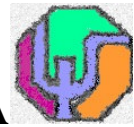




**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**



**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado**

**Área de Concentração: Psicologia Aplicada**

---

*Kélia Luzia Ananias Bianco Silva*

**Impacto dos Valores Organizacionais e da  
Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade.**

**UBERLÂNDIA**

**2007**



*Kélia Luzia Ananias Bianco Silva*

**Impacto dos Valores Organizacionais e da  
Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

**Área de concentração: Psicologia Aplicada**

**Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo  
Fernandes Martins**

**Co-orientadora: Profa. Dra. Áurea de  
Fátima Oliveira**

**Uberlândia**

**2007**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

- S586i Silva, Kélia Luzia Ananías Bianco , 1965-  
Impacto dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho na  
intenção de rotatividade / Kélia Luzia Ananías Bianco Silva. - 2007.  
199 f.  
Orientadora : Maria do Carmo Fernandes Martins.  
Co-orientadora : Áurea de Fátima Oliveira.
- Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pro-  
grama de Pós-Graduação em Psicologia.
- 1.Satisfação no trabalho - Teses. 2. Cultura organizacional – Teses.  
3. Comportamento organizacional -Teses I. Martins, Maria do Carmo  
Fernandes. II. Oliveira, Áurea de Fátima. III. Universidade Federal de  
Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. IV. Título.

CDU: 159.944

---



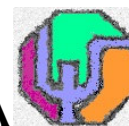
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado**

**Área de Concentração: Psicologia Aplicada**

---



*Kélia Luzia Ananias Bianco Silva*

**Impacto dos Valores Organizacionais e da Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

**Área de concentração: Psicologia Aplicada**

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Dra. Maria do Carmo F. Martins**  
**Universidade Federal de Uberlândia**  
**(Orientadora)**

---

**Prof. Dra. Juliana Barreiros Porto**  
**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**(Membro Titular)**

---

**Prof. Dr. José Augusto Dela Coleta**  
**Centro Universitário do Triângulo**  
**(Membro Titular)**

---

**Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior**  
**Universidade Federal de Uberlândia**  
**(Membro Suplente)**



*Cada Homem tem uma esfera infinita de responsabilidade, responsabilidade perante o infinito... Cada Homem com todo o seu Ser e Fazer determina o destino do Mundo numa medida desconhecida para ele e todos os outros; porque a causalidade que podemos perceber é deveras somente um minúsculo segmento da ação inconcebível, multiforme, invisível de todos em relação a todos. Assim, cada ação Humana é um receptáculo de responsabilidade infinita.*

Martin Buber

Dedico este trabalho ao meu esposo César, aos meus filhos, Artur e Isabela, aos meus pais, Bianco e Zezé. Vocês são sinônimos de proteção, confiança, amor e força.





## AGRADECIMENTOS

À Deus por me permitir alcançar os meus sonhos através da preservação e perseverança nos princípios cristãos;

Aos meus pais Bianco e Zezé, pela vida, pelos ensinamentos e exemplos tão ricos de amor, confiança, respeito, partilha. Amo e admiro vocês como pessoas, educadores e pais;

Aos meus sogros, Flor e Dipinha, pela tolerância e respeito por minhas decisões, além do filho que me concedestes como prova de confiança. Sei que a palavra família significa muito para vocês;

Ao meu amor, César, pelo marido, companheiro, pai, amigo que és, em todas as horas de minha vida, e que tanto contribui para o meu crescimento pessoal, sempre acreditando no meu potencial. Acredite, você é maravilhoso e único!!

Aos meus filhos Artur e Isabela, jóias que são luz em minha vida, que me possibilitam forças para acreditar que vale a pena continuar lutando e sonhando, saibam que vocês me ensinam muito. Lembrem-se: que lhes falte tudo, mas que jamais falte Deus nos vossos corações, este é o maior tesouro e ensinamento que poderei deixar para vocês;

Às minhas irmãs, Kátia, Keyla, Kênia, como diriam, somos as meninas K, como é bom e gratificante fazer parte deste quarteto fantástico;

Aos meus cunhados – Luís, Gilberto, Jaiminho, Celinho e Antônio, e cunhadas – Eliana e Silvana, foi muito importante tê-los ao meu lado, através de vocês, a família esteve completa;

Aos meus sobrinhos Gabriel, Renan, Rafael, Toninho, Vinícius e, sobrinhas Carolina, Mariana, Bianca e Luisa, vocês me dão trabalho, mas as alegrias e o amor são maiores. Acreditem sempre em vocês, e qualquer lugar nunca será distante ou impossível;

A mestra Maria do Carmo, pela confiança, paciência, carinho, respeito e ensinamentos. O meu eterno agradecimento, espero poder compartilhar tudo aquilo que tão sabiamente me ensinastes, saiba que és muito especial;

A mestra Áurea, pelas orientações tão oportunas, pela doação desmedida e por ter me adotado tão carinhosamente. Muito obrigada pelo exemplo pessoal e profissional, você é admirável;

À família Dela Coleta, Dr. José Augusto, Dr<sup>a</sup>. Marília, Mst<sup>a</sup>. Graziela, Mst<sup>a</sup>. Alessandra e Mst. Giuliano, pelo exemplo profissional, humano e familiar. Pela confiança, incentivo e apoio na minha formação pessoal e profissional. Que Jesus seja luz na vida de vocês;

À Marineide que sempre esteve a posto para ajudar e orientar, pessoa extremamente organizada e ao mesmo tempo solidária e carinhosa. Muito obrigada.

Marinéia a você que sempre incentivou, acreditou e estimulou este passo na minha vida. Meus sinceros agradecimentos, o seu amor pelo que faz é sinônimo de doação, serei sempre agradecida, amiga.

Aos professores e amigos da UNITRI, UFU, Granja Planalto, Reimassas, Erlan, Fiemg, APARU, Ser Humano, ICASU, VOP, Gelre, Employer, obrigada pela confiança e parceria. Vocês foram indispensáveis para o meu crescimento pessoal e profissional. Valeu!!

Aos colegas de caminhada Natércia, José Carlos, Jussara e Maria Tereza, pelo apoio recebido durante a minha travessia, isto foi uma grande prova de solidariedade.

Agradeço à Comunidade São José, Padre Francisco, Padre Gil e Padre Amaury, e amigos do ECC – Encontro de Casais com Cristo, que sempre ensinam o que é trabalhar em comunidade e doação. Que Jesus sempre esteja à frente do caminho de vocês.

Agradeço aos meus vizinhos, em especial a Bethinha, que também foi mãe, irmã, incentivadora e amiga.

Aos meus alunos, de um modo geral, e à Bianca Gomide em especial por ter se interessado e entusiasmado com o trabalho.

Agradeço a tantas outras pessoas que por ventura esqueci de mencionar o nome, uma coisa é certa, sempre estive rodeada por pessoas especiais e que sempre somaram à minha existência. Espero retribuir através do meu ser, sentir e existir tudo aquilo que recebi, e que acredito ter sido na medida exata do que necessitava para o meu crescimento. Aos que sempre estiveram ao meu lado, acreditem vocês são muito significativos na minha existência, sei que carrego dentro de mim um pouco de cada um e por isto me sinto responsável por aquilo que faço com o que me deram. Por fazerem parte de mim não digo adeus, sei perfeitamente onde encontrá-los e espero que a recíproca seja a mesma.

## RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi investigar as relações de predição entre valores organizacionais, satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Secundariamente, foi investigado o poder preditivo dos valores organizacionais sobre a satisfação no trabalho e identificados: a hierarquia dos valores organizacionais, os níveis de satisfação e de insatisfação dos trabalhadores e sua intenção em deixar a organização. O estudo foi desenvolvido com 171 empregados de duas organizações do ramo alimentício de Uberlândia, MG, que responderam ao Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, às Escalas de Satisfação no Trabalho e de Intenção de Rotatividade e a um questionário de dados sócio-demográficos. As respostas foram codificadas numa planilha do programa SPSS e submetidas a estatísticas descritivas, teste *t* de Student, às análises de variância e de regressão múltipla padrão. Resultados da ANOVA revelaram diferença significativa entre o conjunto de valores das duas organizações. Resultados do teste *t* de Student revelaram hierarquias de valores organizacionais diferentes para cada organização. Os resultados das análises de regressão indicaram que, para a organização A, o modelo explicou 42% da variância total da intenção de rotatividade ( $F=3,18$ ,  $p<0,001$ ), sendo o valor Preocupação com a coletividade ( $\text{Beta} = -0,51$ ,  $t = -2,46$ ,  $p<0,05$ ) e a Insatisfação com a sobrecarga de trabalho ( $\text{Beta} = -0,30$ ,  $t = -2,23$ ,  $p<0,05$ ) os preditores significantes e inversos responsáveis por esta explicação. Para a organização B, o modelo predisse 38% da variância da intenção de rotatividade ( $F=3,49$ ,  $p<0,001$ ); o valor de realização foi o único preditor significativo e inverso responsável por esta explicação ( $\text{Beta} = -0,42$ ,  $t = -2,35$ ,  $p<0,05$ ). Alguns valores organizacionais predisseram significativamente alguns fatores de satisfação e de insatisfação. Na organização A, valores predisseram significativamente 20% da satisfação com o suporte, mas nenhum valor isoladamente foi preditor significativo; valores predisseram significativamente 25% da variância total da insatisfação com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidades. Conformidade ( $\beta = 0,41$ ,  $t = 2,46$ ,  $p < 0,05$ ) e Domínio foram os preditores significantes ( $\beta = -0,51$ ,  $t = -3,15$ ,  $p < 0,01$ ); valores predisseram ainda 28% da variância da insatisfação com a sobrecarga de trabalho ( $F=3,23$ ,  $p<0,01$ ), sendo Conformidade o único preditor responsável por esta explicação ( $\beta = -0,51$ ,  $t = -2,08$ ,  $p < 0,05$ ). Na organização B, valores foram responsáveis pela explicação de 18% do total da variância explicada da satisfação com o relacionamento afetivo ( $F = 2,29$ ,  $p < 0,05$ ), mas nenhum isoladamente foi responsável por esta explicação. Valores predisseram 16% da satisfação com o reconhecimento profissional ( $F =$

2,11,  $p < 0,05$ ) e somente Preocupação com a coletividade foi preditor significativo ( $\beta = 0,40$ ,  $t = 2,40$ ,  $p < 0,05$ ); predisseram ainda 18% da variância total da insatisfação com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidades ( $F = 2,38$ ,  $p < 0,05$ ) e Preocupação com a coletividade foi o único preditor responsável por isto ( $\beta = -0,39$ ,  $t = -2,41$ ,  $p < 0,05$ ). Os resultados foram discutidos à luz de estudos da literatura da área e as conclusões indicaram o alcance do objetivo principal deste estudo, além de sinalizar a necessidade de outros estudos que podem acrescentar conhecimento à compreensão do relacionamento entre as variáveis focalizadas neste estudo.

Palavras-chave: valores organizacionais, cultura organizacional, satisfação no trabalho, intenção de rotatividade.

## ABSTRACT

The main goal of this study has been to investigate the prediction relationships between organizational values, satisfaction at work and turnover intention. Additionally, the predictive power of the organizational values on the satisfaction at work has been investigated, having identified: the hierarchy of the organizational values, the workers' satisfaction and dissatisfaction levels and their intention of leaving the organization. The study has been developed with 171 employees of two organizations from the food sector of Uberlândia, MG, who answered to the Organizational Values Profile Inventory, to the scales of Satisfaction at Work and Intention of Turnover and a questionnaire of social-demographic data. The answers have been codified in a spreadsheet of the program SPSS and submitted to descriptive statistics, test t of Student, to default variance analyses and multiple regression. The ANOVA results have revealed significant difference between the groups of values from both two organizations. The t of Student results have revealed different organizational values hierarchies for each organization. The results from the regression analyses have indicated that, for organization A, the model explained 42% of the total variance of the turnover intention ( $F=3,18$ ,  $p<0,001$ ), being the value Concern with collectivity ( $Beta = -0,51$ ,  $t = -2,46$ ,  $p <0,05$ ) and Dissatisfaction with the work overload ( $Beta = -0,30$ ,  $t = -2,23$ ,  $p <0,05$ ) the significant and inverse predictors responsible for this explanation. For organization B, the model predicted 38% of the variance of the turnover intention ( $F=3,49$ ,  $p <0,001$ ); the accomplishment value has been the only significant and inverse predictor responsible for this explanation ( $Beta = -0,42$ ,  $t = -2,35$ ,  $p <0,05$ ). Some organizational values predicted significantly some satisfaction and dissatisfaction factors. In organization A, values predicted significantly 20% of the satisfaction with support, but no value separately have been a significant predictor; values predicted significantly 25% of the total variance of the dissatisfaction with the leadership inadequacy and with the lack of opportunities. Conformity ( $Beta = 0,41$ ,  $t = 2,46$ ,  $p <0,05$ ) and Domain have been the significant predictors ( $Beta = -0,51$ ,  $t = -3,15$ ,  $p <0,01$ ); the values also predicted 28% of the variance of the dissatisfaction with the work overload ( $F=3,23$ ,  $p <0,01$ ), being Conformity the only responsible predictor for this explanation ( $Beta = -0,51$ ,  $t = -2,08$ ,  $p <0,05$ ). In the organization B, values have been responsible for the explanation of 18% of the total explained variance of the satisfaction with the affectionate relationship ( $F = 2,29$ ,  $p <0,05$ ), but none of them separately has been responsible for this explanation. Values have predicted 16% of the satisfaction with the

professional recognition ( $F = 2,11, p < 0,05$ ) and only Concern with the collectivity has been a significant predictor ( $Beta = 0,40, t = 2,40, p < 0,05$ ); They have also predicted 18% of the total variance of dissatisfaction with the leadership inadequacy and with the lack of opportunities ( $F = 2,38, p < 0,05$ ) and Concern with the collectivity has been the only responsible predictor for this ( $Beta = -0,39, t = -2,41, p < 0,05$ ). The results have been discussed to the light of literature studies of the field and the conclusions have indicated the accomplishment of the main objective of this study, and have also pointed the need of other studies that might increase knowledge to the understanding of the relationship between the variables focused in this study.

