta duplicidade nas metas desta motivação pode ter dificultado a formulação dos itens. Novas tentativas nesta área são necessárias.

Pode-se concluir que a similaridade motivacional dos valores pessoais e organizacionais tem suporte teórico e empírico. A importância desta nova abordagem dos valores organizacionais não se limita exclusivamente ao âmbito desta pesquisa; ela abre novas perspectivas de investigação e, possivelmente, de gestão.

2 MÉTODO

A relação entre os valores organizacionais e o comprometimento afetivo foi estudada empiricamente. Neste parágrafo apresentam-se as informações relevantes da metodologia utilizada nesta pesquisa.

2.1 AMOSTRA.

A amostra foi constituída por 200 trabalhadores de uma organização pública, homens (48%) e mulheres (52%), sendo o tempo de serviço na organização de 7,75 anos (DP = 5,26). A idade dos participantes variou de 22 a 55 anos, com média de 34,71 anos (DP = 7,97). Em relação ao grau de instrução, 34,5% possuíam até o segundo grau completo e o resto o terceiro grau incompleto ou completo.

2.2 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para a avaliação do comprometimento organizacional foi utilizada a Escala de Comprometimento de Mowday e colaboradores (1979), traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). Como a escala inclui itens relativos a intenções comportamentais que, segundo Reichters (1985), refletem mais conseqüências do comprometimento do que conteúdo do mesmo optou-se por excluir estes itens, com a finalidade de evitar a redundância conceitual e de ter uma medida mais atitudinal (SHORE; MARTIN, 1989). O *alpha* obtido nesta pesquisa para esta versão reduzida foi 0,89. Os valores organizacionais foram avaliados por meio do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), construído e validado por meio de análise fatorial por Oliveira e Tamayo (2004). Como foi mencionado acima, o modelo utilizado para a construção deste instrumento foi o da estrutura dos valores pessoais. O IPVO está composto por 48 itens distribuídos em oito fatores: realização, conformidade, domínio, prestígio organizacional, bem-estar, tradição, autonomia e preocupação com a coletividade. Os coeficientes *alpha* variam entre 0,75 e 0,87.

2.3 PROCEDIMENTO

Os instrumentos foram administrados individualmente no próprio lugar do trabalho. O pesquisador aguardava nas dependências da organização até que os instrumentos fossem respondidos.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente foram realizadas as análises exploratórias para analisar questões como omissão de dados, presença de *outliers* (respostas claramente afastadas das demais respostas e da média que expressam casos atípicos), normalidade e singularidade dos dados. A seguir foram realizadas análises descritivas e, finalmente, uma regressão múltipla estatística na qual o comprometimento afetivo foi conside-

rado como variável critério e os oito fatores dos valores organizacionais como variáveis preditoras. A regressão múltipla é uma técnica estatística que permite estabelecer a melhor predição de uma variável critério (o comprometimento, por exemplo) a partir de várias variáveis preditoras (os valores organizacionais).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 COMPROMETIMENTO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Antes de discutir a relação dos valores organizacionais com o comprometimento afetivo convém ter uma visão global dos valores da organização estudada, bem como o nível de comprometimento afetivo dos seus membros. O escore médio de comprometimento foi de 3,93 (DP = 0,76) que corresponde ao ponto médio da escala, que é de sete graus. Isto significa que o comprometimento dos trabalhadores desta organização é mediano e bastante homogêneo, como indica o desvio-padrão, que é baixo.

TABELA 3
MÉDIA PARA CADA UM DOS FATORES DO IPVO
EM ORDEM DESCENDENTE

Fatores	Média	DP
Conformidade	4,11	0,89
Prestígio organizacional	3,75	1,18
Domínio	3,47	0,92
Realização	3,25	0,94
Preocupação com a coletividade	3,22	0,99
Tradição	3,17	1,18
Autonomia	3,00	0,95
Bem-estar	2,13	0,93

Os valores organizacionais também foram avaliados com uma escala de sete pontos. A Tabela 3 apresenta as médias e os desvios-padrão dos oito fatores utilizados para avaliar os valores organizacionais. Uma primeira constatação é que a percepção dos valores desta organização é compartilhada pelos membros organizacionais como indicam os desvios-padrão. Com exceção de dois, eles são todos inferiores a 1. A hierarquia dos fatores (Tabela 3) revela que os valores de

conformidade ocupam o primeiro lugar. A conformidade refere-se à definição de limites das ações organizacionais e dos comportamentos dos seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamento. A percepção da importância dada pela organização a este tipo de valores é altamente compartilhada entre os membros da organização. Este fator apresenta a maior média e o menor desvio-padrão. Desta forma, a percepção predominante é que esta organização enfatiza a adequação a modelos de comportamento e ao respeito às normas. Os níveis dois e três na hierarquia referem-se aos valores de poder representados pelo prestígio organizacional e o domínio. O primeiro expressa a preocupação por parte da organização com a sua imagem social baseada na competência e na qualidade dos seus produtos. O segundo tem como meta a busca de domínio do mercado e de lucratividade.