Keywords: organizational values, organizational culture, satisfaction at work, turnover intention.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Visão simplificada das diferentes Teorias das Escolas de Administração - adaptação das idéias de Bernardes e Marcondes (2003), Milkovich e Boudreau (2000), Silva e Zanelli (2004), Spector (2002), Wagner III e Hollenbeck (2002).	27
<b>Quadro 2</b> - Conceitos de cultura, tópicos na pesquisa organizacional e administrativa, conceitos de organização nas teorias das organizações, tratamento cultural e pontos comuns entre eles (Adaptado de Freitas, 1991; Smircich, 1983; Zanelli et al., 2004).	33
<b>Quadro 3</b> - Níveis de análise da cultura organizacional (Adaptado de Cavedon, 2004; Fleury & Fischer, 1996; Schein, 1992; e de Zanelli et al., 2004).	51

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Apresentação gráfica da evolução das teorias da administração (inspirada em Bernardes & Marcondes, 2003; Gil, 2001; Milkovich & Boudreau, 2000; Silva & Zanelli, 2004; Spector, 2002; Wagner III & Hollenbeck, 2002).	28
<b>Figura 2</b> – Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores (adaptado de Tamayo, 1997).	56
<b>Figura 3</b> - Representação gráfica da relação entre valores, TMV e comportamento.	57
<b>Figura 4</b> - Representação da proposta de modelo de Martins (2003).	103
<b>Figura 5</b> - Representação gráfica do modelo hipotético deste estudo.	103





## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Descrição dos participantes.	109
<b>Tabela 2</b> - Descrição dos Instrumentos.	110
<b>Tabela 3</b> – Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa para amostra deste estudo.	118
<b>Tabela 4</b> - Correlações de Pearson entre as variáveis deste estudo para a amostra total.	119
<b>Tabela 5</b> – Análise de variância entre as médias dos participantes das duas empresas	122
<b>Tabela 6</b> – Médias fatoriais das empresas A e B.	124
<b>Tabela 7</b> – Resultados do teste <i>t</i> de diferença entre as médias dos valores da Empresa A.	125
<b>Tabela 8</b> – Resultados do teste <i>t</i> de diferença entre as médias dos valores da Empresa B.	126
<b>Tabela 9</b> - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa A (HP)	129
<b>Tabela 10</b> - Coeficientes de Regressão	129
<b>Tabela 11</b> - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa A (HS)	129
<b>Tabela 12</b> - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa A (HS)	130
<b>Tabela 13</b> - Coeficientes de Regressão	130
<b>Tabela 14</b> - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa A (Etapa 2)	131
<b>Tabela 15</b> - Coeficientes de Regressão	131
<b>Tabela 16</b> - Sumário dos modelos de regressão da amostra da Empresa A (HS) para fatores de satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, relacionamento afetivo e reconhecimento.	131

<b>Tabela 17</b> - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa B (HP)	132
<b>Tabela 18</b> - Coeficientes de Regressão	132
<b>Tabela 19</b> - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa B (HS)	133
<b>Tabela 20</b> - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa B (HS)	133
<b>Tabela 21</b> - Coeficientes de Regressão	133
<b>Tabela 22</b> - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa B (HS).	134
<b>Tabela 23</b> - Coeficientes de Regressão	134
<b>Tabela 24</b> - Sumário dos modelos de regressão da amostra da Empresa B (HS) para fatores de satisfação com suporte organizacional, com a utilidade social da organização e do trabalho e insatisfação com a sobrecarga de trabalho.	134

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	21
<b>2. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UMA VISÃO GERAL</b>	25
<b>3. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	34
3.1. Uma perspectiva geral sobre o conceito	34
3.2. Estudos relativos à cultura organizacional	40
3.3. Valores Organizacionais: Expressão da Cultura Organizacional	52
3.3.1. A Medida de Valores Organizacionais	64
<b>4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO: PERSPECTIVA GERAL</b>	70
4.1. Componentes da satisfação no trabalho: visões uni e multidimensional	71
4.2. Antecedentes da Satisfação com o Trabalho	76
4.3. Conseqüentes da Satisfação com o Trabalho	81
4.4. A medida da Satisfação	86
<b>5. ROTATIVIDADE E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE</b>	88
<b>6. RELAÇÃO ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE.</b>	97
<b>7. MODELO DE INVESTIGAÇÃO PROPOSTO</b>	103
<b>8. OBJETIVOS</b>	105
<b>9. CONCEITOS BÁSICOS PARA ESTE ESTUDO: DEFINIÇÕES ADOTADAS</b>	106
<b>10. MÉTODO</b>	107
10.1. Participantes	107
10.2 Instrumentos	109
10.3. Procedimentos	110
10.3.1. Amostragem	110

10.3.2. Coleta de dados	111
10.3.3. Análise dos dados	112
<b>11. RESULTADOS</b>	114
<b>12. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	135
<b>13. CONCLUSÃO</b>	169
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	173
<b>ANEXOS</b>	
<b>Anexo A - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO</b>	186
<b>Anexo B - Escala de Satisfação no Trabalho - EST</b>	189
<b>Anexo C - Escala de Intenção de Rotatividade - EIR</b>	192
<b>Anexo D - Descrição das variáveis dos instrumentos utilizados</b>	193
<b>Anexo E - Autorização</b>	197
<b>Anexo F - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b>	198
<b>Anexo G – Parecer do Comitê de Ética</b>	199

## 1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

De acordo com Zanelli (2002, p. 144) “vivemos uma turbulência ambiental que parece não ter precedentes na história”. Quanto a isso, Dowbor (1997) alerta que a nossa capacidade de sistematizar a compreensão desta realidade que vai se configurando é menor que a sua própria evolução e que há uma desproporção entre o avanço da tecnologia e o de suas respectivas instituições. O autor atribui este processo à globalização.

Para Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 21) “a globalização é uma questão que está alterando a maneira de conduzir as atividades e promete continuar a fazê-lo num ritmo acelerado”. Conforme Araújo (2006, p. 21) “A globalização gerou novas organizações com configurações jamais encontradas, mesmo em países de excelente nível econômico-social”, assim, as ações internas de uma organização poderão ser influenciadas por estas turbulências e incertezas advindas do meio externo.

Tal movimento afeta diretamente as condições, os processos e os conteúdos no mundo dos negócios e a sobrevivência das organizações. Com isso os gestores ficam com a incumbência de mudarem a si mesmos e de adequarem os diferentes grupos da organização a um modelo de equipes de alto desempenho. Além disto, deverão enfrentar desafios relacionados à compreensão e administração da cultura, competências, comunicações, valores, habilidades estratégicas e a busca constante do desenvolvimento (Liebowitz, 2007; Zanelli, 2002).

Complementando a idéia de Zanelli (2002), Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 366) afirmam que “os gerentes precisam modelar a cultura de normas, valores e modos de pensar que influenciam o comportamento em toda empresa”, comportamento este que poderá ser gerado pelos indivíduos, grupos ou pela própria estrutura organizacional. Os autores consideram que o estudo do comportamento organizacional e de suas diferentes variáveis

fornecerão informações valiosas aos gerentes como recurso estratégico de administração do comportamento organizacional global.

Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo e Porto (2005) relatam que o Brasil apresenta uma contribuição ampla e significativa nos estudos que buscam identificar a importância dos valores no campo de estudos do comportamento organizacional. Todavia, dado que são recentes os estudos sobre as variáveis objetos desta investigação, este trabalho se justifica pela necessidade de dar maior densidade aos achados da área. Embora tenham sido localizados na literatura estudos focalizando a relação entre cultura organizacional e satisfação e entre satisfação e intenção de rotatividade, nenhum estudo brasileiro que investigasse o encadeamento entre um aspecto da cultura organizacional (valores organizacionais), satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, foi localizado.

Além disso, estudos (Ramlall, 2003; Siqueira e Pereira, 2001) têm demonstrado os prejuízos financeiros decorrentes da rotatividade. Este volume financeiro perdido poderia ser aplicado na geração de novos empregos e na melhoria das condições de trabalho. A literatura da área (Burke, Koyuncu & Fiksenbaum, 2007; Kudo et al., 2006; Martinez, Paraguay & Latorre, 2004) tem apontado para as influências negativas da insatisfação nos resultados individuais e organizacionais. Por outro lado, aspectos da cultura organizacional parecem influenciar comportamentos micro-organizacionais (Borges, Argolo, Pereira, Machado & Silva, 2002; Macadar, Sakamoto & Peixe, 2001; Ramlall, 2003). Todavia, há ainda que se buscar constância para estes apontamentos dada a importância das variáveis envolvidas e de seu impacto potencial nos resultados individuais e organizacionais.

Assim, este estudo pretende investigar a capacidade preditiva de um modelo formado por satisfação no trabalho e perfil de valores organizacional sobre a intenção do empregado de deixar a organização.

A fim de contribuir com o conhecimento e compreensão deste movimento ao que as organizações estão submetidas é que este estudo foi desenvolvido. O presente trabalho apresenta conceitos como teorias gerais da administração, comportamento organizacional, cultura organizacional, valores organizacionais, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Em cada capítulo procurou-se destacar uma visão geral do conceito e, em relação às variáveis, objeto de estudo deste trabalho, abordaram-se também resultados de pesquisas e instrumentos de medida do construto.

No primeiro capítulo é apresentada uma breve visão sobre o panorama da globalização e seu impacto sobre as organizações. No segundo capítulo o foco está nas Teorias Gerais da Administração e Comportamento Organizacional, oferecendo uma visão geral sobre estes dois conteúdos; o terceiro capítulo está centrado em cultura organizacional, tendo três subitens, sendo que o primeiro apresenta uma perspectiva geral sobre o conceito; o segundo aborda alguns estudos relativos à cultura organizacional e o terceiro trata dos valores organizacionais como um elemento componente da cultura organizacional. No quarto capítulo está o conteúdo sobre satisfação apresentando uma visão geral deste conceito, além de mais quatro subitens que abordam os componentes da satisfação no trabalho. Um versa a respeito das visões uni e multidimensionais, um outro envolve os antecedentes da satisfação com o trabalho, um terceiro subitem engloba os aspectos considerados como conseqüentes da satisfação com o trabalho e por último, e não menos importante, está o conteúdo sobre a medida de satisfação. No quinto capítulo abordam-se conteúdos sobre rotatividade e intenção de rotatividade.

O sexto capítulo trata da relação entre as variáveis que foram foco deste estudo, o modelo de investigação e os objetivos se encontram no sétimo e oitavo capítulos, respectivamente. O nono capítulo destaca os conceitos das variáveis estudadas que deram suporte a este estudo. No capítulo 10 está contido o método, nos capítulos 11 e 12 foram

apresentados os resultados e a discussão. E no 13º e último capítulo estão as conclusões deste estudo.



## **2. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL – UMA VISÃO GERAL.**

O cenário imprevisível, dinâmico e turbulento do mundo globalizado tem provocado transformações nas organizações, ocasionando exigências relativas à sua adaptação, sobrevivência e competitividade. As mudanças variam de uma organização para outra, levando-se em conta o contexto em que estão inseridas e as condições políticas, econômicas, sociais e culturais. Outras características tais como o ramo de atividade, práticas gerenciais, qualificação profissional, processos e procedimentos - de trabalho, de produção, de comunicação, de informação, de qualificação, de relacionamento, de controle - e o avanço tecnológico, dentre outros, são aspectos não menos importantes que interferem no desenvolvimento das organizações (Bernardes & Marcondes, 2003; Rousseau, 1997).

Algumas características que marcavam o estilo e as relações de trabalho também foram se alterando. Atividades mais repetitivas deram lugar a outras mais originais, as relações de trabalho passaram a se basear no conhecimento e não apenas na obediência e cumprimento de padrões e procedimentos, a responsabilidade pela carreira foi estendida para o indivíduo, não sendo mais só da organização (Rousseau, 1997). Nesta intensa dinâmica, as pessoas são consideradas responsáveis pelo seu trabalho, há uma redução de níveis hierárquicos, aparece uma maior valorização do profissional e do trabalho técnico e se pode notar clara tendência das empresas em rever seu cenário e suas fronteiras, uma vez que se faz necessário trabalhar com o imprevisto, com o imprevisto e, por isto, com a aprendizagem (Rousseau, 1997).

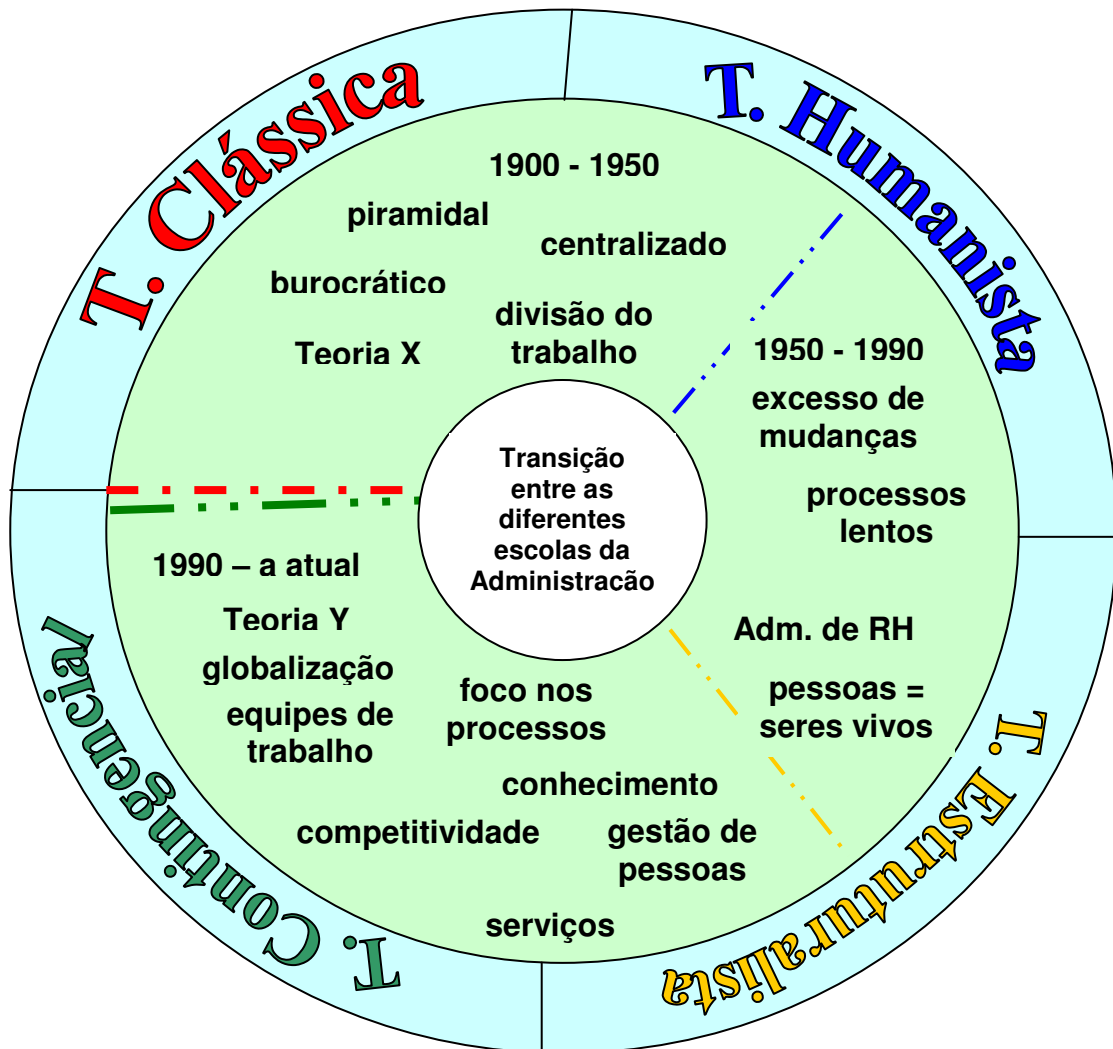
Esse constante movimento das organizações para lidar com as inconstâncias do meio ambiente em que estão inseridas pode ser percebido desde o início da industrialização, em que se fez presente a preocupação de gestores, estudiosos e pesquisadores do ambiente organizacional, a fim de tornarem as organizações mais adaptáveis, competitivas e

duradouras. As escolas da Administração e suas diversas teorias abordam os diferentes momentos relativos às organizações e ambientes, de modo a auxiliar na compreensão e na intervenção diante de tais preocupações e transformações (Gil, 2001; Milkovich & Boudreau, 2000; Siqueira, 2002; Spector, 2002). A filosofia de cada uma destas escolas ainda pode ser vista nas organizações atuais, servindo de parâmetro ou modelo de gestão conforme características dos gestores, ramo de atividade da organização, tecnologia utilizada, processo produtivo e/ou prestação de serviços, dentre outros fatores. O Quadro 1 apresenta uma visão simplificada das diferentes escolas da Administração, proporcionando uma melhor compreensão dos aspectos mais relevantes de cada uma, bem como a possibilidade da presença do todo ou de partes delas, conforme relataram Borges-Gouveia e Felício Júnior (2004); Rousseau (1997); Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) ao chamarem a atenção para as mudanças nas relações, processos e procedimentos de trabalho e no posicionamento estratégico das organizações.

**Quadro 1** - Visão simplificada das diferentes Teorias das Escolas de Administração - adaptação das idéias de Bernardes e Marcondes (2003), Milkovich e Boudreau (2000), Silva e Zanelli (2004), Spector (2002), Wagner III e Hollenbeck (2002).

<b>Estágio de Desenvolvimento</b>	<b>Fundamentação</b>	<b>Reformulação</b>	<b>Transição</b>	<b>Integração</b>
<b>Categoria</b>				
<b>Denominação</b>	Teoria Científica e Clássica	Teoria Humanista e Comportamental	Escola Estruturalista	Teoria Contingencial
<b>Alguns Estudiosos e Pesquisadores</b>	Taylor, Fayol, Ford.	Follett, Barnard, Munsterberg, Maslow, Lewin, McGregor, Mayo, Herzberg	Etzioni, Katz e Kahn	Lawrence, Lorsch, Schein, Galbraith, Drucker,
<b>Ideologia</b>	Adaptação do Homem à Máquina	Adaptação da Máquina ao Homem	Mutualidade	Meio Ambiente Cliente Interno / Externo
<b>Meio de Propagação</b>	Manuais, Normas, Organogramas, Tempos e Movimentos.	Liderança, Motivação, Adm. Conflitos, Contato com Funcionários.	Informática, Liderança Situacional, Objetivos Organizacionais e Humanos.	Feedback, Planejamento Estratégico, Qualidade Total, Terceirização, <i>Benchmarking</i> .
<b>Resultado</b>	Organização Formal	Organização Informal	Organização Formal e Informal	Sistema Social
<b>Componente</b>	Estrutural	Comportamental	Tecnológico	Estratégico

A Transição entre as Diferentes Escolas de Administração é representada graficamente na Figura 1.



**Figura 1** - Apresentação gráfica da evolução das teorias da administração (inspirada em Bernardes & Marcondes, 2003; Gil, 2001; Milkovich & Boudreau, 2000; Silva & Zanelli, 2004; Spector, 2002; Wagner III & Hollenbeck, 2002).

É possível perceber que, apesar dos diferentes focos que cada teoria aborda, há em cada uma delas um olhar sobre o indivíduo e a organização. A amplitude de conhecimento necessária para lidar com estes aspectos é extensa e envolve aspectos relacionados a diferentes campos do saber como a Sociologia, Antropologia, Ciências Políticas, Psicologia e

algumas áreas afins como Administração, Economia, Engenharia entre outras. Por isso, um novo campo se desenvolveu para que, não mais de modo isolado, mas através da interdisciplinaridade, pudesse ser estabelecida uma melhor compreensão dos processos, nas suas particularidades e também inter-relacionados, que envolvem o indivíduo, os grupos e a organização: o campo do comportamento organizacional (Siqueira, 2002).

De acordo com Siqueira (2002), o campo do Comportamento Organizacional se diferencia da Psicologia Industrial e Organizacional por considerar que a dinâmica organizacional é um objeto de estudo e não uma simples transferência e aplicação de conhecimentos psicológicos. A autora chegou a esta conclusão a partir de uma seqüência de fatos e dados que acompanharam a evolução do conceito que ela detectou em levantamento bibliográfico (Bowditch & Buono, 1992; House & Singh, 1987; Staw, 1984; Wagner III & Hollenbeck, 2002, entre outros) referente a estudos feitos com variáveis de diferentes níveis de análises. Além destas preocupações, a autora constatou ainda a falta de normatização no tratamento do assunto. Conforme Siqueira (2002) este campo é reconhecido, a partir de 1960, por pesquisadores ingleses, que fizeram várias tentativas para conceituá-lo, procurando identificar os níveis das variáveis envolvidas e as disciplinas de base para sua compreensão.

Staw (1984, p. 628) define comportamento organizacional como “...um campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações” .

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 06), “Comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Estes autores focalizam os processos de análises do comportamento humano, algo semelhante ao que a Psicologia Organizacional e do Trabalho desenvolve.

Atualmente, o campo de estudo do Comportamento Organizacional tende a ser dividido em níveis e/ou estruturas de estudo que estão relacionados aos indivíduos, grupos e à organização. Cada um destes níveis pode ser considerado interdependente do outro e com identidade própria, sendo denominados micro, meso e macro organizacionais (Siqueira, 2002; Wagner III & Hollenbeck, 2002).

O nível do comportamento micro-organizacional aborda aspectos do comportamento do indivíduo e da sua relação com o trabalho. Tem uma orientação claramente psicológica, oriunda da Psicologia experimental, clínica e industrial. Estuda como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho, o que as motiva, por que algumas se sentem satisfeitas com seu trabalho, enquanto outras o julgam estressante (Wagner III & Hollenbeck, 2002).

Quanto ao nível meso-organizacional este se preocupa em compreender os comportamentos dos indivíduos quando da realização de trabalhos em equipe e/ou grupos. Seu desenvolvimento sofreu influências dos campos da comunicação, da psicologia social e da sociologia interacionista, no que diz respeito a conteúdos e/ou fenômenos sobre socialização, liderança, motivação e dinâmica de grupo. Os questionamentos giram em torno de questões como formas de socialização que incentivam os que trabalham juntos, melhoria da produtividade do grupo, gerenciamento e solução de conflitos, identificação de aptidões dos membros de uma equipe que aumentam o desempenho do grupo, e formas de liderança mais eficazes (Wagner III & Hollenbeck, 2002).

Por último, e não menos importante, o nível macro-organizacional compreende o comportamento da empresa como um todo. Pauta-se na sociologia, na ciência política, na antropologia e na economia. A pesquisa neste nível considera questões como forma e fluxo do poder organizacional, estrutura organizacional, suporte, clima e cultura organizacionais, dentre outros (Wagner III & Hollenbeck, 2002).

Algumas das variáveis desses três níveis de análise são consideradas dependentes, ou seja, a literatura (Brief & Weiss, 2002; Mendonça & Tamayo, 2005; Siqueira & Gomide Jr., 2004) considera que elas sofrem interferência de outras variáveis de mesmo nível ou de outros níveis organizacionais, podendo ser afetadas ou explicadas por estas últimas.

Dentre as variáveis dependentes também conhecidas como “resultados” ou “conseqüentes”, autores como Rousseau (1997), Staw (1984) e Wagner III e Hollenbeck (2002) citam como variáveis do nível organizacional: produtividade, absenteísmo, rotatividade ou turnover, cidadania organizacional e percepção de justiça; do nível grupal: coesão, conflitos, comunicação, negociação e como variáveis do nível individual: afetos, satisfação com o trabalho, comprometimento, stress ocupacional, significado do trabalho e valores relativos ao trabalho.

Resultados de estudos (Brief & Weiss, 2002; Rousseau, 1997; Schein, 1992; Wilpert, 1995) mostram que outras variáveis influenciam as variáveis dependentes: as chamadas variáveis independentes (ou antecedentes) - que interferem nos níveis micro, meso e macro-organizacional. No nível do indivíduo (micro-organizacional), as variáveis independentes são: idade, sexo e estado civil; características de personalidade, estrutura emocional, estado de humor, valores individuais e atitude, conhecimento, percepção, iniciativa, tomada de decisão individual, capacidade de aprendizagem e motivação, satisfação no trabalho. No nível do grupo (meso-organizacional), têm sido identificados como variáveis independentes os padrões de comportamento aceitos e esperados pelo grupo, padrões de comunicação, coesão, estilos de liderança, papéis e normas de conduta, níveis de conflito e negociação, humor do grupo e poder. No nível do sistema organizacional (macro-organizacional), fundamentos da estrutura organizacional, o planejamento do trabalho, a missão, as estratégias, a tecnologia, as políticas e práticas de recursos humanos, o clima e a cultura organizacional e os valores organizacionais são consideradas como as principais variáveis antecedentes.

Dentre os fenômenos abordados pelo nível macro-organizacional, a cultura vem despertando o interesse dos pesquisadores (Calori & Sarnin, 1991; Freitas, 1991; Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Mendonça, Barreto, Meireles, Mota & Felix-Brasil, 2005; Pettigrew, 1979; Rousseau, 1997; Schein, 1984; Smircich, 1983; Staw, 1984; Wilpert, 1995) que investigam seu processo, as influências que recebe na sua formação e as influências que é capaz de gerar, bem como seus impactos no comportamento organizacional nos três níveis. Silva e Zanelli (2004) destacam que

Na atualidade, o tema cultura organizacional se tornou relevante para todos que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem (Silva & Zanelli, 2004, p. 41).

Para os autores referidos, um dos principais motivos para se estudar cultura é o aumento da competitividade entre as organizações, tendo em vista a globalização dos mercados e conseqüentemente as mudanças pelas quais as organizações têm que passar para atender a este cenário.

Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 290), mencionam que “A Psicologia Organizacional atual dá grande importância ao estudo de cultura organizacional por considerar que ela é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa”. Há que se observar que a cultura não pode ser considerada a única variável que influencia no desempenho individual, na satisfação no trabalho e na produtividade. Porém, dada a relevância da compreensão desta variável enquanto fonte de impacto no comportamento organizacional, é que será abordado o fenômeno de cultura organizacional



nos seus aspectos histórico, correntes teóricas, definição conceitual, métodos, instrumentos de pesquisa e resultados de alguns estudos de pesquisas.