Os fatores autonomia e bem-estar organizacional apresentaram os níveis mais baixos de prioridade e, em consequência, ocupam os lugares inferiores da hierarquia. Os itens do fator bem-estar expressam a preocupação da organização em propiciar um ambiente de trabalho satisfatório para o empregado, de forma que possa realizar as suas aspirações fundamentais e ter qualidade de vida. A autonomia refere-se à disposição da organização para oferecer aos seus membros retos e variedade no trabalho e estimular a criatividade e a inovação.

O perfil axiológico desta organização revela uma instituição mais centrada em si mesma (respeito a normas, prestígio e domínio do mercado) do que na valorização dos seus membros. Esta posição está na contramão das tendências atuais nas organizações que insistem na relevância do fator humano (VERGARA; BRANCO, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002). Levantamento realizado pela revista *Exame* na sua edição especial de setembro de 2003 sobre “As 100 melhores empresas para você trabalhar” revelou que as organizações que se destacam pela valorização dos seus membros apresentam maior rentabilidade.

3.2 OS VALORES ORGANIZACIONAIS COMO ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO

Os resultados da regressão múltipla mostraram que cinco fatores explicam o comprometimento organizacional ($R^2 = 0,311$; $p < 0,000$): Prestígio, Bem-estar do trabalhador, Autonomia, Tradição e Domínio. O β foi positivo para os três primeiros e negativo para os dois últimos. O β expressa a magnitude e a direção da relação entre cada uma das variáveis preditoras e a variável critério.

Para uma melhor compreensão destes resultados é conveniente lembrar as metas perseguidas pelos valores que compõem cada um destes fatores. O primeiro preditor, Prestígio ($\beta = 0,44$; $p < 0,000$), refere-se à procura de prestígio

por parte da organização, aos seus esforços para ser conhecida e admirada por todos no mercado e para oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes. Esta preocupação da organização em construir e manter, por meio da qualidade dos seus produtos/serviços, uma imagem social positiva tem um impacto importante no desenvolvimento do comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores, apesar destes não serem alvo direto das metas deste conjunto de valores. Este fenômeno pode ser explicado pela necessidade de todo ser humano de se identificar à sociedade, grupos ou instituições das quais faz parte. O prestígio destes grupos facilita a identificação do indivíduo com eles. A vitória da seleção brasileira na Copa do Mundo, por exemplo, é uma vitória e uma proeza de todos os brasileiros. Da mesma forma, na vida organizacional, o sucesso da empresa, socialmente reconhecida e admirada, é fonte de identificação do trabalhador com a organização. Esta se apresenta como um objeto maravilhoso, admirado e desejado por todos, que solicita do trabalhador amor, identificação e comprometimento.

O fator Bem-estar no trabalho ($\beta = 0,37$; $p < 0,000$) refere-se aos valores da organização que têm como meta promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Trata-se de um conjunto de metas organizacionais dirigidas a criar um ambiente de trabalho agradável e prazeroso. Parece perfeitamente compreensível que esta preocupação da organização com a felicidade dos seus membros seja uma fonte poderosa de comprometimento organizacional, já que as ações resultantes desta preocupação respondem diretamente a motivações, metas e aspirações do trabalhador. Convém lembrar que os itens que compõem este fator foram inspirados e construídos a partir da motivação hedonista das pessoas. Isto significa dizer que o hedonismo individual foi transformado em hedonismo organizacional e operacionalizado como bem-estar no trabalho. Durante muito tempo as organizações têm sido consideradas como o lugar privilegiado do racional, de organização como oposição à desorganização das emoções, da fantasia e das sensações. A relação observada nesta pesquisa entre o bem-estar no trabalho e o comprometimento organizacional evidencia alguns dos benefícios da perseguição do prazer nas organizações, isto é, de colocar o prazer no trabalho como uma meta organizacional. Trata-se de um prazer estudado e planejado obtido principalmente por meio da natureza desafiadora e instigante do trabalho e do ambiente geral do trabalho propício para a realização do potencial e das aspirações do trabalhador.