### **3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. Uma perspectiva geral sobre o conceito**

De forma semelhante ao campo de estudo do comportamento organizacional, o conceito de cultura organizacional perpassa outras áreas do conhecimento como a antropologia, a sociologia e a psicologia. De acordo com Silva e Zanelli (2004, p 407) “Foi no final do século XVIII e no início do século XIX que o estudo da cultura como campo de conhecimento científico começou a se firmar”. No ambiente organizacional o estudo da cultura organizacional ganhou força na década de 1980 (Freitas, 1991; Silva & Zanelli, 2004). Alguns autores (Alcadipani & Crubellate, 2003; Alvesson & Lindkvist, 1993; Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2004; Ferreira & Assmar, 1999; Freitas, 1991; Martins, 1999; Smircich, 1983; Zanelli; Borges-Andrade & Bastos, 2004) defendem que, em função da diversidade de definições e interpretações do que seja cultura organizacional, da recenticidade do interesse pelo estudo do conceito na área organizacional, e das influências de outras áreas do saber (filosofia, sociologia, antropologia, entre outras) existem várias abordagens teóricas e metodológicas para explicar este construto, que podem guardar certa semelhança entre si, se completar e até mesmo se excluir. Talvez por tudo isso, ainda não haja na literatura da área um conceito conclusivo. E, para melhor compreensão do fenômeno, tais aspectos serão abordados em um outro momento.

Frente a estas diversidades e/ou adversidades na busca pela compreensão do que seja cultura organizacional, alguns pesquisadores optaram por resgatar a origem da terminologia e identificar as diferentes abordagens utilizadas para sua investigação (Freitas, 1991; Martins, 1999; Morgan, 1996; Smircich, 1983).

De acordo com Pettigrew (1979), Smircich (1983), Martins (1999), Silva e Zanelli (2004), o conceito de cultura organizacional fundamenta-se na Antropologia Moderna e pode ser compreendido sob diferentes correntes teóricas: a da antropologia cognitiva, que vê cultura como conhecimentos compartilhados; a da antropologia simbólica, que define cultura como significados compartilhados; a da antropologia estrutural, que considera a cultura como processos psicológicos inconscientes e a da antropologia cultural, que vê a cultura como processo e/ou como produto, podendo se subdividir em adaptacionista – algo que pode ser observado nos membros da comunidade – e ideacional - algo compartilhado mentalmente pelos membros da comunidade, como crenças, valores e idéias.

Smircich (1983) acrescenta que cultura organizacional pode ser uma metáfora para caracterizar a organização e neste caso, esta seria uma cultura. Ou, visto de outra maneira, a cultura pode ser uma propriedade da organização, assim esta teria uma cultura. No primeiro caso, a visão da organização enquanto a própria cultura é contemplada pelas abordagens da Cognição Organizacional, pelo Simbolismo Organizacional e pelos Processos Inconscientes e Organização. No segundo caso, a cultura como uma variável que a organização possui é contemplada pelas abordagens da Administração Comparativa e pela Cultura Corporativa (Freitas, 1991; Smircich, 1983; Zanelli et al., 2004). Parece que algumas culturas são tão fortes que a organização passa a ser a própria cultura. Em casos onde isto não acontece, a organização teria uma cultura mais fraca, não tão bem arraigada como naquela que é uma cultura. Mas este é um assunto inconcluso.

A partir destas identificações, Freitas (1991), Zanelli, Borges-Andrade e Silva (2004) citam Smircich (1983) como fonte para explicar de forma sucinta as informações anteriormente mencionadas, conforme Quadro 2, onde são feitas comparações entre os conceitos de cultura na antropologia e na teoria das organizações sob vários aspectos. Outras informações extraídas desses autores foram acrescentadas a fim de deixá-lo mais completo.

**Quadro 2 -** Conceitos de cultura, tópicos na pesquisa organizacional e administrativa, conceitos de organização nas teorias das organizações, tratamento cultural e pontos comuns entre eles (Adaptado de Freitas, 1991; Smircich, 1983; Zanelli et al., 2004).

Conceitos de Cultura na Antropologia	Tópicos na Pesquisa Organizacional e Administrativa	Conceitos de Organização na Teoria das Organizações	Tratamento dado ao conceito de cultura dentro das organizações	Pontos Comuns
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex. Funcionalismo – Malinovski.	“Cross-culture” ou Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex. Teoria Clássica da Administração.	O foco está no contexto cultural mais amplo e sua influência sobre os membros da organização, bem como faz a transposição deste universo para o da organização. Cultura é parte do ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ambas assumem o paradigma funcionalista;</li> <li>. relação entre mundo social e relacionamentos gerais e contingenciais;</li> <li>. a organização é vista como um organismo.</li> </ul>
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex. Funcionalismo-Estrutural Radcliffe-Brown.	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex. Teoria Contingencial	A cultura é vista como uma variável, e as organizações são geradoras de bens, serviços e artefatos culturais, como rituais, lendas e cerimônias. Cultura é resultado de uma promulgação humana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. organização e cultura são estudadas a partir de seus relacionamentos dentro e fora dos limites organizacionais; ambas buscam a previsibilidade e o controle organizacional.</li> </ul>
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex. Etnociência-Goodenough.	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex. Teoria da Cognição Organizacional	A cultura inclui a auto-imagem da organização e as regras que a constituem e regulam organizando as crenças e ações em torno desta auto-imagem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. a cultura é vista como metáfora e forma particular de expressão humana;</li> <li>. mundos social e organizacional existem como referencial de relacionamentos simbólicos, cujo significado permanece através da constante interação humana.</li> </ul>
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex. Antropologia Simbólica-Geertz.	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex. Teoria do Simbolismo Organizacional	A cultura é permeada por um discurso simbólico, que ao ser compartilhado por indivíduos, grupos e organizações, torna as experiências significativas e influencia suas ações.	
Cultura é uma projeção de infra-estrutura universal da mente. Ex. Estruturalismo-Levi-Strauss.	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex. Teoria da Transformação Organizacional.	A cultura se associa às expressões dos processos psicológicos inconscientes e as suas formas de manifestações conscientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. a fim de estruturar o estudo das organizações como fenômeno social, usam como artifício epistemológico a idéia de cultura.</li> </ul>

Esta pluralidade de abordagens sobre cultura organizacional, baseada na Antropologia, foi responsável, segundo Coelho Jr. e Borges-Andrade (2004), Freitas (1991), Silva e Zanelli (2004), Trice e Beyer (1993), pela dificuldade de conciliar as diferentes concepções, definições e pressupostos teóricos, e também na adoção de estratégias metodológicas similares nos estudos sobre cultura organizacional e no tipo de pesquisa a ser conduzido a partir do seu objetivo e/ou foco. Sendo assim, existem diferentes formas de estudar o fenômeno, o que torna difícil a existência de acordo acerca do conceito e do método de investigação. Não há, portanto, uma abordagem teórica unificada, ficando sob a responsabilidade do pesquisador a opção teórica e metodológica.

Esta inexistência de acordo produziu uma quantidade quase infindável de definições de cultura organizacional. Assim, pelo fato de que não seria possível e interessante fazer aqui um levantamento exaustivo de todas elas, já que não é este o foco deste trabalho, abordar-se-ão algumas que produziram maior impacto em seu estudo.

Para Hofstede (1991, p. 210), cultura organizacional é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. Este autor considera que o indivíduo pertence a vários grupos simultaneamente e por isso carrega diferentes níveis de programação mental correspondendo a diferentes níveis de cultura, que podem estar associados à família, bairro, escola, grupos de lazer, comunidade e local de trabalho. Fazendo uma extensão, “A metáfora da programação mental, utilizada por Hofstede (1980), pode servir de base para explicar o impacto dos valores culturais sobre o comportamento, já que boa parte dessa programação é realizada por meio da transmissão de valores” (Tamayo & Porto, 2005, p. 11).

Ao definir cultura organizacional, House et al. (1999, p. 184), baseados em Hofstede (1991) assim o fazem: “A concordância entre os membros da coletividade a respeito de seus

atributos e a comunalidade de práticas observadas em entidades como família, escolas, organizações de trabalho, instituições políticas, sistema legal e econômico”.

Na concepção de Schein (1984), cultura organizacional compreende um conjunto de pressupostos básicos que foram desenvolvidos a partir da aprendizagem de um grupo de pessoas ao lidar com situações, problemas ou desafios e que tiveram êxito. Conforme estas situações aconteciam, as tendências eram da emissão do comportamento ou de decisões e ações semelhantes às anteriores e que, quanto mais levavam ao êxito, mais estas se consolidavam, tornando-se um padrão aceitável de comportamento. Para este autor a cultura divide-se em três níveis: artefatos e criações, que constituem um nível mais superficial; valores, que se encontram num nível intermediário de compreensão e, finalmente, os pressupostos básicos, que normalmente se encontram no nível do inconsciente.

Para Pettigrew (1979, p. 574), cultura organizacional “É um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.

Pode-se compreender que a partir das diferentes abordagens é gerada uma multiplicidade de definições e de compreensões do que seja cultura organizacional. Estas definições influenciam o tipo de pesquisa a ser conduzido a partir do seu objetivo e/ou foco, bem como qual a metodologia a ser utilizada (Silva & Zanelli, 2004). Tais fatores dificultam a generalização dos resultados e isto se deve à fundamentação teórica, à amostragem, ao foco da pesquisa, às metodologias utilizadas, à preparação e às responsabilidades do pesquisador, bem como ao contexto histórico em que o estudo está inserido (Alcadipani & Crubellate, 2003; Borges-Andrade & Zanelli, 2004; Drenth, 1984; Ferreira, Assmar, Estol, Helena & Cisne, 2002; Lundberg, 1984; Siqueira, 2002).

As diferentes abordagens utilizam de metodologias de investigação diferentes. Algumas utilizam de método quantitativo e outras de método qualitativo de investigação. A

pesquisa pelo método quantitativo usa instrumentos que possibilitarão uma análise estatística dos dados, ou seja, parte do princípio de que os fenômenos são mensuráveis.

Alguns instrumentos têm sido utilizados na investigação da cultura organizacional, a saber: O Inventário de Cultura Organizacional (OCI) de Cooke e Lafferty (1983, citado por Cooke & Rousseau, 1988) avalia a cultura em três dimensões fatorialmente identificadas: cultura construtiva, cultura passivo-defensiva e cultura agressivo-defensiva.

O questionário de Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990) composto por 135 itens também avalia a cultura organizacional em quatro dimensões visando identificar os valores e as práticas relacionadas a esta cultura: distancia do poder, controle da incerteza, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade.

Calori e Sarnin (1991) construíram outro instrumento que também avalia a cultura organizacional, baseado em valores e práticas organizacionais, sendo doze dimensões para avaliar os valores organizacionais e dezessete para avaliar as práticas organizacionais.

No Brasil, foram desenvolvidas por Gomide Jr. e Martins (1997) quatro escalas que totalizaram 29 itens, fatorialmente válidas para medida de cultura organizacional, baseadas na tipologia de Handy (1994, citado por Gomide Júnior & Martins, 1997) – Escala de Percepção de Cultura do Clube, Escala de Percepção de Cultura da Função, Escala de Percepção de Cultura da Tarefa e Escala de Percepção de Cultura Existencial.

Em 2002, Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne, desenvolveram e validaram um instrumento para avaliar cultura organizacional por meio da identificação de seus valores e de suas práticas. Este instrumento apresenta uma versão final em que a avaliação da cultura organizacional se dá no âmbito de seus valores – questionário composto por 55 itens com quatro fatores, denominados de Profissionalismo cooperativo, Rigidez na estrutura hierárquica, Profissionalismo competitivo e individualista, Satisfação e bem-estar dos empregados. No campo de avaliação das práticas organizacionais o questionário ficou com 39

itens distribuídos em três fatores, denominados de Práticas de integração externa, Práticas de recompensa e treinamento e Práticas de promoção do relacionamento interpessoal.

O uso do método qualitativo implica na utilização de instrumentos menos estruturados que possibilitarão análises como a de conteúdo e outras, baseadas em linguagem e imagens que procuram descrever o fenômeno estudado e seu significado (Cozby, 2003; Drenth, 1984; Motta & Caldas, 1997; Zanelli et al., 2004).

Alguns autores sugerem a utilização do método de triangulação, no qual o pesquisador irá utilizar mais de uma forma de obter os dados, podendo usar ambos os métodos anteriormente citados, de modo a dar mais sustentação aos achados da pesquisa (Duncan, 1988, citado por Fleury & Fisher, 1996; Motta & Caldas, 1997; Trice & Beyer, 1993).

Autores como Craigie e Hobbs (2004), Miles (1979), Morgan e Smircich (1980), Pettigrew (1979), Schein (1992), Smircich (1983) utilizaram método qualitativo para estudar cultura organizacional. Dentre as investigações que utilizaram método quantitativo têm-se as de Combs e Nadkarni (2005), Cooke e Rousseau (1988), Dela Coleta, Montalvo e Dela Coleta (2004), Denílson, Haaland e Goelzer (2004), Garanã (2002), Hofstede et al. (1990), House et al. (1999). A seguir serão apresentados estudos sobre cultura organizacional que utilizaram tanto o método quantitativo como o qualitativo ou ambos.