Oferecer desafio e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação são as metas dos valores organizacionais que compõem o fator de Autonomia ($\beta = 0,27$; $p < 0,001$). Apesar de a imaginação e a inovação dos trabalhadores serem elementos essenciais para o desenvolvimento de qualquer empresa e para a sua produtividade e eficiência, durante muito tempo estas características pessoais têm sido negligenciadas nas organizações e substituídas

pela obediência e o respeito às normas e rotinas de trabalho. No discurso de muitas organizações encontra-se freqüentemente uma meta impossível de ser atingida por ser paradoxal e contraditória: ter trabalhadores que sejam simultaneamente inovadores e conformistas, originais e tradicionalistas, autônomos e obedientes. Numerosas pesquisas organizacionais mostram que uma das fontes mais freqüente e poderosa de estresse ocupacional e de insatisfação no trabalho é a falta de autonomia do trabalhador no exercício das suas funções. Não é estranho, portanto, que o fator Autonomia seja um preditor do comprometimento organizacional, já que o seu conteúdo responde a necessidades, motivações e aspirações profundas do trabalhador e de qualquer ser humano. Os resultados obtidos por Finegan (2000), apesar de não serem comparáveis com os resultados aqui relatados por terem sido obtidos com outro tipo de medida, também revelaram que o fator visão (criatividade, iniciativa, abertura) é um preditor do comprometimento. Esta convergência é interessante, já que a própria autora compara o conteúdo do fator visão com o do fator autodeterminação dos valores pessoais na teoria de Schwartz que, no nível organizacional, corresponde ao fator autonomia.

A relação de Prestígio, Bem-estar no trabalho e Autonomia com o comprometimento é positiva. São três grupos de valores organizacionais, três fatores culturais da organização que promovem o desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo. A relação dos fatores Tradição e Domínio, pelo contrário, é negativa. Isto significa que maior a importância destes fatores na organização, menor será o comprometimento afetivo de seus membros. O fator Tradição ($\beta = 0,26$; $p < 0,002$) avalia os esforços da empresa para manter a tradição e respeitar os costumes da organização. A rígida manutenção de normas, regulamentos, práticas, costumes, rituais etc. manifestam, na vida cotidiana, esta tendência da organização. A tradição é um dos elementos fundamentais da estabilidade organizacional. Como explicar que a tradição organizacional seja um preditor negativo do comprometimento? Porque a tendência tradicionalista da organização se constitui em obstáculo para o desenvolvimento do comprometimento organizacional? Como foi mencionado anteriormente, a tradição desempenha uma função importantíssima na vida organizacional como é a de contribuir para a estabilidade da organização sem a qual esta seria incapaz de funcionar. A tradição, por intermédio de normas, rituais, práticas, usos e costumes da organização reduz o nível de incerteza interna provocada basicamente pela impossibilidade de prever o comportamento dos membros da organização e as possíveis “surpresas” encontradas no cotidiano do trabalho. A tradição, então, define e prescreve a ação, a resposta adequada nos diversos momentos da vida organizacional. A redução exagerada da incerteza interna, porém, é intolerável para o trabalhador por diversos motivos. Em primeiro lugar, porque a tradição (normas, rituais etc.) é resultante de soluções dadas no passado a situações

diferentes das atuais. Assim, a tradição tenta estabilizar o presente e o futuro. Em segundo lugar, a tradição limita a margem de ação do trabalhador, desqualificando, muitas vezes, o seu julgamento e habilidade para inovar. Em terceiro lugar, os elementos da tradição (normas, rituais e rotinas) são “semi-rationais”, como afirma Hofstede (1984), no sentido que eles apresentam soluções a problemas sem levar em consideração os valores e motivações do trabalhador atual. A relação negativa do fator tradição com o comprometimento pode ser explicada a partir destes elementos.

O fator Domínio ($\beta = -0,27$; $p < 0,001$), expressa as tendências da organização a buscar lucro, ser competitiva e dominar o mercado. O escore alto neste fator refere-se a um marketing agressivo da empresa e a que parte significativa da sua atividade está orientada para conquistar novos mercados, eliminar a concorrência, ser sempre competitiva, obter lucro substancial e estimular os clientes a comprar novos produtos. Ao tentar explicar este resultado é interessante lembrar que este fator, junto com o de Prestígio, expressa metas de poder organizacional. O Prestígio teve relação positiva com o comprometimento. Porque a relação de Domínio é negativa? Ao passo que o Prestígio da organização, baseado na qualidade dos seus produtos e na sua imagem de respeito e admiração no mercado, leva o trabalhador a uma relação afetiva com a organização por se sentir participante do sucesso social da mesma, o Domínio inibe o comprometimento afetivo e a identificação com a organização, talvez porque neste caso o trabalhador não se percebe como participante dos resultados obtidos pela organização (lucros, conquista de novos mercados, eliminação de concorrentes menos poderosos). É possível que esta dimensão cultural da organização ative no trabalhador a sua consciência de contribuir com o seu trabalho para o desenvolvimento do capital da empresa e de participar de uma luta agressiva de concorrência contra outras empresas.