### **3.2. Estudos relativos à cultura organizacional**

Craigie e Hobbs (2004) utilizaram o método qualitativo para investigar a cultura organizacional e as práticas em dois centros comunitários de sistema saúde; 26 pessoas participaram da pesquisa, oriundas de diferentes setores da área hospitalar – administradores, estudantes de medicina, médicos, enfermeiros, assessores hospitalares e profissionais da saúde



pública. Os dados foram coletados através de entrevistas e observação de campo. A análise foi realizada em sete partes: revisão da descrição subjetiva, extração dos relatos significativos, criação de fórmulas de significados, junção dos significados formulados em 05 grandes categorias, desenvolvimento de temas dentro das categorias, criação de uma narrativa sintetizada para descrição e retorno para a validação subjetiva, além de incorporar as informações obtidas através das observações de campo.

Os informantes foram unânimes em descrever a primeira categoria – Missão e valores da comunidade - como de qualidade e em afirmar que os cuidados médicos são acessíveis para as pessoas da comunidade. Afirmaram ainda que a conexão com a comunidade é feita através da comemoração dos aniversários das pessoas ou pela visita às suas residências. Falando sobre orgulho do trabalho e participação na missão e valores, muitos informantes relataram que há o senso de continuidade e de participação da comunidade e que o principal foco não é o dinheiro.

Na segunda categoria – Liderança e dinâmica organizacional, discorrendo sobre o papel do médico, o pessoal de assessoria disse que eles contribuem significativamente para a cultura e valores deste sistema, sendo engajados e fornecedores de suporte ao pessoal de apoio. Quanto às práticas gerenciais, os informantes consideraram imprescindíveis: o suporte, a valorização e o respeito aos funcionários e pacientes, para que o sistema funcionasse. Destacaram ainda a importância das reuniões para que as pessoas resolvam seus problemas, afirmando que a maioria das pessoas participa delas, o que provoca maior aproximação entre elas. Quanto ao desenho do trabalho, as próprias enfermeiras determinam onde é o melhor local para atender os pacientes e em qual horário, além de fazerem contato com os pacientes para uma triagem. Os participantes julgaram que, quanto ao relacionamento geral dentro da organização, a comunidade é envolvida nas práticas, porém, não no gerenciamento. De um

modo geral, o pessoal de apoio percebe a organização como acessível e comprometida com a missão.

Na terceira categoria, Relacionamento, com respeito à responsabilidade e colaboração compartilhada, foram enfatizados os times de trabalho, de ajuda e cooperação mútua. Os participantes fizeram uma associação com a família ao falarem de cuidados com a relação, afirmando que cada um se preocupa com o trabalho e bem estar do outro. Discorrendo sobre igualitarismo, os informantes reforçaram que a opinião de todos é importante e que o foco é a missão; por isto todos trabalham muito. Ao falarem sobre conduta com o conflito e com o estresse, muitos informantes sentiram que o local de trabalho era ético e que os problemas eram colocados sobre a mesa para que fossem resolvidos. Quanto ao humor e celebração, embora reconhecessem que trabalhavam muito, afirmavam que riam bastante juntos. Tratando da compatibilidade, disseram que alguns funcionários menos comprometidos com ambiente de trabalho acabam abandonando o trabalho.

Na quarta categoria, Efeitos e resultados, os informantes disseram que é visível o bem estar, o afeto e as emoções dos pacientes ao receberem os cuidados, a atmosfera é contagiante.

Na última categoria – Espaço físico, os informantes consideraram que este não é tão adequado e sugeriram que haja mudanças, além do que cada um poderia decorar o seu espaço de trabalho, de modo a criar uma atmosfera de hospitalidade e prazer.

As observações de campo não acrescentaram interpretações adicionais às categorias. As conclusões apontam para a importância do papel dos médicos, as práticas gerenciais, o espírito de igualitarismo e participação das pessoas, o engajamento na definição e manutenção da missão organizacional e que tudo isto se reflete no comportamento dos empregados e na satisfação dos pacientes. O estudo não deixou claro em seus resultados e na discussão como transferir tais práticas para outras organizações, se tais resultados se aplicam às instituições privadas de saúde. Além disso, os dados não foram confrontados e confirmados com a opinião

e percepção dos pacientes. Finalmente, os pesquisadores sugerem que tal pesquisa poderia ser desenvolvida em ambientes onde o clima e a cultura fossem menos positivos.

Pereira e Nunes (2003) desenvolveram um estudo de multicasos em concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS) com o objetivo de verificar a existência de relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva utilizando um questionário com os dados de identificação dos participantes e perguntas abertas que abordavam a constituição da cultura da organização, suas estratégias, vantagens e forças competitivas. Os autores efetuaram a análise de aspectos internos de cada concessionária com posterior comparação entre elas. Após a identificação dos diferentes aspectos, cada organização foi analisada segundo informações sobre estratégia competitiva, vantagem competitiva, cultura organizacional e a relação entre as três variáveis.

Os participantes eram proprietários, gerentes e empregados de diferentes cargos. Os resultados mostraram que nenhuma concessionária possuía estratégia clara e competitiva, mas possuíam o saber científico e a preocupação em capacitar seus trabalhadores na prestação de serviços de qualidade, algo relacionado ao saber técnico. Finalmente, os resultados apontaram que as empresas possuíam o saber lúdico por investirem em lazer, esportes e entretenimento, por considerarem que estes são fatores que contribuem para a integração interna e qualidade do relacionamento entre os indivíduos. Apesar dessas características positivas de suas culturas organizacionais, muitas possuíam sérios problemas financeiros. Os autores explicaram este fato pela dissociação entre quem elabora e quem executa o planejamento estratégico da organização. Além disto, o discurso ideológico era contrário às práticas e aos procedimentos da organização.

Concluíram que tanto a cultura organizacional quanto as estratégias possuíam influência sobre o sucesso ou o fracasso das organizações e que, portanto, tal conteúdo não deveria ser negligenciado ou colocado em segundo plano.

Em um outro estudo sobre cultura organizacional Hofstede et al. (1990), baseados no trabalho inicial de Hofstede (1980) desenvolvido na IBM, em sessenta e quatro países, tiveram por objetivo mensurar a cultura organizacional utilizando métodos qualitativo e quantitativo em vinte unidades de dez empresas diferentes (empresas privadas manufatureiras e de serviços e empresas públicas), sendo cinco da Dinamarca e cinco da Holanda.

Em cada unidade foram realizadas entrevistas com 180 participantes (gerentes, secretárias, empregados com diferentes cargos de todos os níveis). O objetivo das entrevistas era investigar as práticas da organização - tarefas, estrutura e características de controle de cada unidade, símbolos, heróis, rituais e valores. Numa segunda fase da investigação, foi utilizado um questionário com 135 questões, que avaliava a cultura das organizações, em seis dimensões (distância do poder, controle da incerteza, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade e, mais recentemente, orientação de curto prazo versus longo prazo). Desta fase participaram 1295 participantes. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas, correlação de Spearman, análise fatorial com rotação Varimax, análise de variância (ANOVA) e outras técnicas multivariadas.

Ao término da investigação, Hofstede et al. (1990) detectaram que as diferenças culturais entre as organizações residem mais particularmente no nível das práticas diárias percebidas por seus trabalhadores (convenções, usos, costumes, hábitos e tradições), do que nos valores de seus fundadores e gestores, que só são incorporados à cultura da organização se forem compartilhados por seus membros, passando assim a fazer parte do seu dia-a-dia, de sua cultura. Para os autores, os valores são adquiridos primeiramente no nível nacional, depois no nível da ocupação e depois no da organização. A cada nível corresponde um nível de socialização, de onde são transferidas as práticas: a família, a escola e o local de trabalho. Assim, defendem os autores, para estudar cultura é preciso compreender que a organização

possui uma ou várias sub-culturas a fim de se poder desenhar o mapa cultural do complexo organizacional.

Ogliastri et al. (1999), baseados no estudo do Projeto GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project (Dela Coleta & Dela Coleta, 1998; House et al., 1999; House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; House et al., 2004), realizaram um estudo quantitativo sobre cultura e liderança organizacionais em dez países da América Latina. O objetivo foi investigar a relação entre a cultura organizacional, variáveis organizacionais e liderança. Nesta investigação foram utilizadas oito dimensões de cultura: as quatro dimensões definidas por Hofstede (distância do poder, controle da incerteza, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade) mais quatro dimensões identificadas por House et al. (1999) para o estudo dos traços culturais - a Orientação afiliativa, Orientação para o futuro, Orientação para a realização/desempenho e a Assertividade.

O trabalho visou ainda identificar se existia homogeneidade cultural e de liderança organizacional entre os países da América Latina (Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, México, e Venezuela) e quais eram as diferenças entre as regiões latino-americanas e o resto do mundo quanto à preferência cultural e a liderança organizacional. Para isto utilizaram dois instrumentos: um relativo à cultura, composto por 18 escalas de cultura e outro referente à liderança, que reunia 21 variáveis. Com estes instrumentos os autores pretendiam descrever a cultura, encontrar os valores de preferência e identificar os estilos de liderança predominantes nesses países.

Foram participantes 1400 gerentes latino-americanos e havia neste projeto 170 investigadores. Os resultados foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas como médias e desvios-padrão. Os países foram colocados em ordem decrescente, do maior para o menor, de acordo com as médias obtidas em cada escala. Posteriormente os países

foram classificados em quatro categorias (A, B, C e D), de acordo com análise qualitativa e desvio-padrão obtido nas escalas. Os dados dos países latinos americanos foram comparados com os dados internacionais, além de serem comparados entre si. A fim de possibilitar este tratamento estatístico, foi calculado o coeficiente de variação (desvio-padrão dividido pela média) para saber o nível de variância entre os países latinos americanos.

Neste momento os autores basearam-se no consenso de alguns investigadores de que, quando a variância não supera os 25%, é porque se tem uma relativa homogeneidade entre os resultados. A variação encontrada entre os países latinos americanos foi muito pequena, 7,3%, o que levou os autores a concluir que não existe diferença cultural entre estes países, mantendo, assim, o que Hofstede encontrou em suas pesquisas duas décadas atrás. Após identificação da homogeneidade cultural e de liderança nos países da América Latina, estes foram agrupados por regiões culturais, permitindo uma comparação adicional entre a região e o resto do mundo. Os autores encontraram uma homogeneidade cultural e de liderança entre os dez países envolvidos (Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, México e Venezuela).

Dentre os valores culturais, foram identificadas preferências para evitar a incerteza, valores elitistas, valores de coletivismo familiar e forte lealdade ao grupo, individualismo (embora com desejo de desenvolver o bem comum), orientação para o desempenho (e menos para os objetivos), defesa de igualdade de gênero (embora haja um predomínio de discriminação em relação à mulher), orientação para o presente e menos para o futuro e preocupação com as relações interpessoais.

Quanto ao estilo de liderança, nesses países foi identificada uma preferência por líderes orientados para resultados, integradores de equipe, colaboradores com o grupo, competentes na administração, que se sacrificam pela empresa, que inspiram os demais, que possuem clara visão do futuro, que sejam íntegros, decididos, diplomáticos e modestos. Estas

preferências confirmam valores como orientação para desempenho, valores de coletivismo familiar, evitação de incertezas e de forte lealdade aos grupos identificados nessas culturas.

Considera-se que os resultados do estudo de Ogliastri et al. (1999) devam ser considerados com cuidado, vez que os autores utilizaram somente análises descritivas, o que não lhes permitiu conclusões tão generalizantes.

Santos (1998) pesquisou sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho da empresa em 13 organizações brasileiras do setor têxtil de quatro estados do Brasil. Foram participantes 478 empregados do corpo gerencial. O autor utilizou como referencial teórico o modelo Competing Value Model ou Tipologia Cultural de Quinn (Quinn & Kimberly, 1984, citado por Santos, 1998), que avalia duas dimensões da cultura divididas em quatro tipos culturais – cultura grupal, cultura inovativa, cultura hierárquica e cultura racional. Os dados foram analisados por meio de análise de clusters, análise discriminante, teste F, teste *t*-Student, coeficiente de contingência e coeficiente de correlação linear. Os resultados permitiram concluir que a cultura estava significativamente associada ao desempenho organizacional e que empresas que possuíam uma cultura forte evidenciavam melhor desempenho.

Os estudos indicam que cultura é um dos indicadores de resultados, podendo provocar impacto positivo ou negativo sobre a eficácia organizacional. A cultura organizacional é a linha de base para o desempenho organizacional, sugerindo a existência de uma relação indireta entre desempenho individual e desempenho organizacional (Fleenor & Bryant, 2002). Diferentes culturas e sociedades acabam por influenciar os resultados organizacionais.

Para Morgan (1996), quanto mais a cultura é forte, mais os trabalhadores se integram à missão e aos costumes da organização, maior é o comprometimento com o trabalho e com a inovação frente aos desafios e maior é a perseverança contra as dificuldades. Santos (1998)

defendeu que a cultura está intimamente associada ao desempenho organizacional e as que possuem cultura mais forte tendem a ter melhores desempenhos.

Em seus estudos, Bastos (2001) e Cavedon (2004) afirmaram que o conhecimento da cultura organizacional auxilia não como uma ferramenta gerencial, mas muito mais para que os próprios empregados façam uma reflexão sobre os seus valores, hábitos, costumes, mitos, normas e resistências e, a partir disto, caminhem em direção a algo que possa trazer melhores resultados a eles e ao grupo de trabalho.

Beatriz (2004), ao fazer uma tentativa de implantação de células semi-autônomas em uma empresa do ramo industrial, encontrou inicialmente uma resistência (como forma de manter o que a princípio é culturalmente aceito) e, somente depois que as pessoas foram engajadas no processo de mudança é que a resistência diminuiu, tendo em vista que os valores organizacionais sofreram mudanças e conseqüentemente houve mudança cultural na organização. Em relação ao estudo de Beatriz (2004) pode-se entender que a cultura tende a proporcionar aos empregados uma direção e que em um processo de mudança ela pode ser uma das causas de resistência. A autora defende a necessidade de conhecer e modificar a cultura, se necessário for, antes de tentar implantar qualquer mudança.

Valença e Barbosa (2002) encontraram que o processo de terceirização de trabalho afeta a cultura organizacional e os seus valores. Para os autores este impacto ainda não é tão acentuado tendo em vista que as organizações mantêm o foco em seu negócio principal, e o alcance da terceirização de atividades de menor proporção em relação ao negócio principal da empresa torna-se pequeno.

Em geral, estudiosos da área (Alcadipani & Crubellate, 2003; Bastos, 2001; Beatriz, 2004; Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2004; Combs & Nadkarni, 2005; Fleenor & Bryant, 2002; Motta & Caldas, 1997; Santos, 1998) têm destacado que os achados de seus estudos devem ser aplicados em amostras de outras populações para confirmá-los. Além disso,



atenção especial deve ser dada à metodologia adotada e à fundamentação teórica do estudo, uma vez que este campo é vasto e pode gerar um universo de variáveis amplas, podendo assim dificultar a análise das mesmas.

Os referidos autores alertam para outros dois aspectos. O primeiro diz respeito ao fato de que os instrumentos para avaliar cultura organizacional são de mais fácil compreensão pelos trabalhadores com alto nível de escolaridade. Outro alerta foi que os resultados obtidos num diagnóstico de cultura organizacional podem levar ao desenvolvimento de preconceitos decorrentes do próprio diagnóstico, por exemplo, quando a cultura é classificada em forte ou fraca, adaptativa ou não adaptativa.

Além disso, existe pouca preocupação dos pesquisadores com a diversidade de uma cultura nacional e organizacional em um único país. Schwartz e Ros (1995) sinalizaram que o Brasil não possui uma definição clara quanto ao seu tipo cultural. Estes autores defendem que, no caso do Brasil, é como se o País ainda buscasse a sua identidade cultural e, em função disto, oscilam entre pontos extremos do domínio à autonomia e da hierarquia ao igualitarismo. Poder-se-ia pensar que esta pode ser a própria identidade da cultura brasileira. Tal oscilação pode estar associada à diversidade cultural e à miscigenação pela qual o país passou em seu processo histórico, até em função de sua independência e da abolição da escravatura há menos de dois séculos.

Além disso, o Brasil demonstra facilidade e abertura a outros tipos de cultura, recebendo imigrantes e empresas estrangeiras quase sem restrição, o que pode ser uma tentativa de aprimorar os seus processos de gestão e tecnológicos. Atualmente, o Brasil tem evidenciado uma preocupação em buscar abertura de novos mercados devido à globalização e à competitividade do mercado mundial. Todos estes fatores seriam capazes de provocar uma indefinição da identidade cultural.

O relato feito até aqui demonstra achados divergentes e significativos. Isto aponta para a necessidade de cuidados quanto à fundamentação teórica e a metodologia utilizada nestas investigações.

Diante do exposto nesta seção e respectivas subseções pode-se reconhecer a importância e relevância da compreensão do fenômeno da cultura organizacional como um dos aspectos geradores de influência no comportamento organizacional.

Com o intuito de minimizar os impactos gerados pela diversidade de possibilidades de decisões quanto à forma de pesquisa é que o presente estudo será pautado na abordagem da Cultura Corporativa (Smircich, 1983), que concebe que a organização desenvolve uma cultura e esta pode sofrer mudanças de acordo com as contingências internas e externas. No entanto, o significado de cultura organizacional encontra-se na sua funcionalidade, ou seja, no fato de permitir aos trabalhadores segurança, direção e clareza, tendo em vista que cultura é algo aprendido, compartilhado e perpetuado entre os membros organizacionais como forma de lidar com as diferentes situações, a fim de obter respostas e resultados mais adequados.

Adotar-se-á aqui a definição de cultura de Schein (1992), autor bastante citado na literatura e de muita influência nos estudos da área. Assim Schein (1992) definiu cultura como sendo:

(...) um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (p. 12).

Para Zanelli et al. (2004), a definição de Schein (1992) e sua divisão dos níveis que compõem a cultura organizacional podem ser compreendidas de acordo com o Quadro 3.

**Quadro 3** - Níveis de análise da cultura organizacional (Adaptado de Cavedon, 2004; Fleury & Fischer, 1996; Schein, 1992; e de Zanelli et al., 2004).

<b>Níveis de Análise da Cultura Organizacional</b>		
<b>Artefatos</b>	Estruturas e processos organizacionais visíveis (mais fáceis de decifrar e mudar)	Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. Artefatos são as coisas concretas que cada indivíduo vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. Incluem os produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorre o local de trabalho de uma organização pode-se notar como as pessoas se vestem, a forma de falar, os assuntos sobre os quais conversam, seus comportamentos, o que é importante e relevante para elas. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização: layout, tecnologia, organograma, entre outros. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são exemplos de artefatos.
<b>Valores Compartilhados</b>	Filosofias, estratégias e objetivos (justificativas compartilhadas)	Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes, racionalizados, aparentes ou idealizados, que se tornam desejados e importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização.
<b>Pressupostos Básicos</b>	Crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos (fontes mais profundas de valores e ações)	Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, sentimentos e percepções dominantes nos quais as pessoas acreditam e cada vez menos questionam. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas e que é adotada na organização, muitas vezes através de pressuposições não escritas e nem sequer faladas.

Dentre os níveis definidos por Schein (1992) o dos valores compartilhados é, de acordo com o próprio autor, significativo para a compreensão da cultura organizacional e de mais fácil acesso, não ficando no nível mais superficial como é o caso dos artefatos e nem em um nível tão profundo como os pressupostos básicos, considerado de difícil e demorada aproximação. Oliveira e Tamayo (2004), Tamayo e Gondim (1996) também têm comungado de tal apreciação sobre os valores organizacionais.

O capítulo seguinte versará sobre os conteúdos de valores organizacionais, a fim de proporcionar uma melhor compreensão do conceito e da sua relevância sobre o comportamento organizacional.

### **3.3. Valores Organizacionais: Componente da Cultura Organizacional**

O estudo de valores não é um objeto de interesse somente da Psicologia, mas de outras áreas do saber como Antropologia, Sociologia entre outras. Um dos motivos para tal interesse é o fato dos valores fazerem parte da vida do indivíduo, provocando um reflexo para si e para o meio (Brinkmann & Bizama, 2000; Tamayo & Porto, 2005).

O estudo dos valores humanos tem interessado as mais diversas áreas do conhecimento. Na antropologia, os valores são fundamentais na compreensão da cultura. Na sociologia, os valores que fundamentam a sociedade e justificam as suas ações é tema recorrente. Nas abordagens evolucionistas, a transmissão dos valores é um fenômeno importante para a compreensão da sobrevivência humana. Os valores favorecem o aparecimento de comportamentos adaptativos a ambientes variáveis e aumentam a flexibilidade do indivíduo para enfrentar ambientes novos, sem a necessidade de especificar uma resposta comportamental para cada situação (Tamayo & Porto, 2005, p.17).

Na área da Psicologia a preocupação inicial foi com o estudo e conhecimento dos valores individuais (Rokeach, 1981; Schwartz, 1994; Tamayo & Schwartz, 1993) e por este motivo, estes serão abordados para conhecimento do fenômeno, compreensão do seu significado e de sua relação com o comportamento humano, inclusive no trabalho. Posteriormente serão explorados os conteúdos relacionados a valores organizacionais.

Conforme Tamayo, Souza e Vilar (2001, p. 027), “os valores possuem diversas funções importantes que são relevantes para as opções do indivíduo e para a compreensão do

seu comportamento”. Os indivíduos valorizam o que desejam e o que os agrada. Esta também é uma função dos valores, ou seja, atribuir valoração às coisas - pessoas, objetos e/ou situações (Fronzizi, 1981).

Valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, julgar ações e diferenciar nações e grupos. Os filósofos foram os primeiros a se preocupar com esta questão e, somente a partir do início do século XX, os cientistas sociais se apropriaram do tema e passaram a dar contribuições significativas para a compreensão do fenômeno (Porto & Tamayo, 2003).

O conceito de *valor* pode ser compreendido como o significado que os indivíduos atribuem a coisas, fatos ou idéias, e é esse significado que vai fazer com que os seres humanos diferenciem uma coisa da outra estabelecendo preferências e prioridades. Etimologicamente, a palavra valor vem do latim *valere*, que significa estar em boa saúde ou, ser forte, valente e até mesmo esforçado. Tende a ser considerado um princípio norteador do comportamento humano e, que também precisa de esforço e valentia para que os indivíduos alcancem as metas por eles representadas. No cotidiano, valor faz referência a elementos de superação ao desenvolvimento da pessoa através de uma procura de autenticidade e fidelidade à sua própria natureza, ao seu projeto de vida, enfatizando o esforço, a valentia e a coragem necessários para esta realização (Tamayo, 1997).

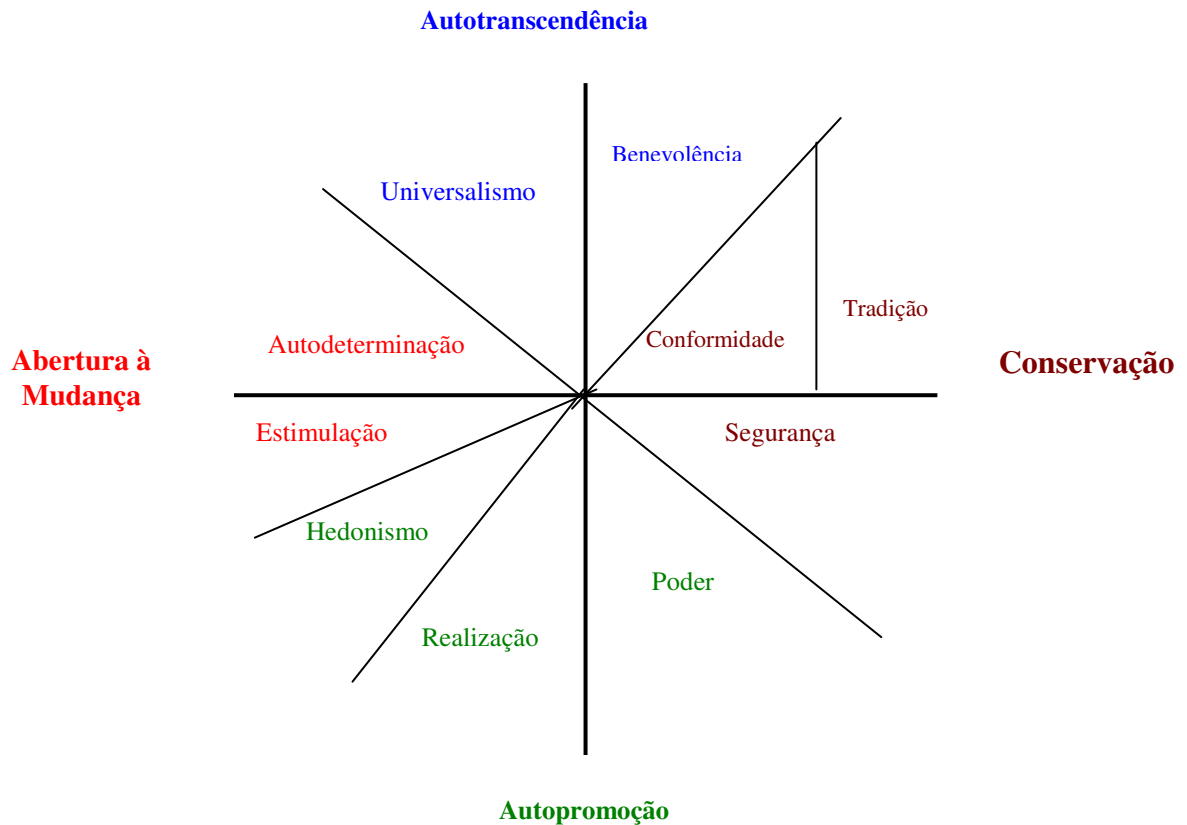
Conforme alguns autores (Fronzizi, 1981; Schwartz, 1999; Tamayo, 1997), quanto mais um objeto (coisa, pessoa, situação) é desejado e procurado por mais pessoas, mais valor e importância ele terá. Portanto, valor também pode ser considerado uma crença, aquilo que se acredita que o objeto tem e que será capaz de satisfazer as próprias necessidades ou desejos. Sendo assim, a perda de valor ocorre quando um objeto já não possui o mesmo significado e autenticidade de outrora. A condição valorativa de um objeto é algo dinâmico, podendo transitar de um estado desejável para um indesejável e vice-versa. Com os valores

humanos não poderia ser diferente e o seu significado está intimamente associado ao projeto de vida de cada indivíduo, proposto por si mesmo, pela sociedade ou cultura em que vive. A medida de um valor pode estar associada à intensidade do desejo ou da necessidade em relação ao objeto alvo, predispondo o indivíduo a uma ação em que almeja a satisfação desse desejo ou necessidade.

Schwartz (1992) baseando-se nas necessidades biológicas do organismo, de coordenação social e nas necessidades sócio-institucionais, que se relaciona à sobrevivência e funcionamento do grupo, propõe uma estrutura para os valores humanos. Porto e Tamayo (2003), cujos estudos têm por base a teoria de Schwartz, consideraram que tanto a socialização quanto o desenvolvimento cognitivo desempenham papel preponderante no processo através do qual o indivíduo reconhece estas necessidades e aprende a planejar e a dar respostas apropriadas para sua satisfação. A partir disto, estabelece um melhor contato com a realidade.