4 CONCLUSÕES

Pode-se concluir que o comprometimento organizacional afetivo é uma expressão ou consequência do sistema de valores da organização, isto é, das prioridades dadas pela organização as suas metas axiológicas. Os resultados revelaram que algumas destas metas favorecem o desenvolvimento do comprometimento afetivo e outras, pelo contrário, o dificultam. O comprometimento é antagonista com valores que colocam o foco na tradição e no domínio do mercado. O prestígio da organização e de seus produtos/serviços na sociedade e a importância dada à autonomia e ao bem-estar dos empregados constituem metas axiológicas que favorecem o desenvolvimento do comprometimento.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J.; DAVEY, K. M. Graduate's work experiences as predictors of organizational commitment, intention to leave, and turnover: which experiences really matter? *Applied Psychology: an International Review*, v. 48, n. 2, p. 211-238, 1999.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas de comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BATEMAN, T. S.; STRASSER, S. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 95-112, 1984.
- BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D. An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, p. 439-450, 2000.
- BLAU, G. J. Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v. 30, p. 240-257, 1987.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA (Org.) XIX REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA. *Resumos*. p. 236. Ribeirão Preto: SBP, 1989.
- DESSLER, G. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A.; CASTAÑEDA, M. B. Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, v. 79, p. 370-380, 1994.
- ENRIQUEZ, E. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.
- FINEGAN, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 73, n. 2, p. 149-169, 2000.
- FUKAMI, C. V.; LARSON, E. N. Commitment to company and union: parallel models. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 3, p. 367-371, 1984.
- GLISSON, C.; DURICK, M. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations. *Administrative Quarterly*, v. 33, p. 61-81, 1988.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences. International differences in work-related values*. London: Sage, 1984.
- KIDRON, A. Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, v. 21, n. 2, p. 239-247, 1978.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das organizações sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.
- LEE, K.; CARSWELL, J. J.; ALLEN, N. J. A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, p. 799-811, 2000.
- LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, v. 40, n. 4, p. 219-236, 1987.
- MCDONALD, P.; GRANDZ, J. Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, v. 30, p. 217-236, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.
- MORROW, P. C. *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press, 1993.
- MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee-organizations linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v. 14, p. 224-247, 1979.
- NAVES, E. M. R.; DELA COLETA, M. F. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, Edição especial, p. 205-222, 2003.
- O'DRISCOLL, M. P.; RANDALL, D. M. Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: an International Review*, v. 48, n. 2, p. 197-209, 1999.
- OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. *Revista de Administração – RAUSP*, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- PENA, R. P. M. (1995). Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as faces. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v. 1, p. 27-35, 1995.
- REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, v.6, n. 2, p. 209-241, 2002.
- REICHTERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, v. 10, p. 465-476, 1985.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). *Anais Eletrônicos*.
- _____. Universals in the content and structure of human values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, v. 25, pp. 1-65. Orlando, FL: Academic, 1992.
- SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v. 50, 19-45, 1994.
- _____; BILSKY, W. Toward atheory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 58, 878-891, 1990.
- SHORE, L. M.; MARTIN, H. J. Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, v 42, p. 625-638, 1989.
- SWAILES, S. Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 6, n. 2, p. 199-212, 2000.
- TAMAYO, A. Valores de la organización versus valores del empleado: una realación conflictiva? In: *Congresso de psicologia social*. Oviedo (Espanha): 2000.
- _____. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T. da; TAMAYO, A. (Orgs.). *Escola, saúde e trabalho*. Brasília: Editora UnB, 1999.
- _____; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 9, p. 329-348, 1993.
- _____; SOUZA, M. G. S. de; VILAR, L. S.; RAMOS, J. L. ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.

VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. *Revista de Administração de Organizações*, v. 42, n. 1, p. 64-78, 2002.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Organização humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Organizações*, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

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

TRAMITAÇÃO

Recebido em 16/05/2005

Aprovado em 07/09/2005

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.