Para obtenção dos dados de como essa estrutura se estabelece, Schwartz (1992) realizou uma pesquisa em 20 países, com 9140 participantes que responderam ao Inventário de Valores de Schwartz. Os resultados obtidos evidenciaram uma estrutura com dez tipos motivacionais de valores (TMV's) que são compostos por agrupamentos de valores, permitindo a distinção entre os valores e o tipo de objetivo ou motivação que eles expressam (Schwartz, 2005). Os dez TMV's são: hedonismo – relacionado a prazer ou gratificação sensual; realização – refere-se ao sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais; poder social – definido como status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas ou recursos; autodeterminação – pensamento e ação independente, como escolher, criar e explorar; estimulação – excitação, novidade, desafio na vida; conformidade – relacionado à restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais; tradição – respeito,

compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura do indivíduo fornece; benevolência – associa-se ao desejo de proteger, preservar e fortalecer o bem-estar dos indivíduos com o qual tende a ter contato pessoal mais assíduo; segurança – busca pela segurança, estabilidade e harmonia tanto no meio social, quanto no grupal e individual; e, universalismo – relacionado à compreensão, proteção, gratidão como forma de buscar o bem estar e a sobrevivência de tudo e de todos. Schwartz (1992) verificou empiricamente que há uma relação estrutural básica entre os valores e os tipos motivacionais formando duas dimensões bipolares, sendo uma a abertura à mudança versus conservação, e a outra a autopromoção versus autotranscendência. Na primeira dimensão estão, de um lado, os valores relacionados aos tipos motivacionais estimulação e autodeterminação, e do outro os valores de segurança, conformidade e tradição. Na segunda dimensão está poder, realização e hedonismo de um lado, e do outro, valores de universalismo e benevolência, conforme explicitado na Figura 2.



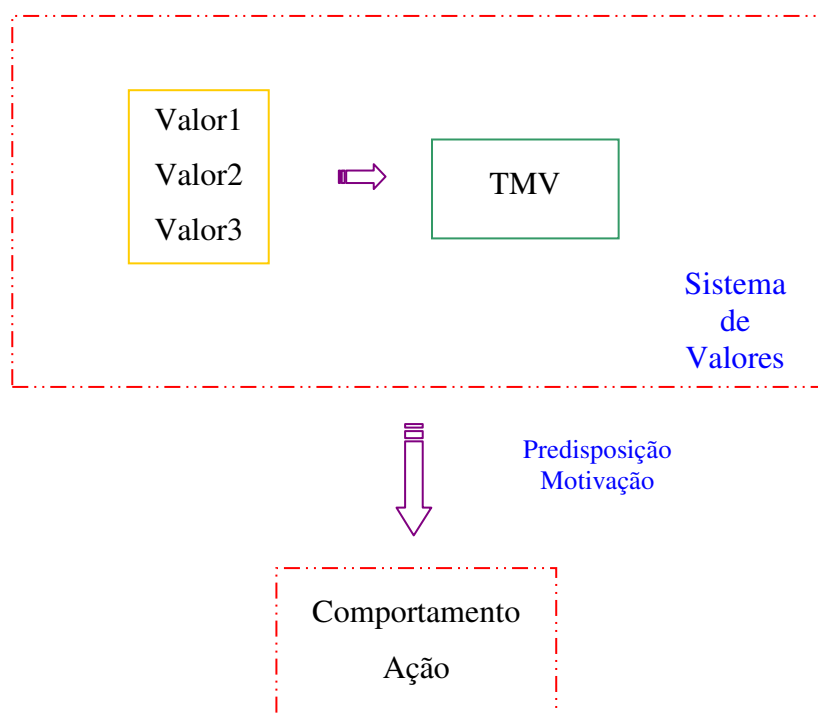
**Figura 2** – Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores (adaptado de Tamayo, 1997).

Os valores pessoais podem ser antagônicos. Quando isto ocorre, a situação para o indivíduo fica difícil e dissonante, como por exemplo, quando estão presentes simultaneamente os valores de benevolência e poder. Os valores podem também ser compatíveis, não gerando conflitos e desequilíbrio interno para o indivíduo, como quando estão presentes os valores de conformidade e segurança (Schwartz, 2005).

Dentre alguns estudos realizados por vários autores (Hofstede, 1991; Rohan, 2000; Schwartz, 1992; Schein, 1992; Tamayo, 1997, 1998; Porto & Tamayo, 2003; Tamayo & Schwartz, 1993; Tamayo, Souza & Vilar, 2001), identificou-se que os valores podem variar de cultura para cultura e até mesmo de setor para setor, e que a análise de tais valores pode ser realizada no nível individual ou cultural. No primeiro caso, há uma comparação entre as



prioridades axiológicas (PA) das pessoas ou grupos dentro de uma mesma cultura e no segundo caso há uma preocupação em compreender ou comparar sociedades ou culturas entre si. Prioridade axiológica é a importância relativa dada, por uma pessoa ou grupo, a cada tipo motivacional (Tamayo & Porto, 2005). De acordo com Tamayo, Souza e Vilar (2001, p. 29), “as prioridades axiológicas do indivíduo expressam, além das suas motivações, as suas concepções daquilo que é bom para ele próprio, para a sociedade e para a organização onde trabalha”. Estas prioridades são uma representação dos princípios e das metas que direcionam e orientam as ações e os pensamentos dos indivíduos, como se buscou representar na Figura 3.



**Figura 3** - Representação gráfica da relação entre valores, TMV e comportamento.

Os valores são considerados um componente importante para a formação da identidade individual, determinando parcialmente o que o indivíduo é e também a forma como ele se percebe, influenciando nas suas atitudes, decisões e comportamentos (Tamayo, 1997).

Tamayo e Porto (2005) consideram que existem algumas condições que levam os valores a influenciar o comportamento, como: a) ativação dos valores pelo indivíduo, que pode ser de modo consciente ou não; b) os valores como fonte de motivação, situação em que as ações são mais valorizadas à medida que promove o alcance dos objetivos que o indivíduo valoriza; c) a influência dos valores na atenção, percepção e interpretação de situações, bem como no planejamento de ações que de alguma forma evidenciam os valores através da emissão dos comportamentos.

Examinando os resultados de algumas pesquisas, pode-se ter uma visão mais clara e compreensível de como os valores envolvem o comportamento do indivíduo frente às situações da vida. Para melhor esclarecer este aspecto, a seguir serão descritos alguns estudos como forma de ilustração deste processo que trata sobre a importância do valor e seus reflexos na vida do indivíduo de modo geral.

Tamayo, Faria, Filho, Tavares, Carvalho e Bertolinni (1998), tomando por base a teoria dos valores de Schwartz, estudaram diferenças nas prioridades axiológicas de músicos e advogados. Seu objetivo foi verificar a relação entre o exercício da profissão de músicos e advogados e a obtenção de suas metas motivacionais associadas às suas prioridades axiológicas. O Inventário de Valores de Schwartz foi o instrumento aplicado em 122 participantes, dos quais 71 eram advogados e 51 eram músicos, todos profissionais. ANOVA 2x2 (gênero e profissão) foi a estatística por meio da qual os resultados foram analisados, levando-se em consideração os dez tipos motivacionais. Os resultados sinalizaram que os músicos atribuem uma maior importância aos TMV's hedonismo e estimulação e tendem a procurar situações que proporcionem mudança, sensações novas e prazer, enquanto que os advogados valorizam os TMV's conformidade, segurança e poder, sendo as situações mais atraentes as que proporcionam a preservação do "status-quo", manutenção das tradições e o coletivismo.

Insa, Pastor e Ochoa (2001) desenvolveram um estudo cujo objetivo era verificar a relação existente entre algumas dimensões do autoconceito e as prioridades de valor e também identificar a existência de um perfil com determinadas prioridades de valor que leve à preservação da auto-estima de um adolescente e à formação de seu autoconceito. Participaram da pesquisa 2078 estudantes com idade entre 12 a 18 anos, de ambos os sexos. Os instrumentos utilizados foram: o questionário de autoconceito (AUT30), desenvolvido a partir da extração de itens de Tennessee Self-Concept Scale (Fitts, 1965, citado por Insa, Pastor & Ochoa, 2001) e da escala EAA89 (Musitu, 1989, citado por Insa et al., 2001) – que avalia tanto autoconceito quanto auto-estima, formada por 30 itens, distribuída em cinco fatores relacionados ao autoconceito: acadêmico, social, físico, emocional e familiar; e o Inventário de Valores de Schwartz com 56 itens que avalia as 10 dimensões dos valores – poder, realização, hedonismo, estimulação, auto-direção, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança. O procedimento utilizado para análise estatística foi escalonamento multidimensional não métrico, análise fatorial de componentes principais com rotação Varimax, coeficiente de correlação linear controlando o sexo e a idade dos adolescentes, comparação de médias, análise de função discriminante e análise de Cluster.

Os resultados do estudo revelaram correlação entre TMV e autoconceito, controlando idade e sexo, uma vez que estas variáveis interferem nas dimensões de auto-estima e nas prioridades de valor, conforme achados de outros estudiosos. Outro aspecto observado foi de que a auto-estima do participante e suas prioridades de valor apresentam uma correlação, mas isto não acontece no plano da auto-estima global e sim nas diversas dimensões específicas da auto-estima. As dimensões que mais evidenciaram a diferenciação entre participante com elevada auto-estima e baixa auto-estima global foram as dimensões auto-estima física e auto-estima acadêmica. Adolescentes com elevada auto-estima acadêmica têm como valores prioritários a conformidade, auto-direção e realização enquanto que os que apresentaram auto-

estima acadêmica baixa valorizam a estimulação e o hedonismo. Por outro lado, os adolescentes que possuem elevada auto-estima física, destacam valores como poder, segurança, realização, estimulação e hedonismo. Os autores finalizam sugerindo a continuidade de tais estudos, uma vez que existem poucas pesquisas sobre o assunto.

Estas pesquisas no nível individual servem para reforçar o quanto os valores interferem e influenciam no comportamento dos indivíduos, além de demonstrarem metodologia adequada para o desenvolvimento de um trabalho científico com o intuito de abordar tal fenômeno. No entanto, conforme Tamayo e Porto (2005), Triandis e Gelfand (1988), o estudo dos valores, além de ocorrer no nível individual, pode focalizar o nível grupal e social.

Visto que a sociedade é composta por sistemas sociais de múltiplos níveis como sociedade, grupos e indivíduos, os valores podem ser investigados em qualquer um destes níveis. As teorias mais recentes sobre valores trabalham predominantemente com dois níveis: “o individual e o cultural” (Porto, 2005, p. 101).

Para Rohan (2000), ao avaliar os valores pessoais verifica-se a importância relativa de cada valor para o indivíduo, enquanto que ao avaliar os valores sociais busca-se identificar qual é a percepção do indivíduo sobre os valores significativos de um grupo. Finalmente, ao avaliar os valores culturais há uma preocupação em compreender quais são os valores compartilhados e comungados por um grupo, seus líderes ou membros significativos. Complementando ou acrescentando à idéia de Rohan (2000), Schwartz e Bardi (2001) defendem que quando se tem a expressão das qualidades do indivíduo fala-se em estrutura dos valores individuais e quando se tem o modo de organizar as relações entre os indivíduos fala-se em estrutura dos valores culturais. Hofstede (1991) também defende que os valores constituem o coração da cultura.

Estudos específicos do ambiente de trabalho, como o de Kanaane (1999, p. 77) retrata que “várias pesquisas sobre o sistema de valores humanos têm assinalado como os imperativos éticos afetam a conduta individual e grupal, com relação ao trabalho”. Neste aspecto Trice e Beyer (1993) salientam que, na cultura americana, a ação e o trabalho têm lugar central na hierarquia de valores, tanto pelo aspecto do protestantismo quanto pelo fato de ser uma experiência única e singular, uma vez que, desde cedo, os americanos eram recrutados para trabalhar na Inglaterra e no continente Europeu. Por isto, concluem, o trabalho pode assumir diferentes significados - cultural, político ou simbólico, influenciando no interesse que muitos indivíduos têm em continuar trabalhando. “De acordo com o sistema de valores americanos, os trabalhos organizacionais são primeiramente um contexto para a expressão e execução dos objetivos individuais” (Trice & Beyer, 1993, p. 57).

Alguns estudiosos como Finegan (2000); Macêdo e Rossi (2001); Oliveira e Tamayo (2004); Ros, Schwartz e Surkiss (1999); Schwartz (1999); Tamayo (1998) procuraram investigar os conteúdos relacionados a valor no nível sócio-cultural e, mais especificamente no nível organizacional. Os resultados sobre os valores organizacionais, conforme salienta Porto (2005, p. 96) “são interessantes especialmente para a gestão da cultura organizacional, o estabelecimento de políticas e ações relacionadas à motivação dos funcionários”.

Nota-se que os valores organizacionais e do indivíduo possuem uma interface na medida em que ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano. Desse modo, considera-se que o “estudo desses valores pode adotar como referência os valores humanos, pois eles também possuem suas raízes em motivações pessoais” (Oliveira & Tamayo, 2004, p. 131).

Tamayo (2005, p. 162) define valores pessoais como “representações cognitivas de necessidades pessoais e formas culturais de sua satisfação”, e defende que “os valores organizacionais podem ser considerados como representações cognitivas de exigências

organizacionais”. Este autor sugere que tanto os valores pessoais quanto os organizacionais expressam metas e princípios que servem para orientar e nortear pessoas e grupos, sendo que no primeiro caso a base seria as metas pessoais e no segundo as metas organizacionais.

Ao constituir uma organização, seus fundadores, gestores, trabalhadores ou membros influentes acabam por transferir seus valores, princípios e metas para este ambiente, o que por sua vez irá orientar e guiar a vida da organização e das pessoas que a constituem (Tamayo, 2005).

O paralelismo entre valores pessoais e valores organizacionais implica em dizer que as duas categorias de valores referem-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa (Tamayo, 2005, p. 162).

Tamayo e Gondim (1996, p. 64) definem valores organizacionais como “os que são percebidos pelos empregados como efetivamente característico das organizações. Trata-se, portanto, de princípios ou crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e a sua vida”. Tais valores são organizados hierarquicamente e podem estar a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Assim, os autores abordam o conceito apresentando diferentes aspectos que o compõem, como o cognitivo, o motivacional, o funcional e o hierárquico, além do que reforçam a idéia de que estes são uma das formas de expressão da cultura organizacional e da criação de um modelo mental que direcionará os indivíduos quanto ao funcionamento e à missão organizacional.

“A organização sabe perfeitamente que não conseguirá atingir suas metas de produtividade e eficiência sem se preocupar com e atender as metas fundamentais das pessoas

que a compõem. Assim, as metas da organização integram inevitavelmente as metas e motivações pessoais” (Tamayo, 2005, p. 170).

Conforme Argyris (2005, p. 100), “valores formam o núcleo de qualquer organização” e por isto ressalta a importância da participação dos trabalhadores na sua identificação, na sua definição e no seu compromisso com o compartilhamento destes para que os resultados e objetivos pessoais e organizacionais sejam alcançados.

A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências abrangem um leque que vai desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização (Tamayo, Mendes & Paz, 2000, p. 295).

Devido a essa situação é que tanto a organização quanto os membros que a constituem precisam identificar tais exigências e necessidades para poderem criar ou dar respostas adequadas a esta realidade. As empresas, de modo semelhante aos indivíduos, desenvolvem uma estrutura axiológica, ou seja, um sistema de valores que guardam certa estabilidade e constância. Quanto mais o indivíduo ou a sua percepção está alinhado e sintonizado com este sistema de valores, mais harmonia haverá entre seus comportamentos e as exigências organizacionais (Tamayo et al., 2000).

“A congruência dos valores individuais e organizacionais pode facilitar o estabelecimento de relações satisfatórias no trabalho e melhorar o desempenho” (Mendonça & Tamayo, 2005, p. 151).

Podem-se encontrar empresas que dão maior valor ao técnico ou tecnológico, outras que dão maior valor ao financeiro, outras por sua vez à produção e comercialização e algumas

ao bem-estar, desenvolvimento e qualidade de vida dos indivíduos que a compõem (Tamayo & Gondim, 1996).

Os valores organizacionais podem ser investigados através de métodos qualitativo e quantitativo. O primeiro estuda os valores a partir de documentos oficiais da empresa (relatórios anuais, estatutos, discursos etc.) e seu maior inconveniente é que nem sempre existem coerência e congruência entre o que é apresentado no papel e o que é praticado na organização. Conforme Porto (2005, p. 96) “Os estudos em Psicologia têm utilizado, principalmente, os questionários, enquanto que as outras medidas são mais utilizadas pela Sociologia e Antropologia”. No ambiente organizacional há uma tendência ao uso do método quantitativo, tendo em vista a economia e rapidez que tal procedimento proporciona e também por considerar que os indivíduos são as melhores fontes de informações quando se trata de valores. Além disso, os empregados tendem a ter uma visão bem próxima do que sejam os valores predominantes na organização em que trabalham. Neste método, os valores são avaliados através de questionários objetivos e os dados coletados são analisados estatisticamente, podendo sinalizar quais são os valores compartilhados na organização (Oliveira & Tamayo, 2004; Tamayo et al., 2000; Tamayo & Porto, 2005).

Tendo em vista as diferentes formas de medida de valores organizacionais, optou-se por inserir uma subseção que tratasse destes instrumentos de medida utilizados no Brasil.

### **3.3.1. A Medida de Valores Organizacionais**

No Brasil os instrumentos que foram encontrados para medida de valores organizacionais são: Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996), Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo et al., 2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira & Tamayo, 2004). Embora os dois primeiros possuam



validade e bons índices de precisão, o primeiro foi construído sem uma base teórica e o segundo foi construído-associando-se dados empíricos e teoria dos valores culturais.

O Inventário de Valores Organizacionais - IVO (Tamayo et al., 2000) foi desenvolvido como uma forma de avaliar a existência e a prática dos valores organizacionais a partir da percepção que os funcionários têm, além de procurar identificar quais são os valores que os funcionários desejariam que a organização tivesse. Já o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004) foi desenvolvido com base na teoria dos valores pessoais, e tem por objetivo medir os valores organizacionais, sob a perspectiva da percepção dos trabalhadores. O primeiro é composto por 36 itens e o segundo por 48 itens. Tanto um quanto o outro são indicados para realização de pesquisas, o IVO por confirmar a estrutura teórica proposta e por apresentar bons índices psicométricos. O IPVO por apresentar bons índices psicométricos, e que, mesmo não tendo confirmado os 10 tipos motivacionais encontrou sustentação na teoria dos Valores Pessoais (Schwartz, 1992) e na teoria dos Valores Organizacionais (Tamayo, 1996). O instrumento a ser utilizado nesta pesquisa será o IPVO.

O IPVO começou a ser construído a partir das definições de cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais, tendo por base a teoria dos valores humanos de Schwartz. Posteriormente, os itens foram criados para identificar cada um dos dez TMV's pessoais no contexto organizacional. Em uma outra etapa, dez juízes avaliaram os itens identificando a qual TMV pertenciam. Logo após foi feita a validação semântica, a partir das respostas de dois grupos distintos, compostos respectivamente por seis e sete empregados de empresas diferentes. Neste momento o instrumento foi constituído por 120 itens, e para a sua validação foi aplicado a 833 participantes de empresas públicas e privadas, com idade, sexo, escolaridade e tempo de casa variados. Os participantes deveriam responder se a organização fictícia apresentada nesta etapa se parecia com a dele. Ao final, o IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, ficou composto por oito fatores ou perfis e um total de 48 itens.

O perfil de realização tem como meta principal o sucesso, que pode ser identificado a partir da apresentação da competência da organização e de seus trabalhadores. O perfil de conformidade preocupa-se em delimitar as ações da organização e do comportamento de seus trabalhadores, prioriza o seguimento e cumprimento de papéis, regras, normas, procedimentos e padrões de resultados e/ou comportamento. O perfil de domínio orienta-se pela obtenção de status e poder, a partir do controle das pessoas e recursos, bem como do domínio do mercado e de seus concorrentes. O de bem-estar do empregado tem por foco principal a satisfação e a qualidade de vida de seus trabalhadores. O perfil de tradição é o que busca conservação e manutenção dos costumes e práticas significativas para a organização; o de prestígio organizacional tem relação com o tipo de poder e por meta a organização ser reconhecida, prestigiada, admirada e respeitada pela sociedade principalmente por causa da qualidade de seus produtos; o perfil de autonomia busca, através da competência, qualificação, criatividade de seus empregados, o aperfeiçoamento e crescimento constante; o perfil de preocupação com a coletividade tem como foco competência interpessoal no estabelecimento e manutenção de suas relações sociais, quer seja com empregados, fornecedores, clientes ou comunidade.

Voss e Voss (2000) desenvolveram um estudo com o objetivo de examinar como os valores organizacionais em conjunto com o comportamento estratégico influenciam no desempenho de uma empresa do ramo de teatro profissional sem fins lucrativos dos Estados Unidos da América. Os autores acreditavam que a chave para o desempenho da empresa estava na interação entre valores básicos organizacionais – quem somos nós (empresa) e, a orientação estratégica da organização – como nós operamos (Empresa).

Utilizaram o inventário de valores organizacionais e o questionário de orientação estratégica (Voss & Voss, 2000). A análise de regressão identificou cinco valores básicos - dimensões pró-social, mercado, financeira, realização e artística, e três orientações estratégicas - produtiva, competitiva e para o cliente, que tinham impacto sobre seu

desempenho do teatro. Além disto, descobriram que o nível de receita pública, bem como as fontes de suprimento e apoio para obtenção de fundos são influenciados pela dimensão de valor presente na organização. Em uma outra etapa da pesquisa analisaram-se os valores através da análise de cluster não hierárquica para identificar os três tipos diferentes de teatro, a prioridade de valores, a orientação estratégica e o desempenho. Os resultados sinalizaram que os teatros que atuam com a dimensão realização têm, em média, níveis mais altos de ganhos de renda e de comparecimento de público, em relação aos tipos artísticos ou baseados na comunidade. Este tipo também oferece mais ganhos e maior desempenho a cada ano.

Em termos de espaço, tende a ser igual aos demais e se sobressai pelo maior número de apresentações por dia. Com esta exposição anual suas oportunidades aumentam, há um maior reconhecimento, maior venda de bilhetes promocionais, e os ganhos de renda tendem a ser maiores, mesmo nas concessões e estacionamento. Os autores concluem que quando a organização reconhece seus valores e estratégias isto pode servir como um espelho para si mesma, ou seja, funciona como um retorno para que possa avaliar e melhorar o seu desempenho.

Borges, Argolo, Pereira, Machado e Silva (2002), em estudo de campo, tiveram por objetivo verificar o relacionamento entre os valores organizacionais e os níveis da síndrome de burnout em três hospitais universitários do Rio Grande do Norte, que a princípio eram filantrópicos e posteriormente foram incorporados à universidade (UFRN), com acompanhamento do Ministério da Saúde e da Educação. Por isso, os hospitais tiveram que rever e/ou modificar alguns princípios e práticas de gestão e trabalho.

A amostra foi constituída por 205 profissionais da saúde e que eram funcionários dos hospitais, sendo 125, 60 e 20 de cada hospital (10% a 25% da população), variando os setores e as categorias de trabalho. Os instrumentos utilizados foram o Inventário Síndrome de Burnout de Maslach (MBI) traduzido e adaptado para o Brasil por Robayo-Tamayo (1997,

citado por Borges, Argolo, Pereira, Machado & Silva, 2002), com 22 itens que medem esgotamento emocional, diminuição da realização pessoal e despersonalização; e o instrumento de Tamayo e Gondim (1996) usado para medir os valores organizacionais (conservação versus autonomia, hierarquia versus igualitarismo, harmonia versus domínio), com 66 itens e uma ficha contendo características demográficas.

Os resultados das análises de regressão e ANOVA evidenciaram a capacidade preditiva dos valores organizacionais sobre os níveis da síndrome de burnout, mediada por características estruturais e situacionais da organização e por sua cultura, embora os valores sejam apenas uma das variáveis determinante de tal síndrome. Borges et al., (2002) reforçam a necessidade de que as organizações trabalhem com a promoção humana como forma de evitação da síndrome, não deixando de considerar alguns fatores que são inerentes ao indivíduo e que contribuem para o desenvolvimento da síndrome, como por exemplo, a idade.

Finalizando, conforme sugerido por Tamayo (1998), quanto mais convergente a percepção de um número maior de empregados em relação aos valores organizacionais, melhor será a identificação, compreensão e integração dos trabalhadores quanto à missão, objetivos e estratégias adotadas pela organização.

Os valores organizacionais determinam a percepção e a definição que os empregados têm das diversas situações organizacionais, a percepção dos problemas organizacionais e as formas de solucioná-los, os mecanismos e o conteúdo da socialização dos membros da organização, o comprometimento do empregado com o trabalho e com a organização, a identificação com o grupo e com a produtividade organizacional, e a satisfação dos empregados com o trabalho e com a empresa (Tamayo, 1998, p. 58).

De acordo com Fernandes (2004), quando os empregados tornam-se conscientes dos aspectos anteriormente citados de modo a estabelecer uma identificação, isto proporcionará à organização um espaço para influenciar estes empregados à participação, criatividade, flexibilidade de ação e de sugestão, impactando no desempenho individual, na satisfação deste com o trabalho e na produtividade da empresa.

Finegan (2000), Guimarães e Martins (2001), Macêdo e Rossi (2001), Oliveira e Tamayo (2004), Ros et al., (1999), Schwartz (1999), Tamayo (1998, 2000), Tamayo e Gondim (1996), Tamayo et al., (2000) têm investigado aspectos dos valores organizacionais e sua relação com algumas variáveis como clima organizacional, satisfação no trabalho, escolha profissional, comprometimento organizacional, desempenho e produtividade individual e organizacional, mudança, prazer e sofrimento no trabalho, entre outros. Por sua vez, há autores que enfatizam a importância do estudo e compreensão da cultura organizacional, representada por seus valores, como determinante da satisfação no trabalho (Fernandes, 2004; Manley, 2000; Tamayo, 1998; Tamayo et al., 2000). Em função da relevância que a satisfação no trabalho apresenta para a compreensão do comportamento organizacional, quer seja no nível macro, meso ou micro, é que ela será pesquisada como parte integrante deste projeto.

O próximo capítulo tem por objetivo abordar os conteúdos de outra variável em estudo, a satisfação no trabalho enquanto perspectiva geral, os componentes da satisfação, seus antecedentes, conseqüentes e suas medidas.

#### **4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO: PERSPECTIVA GERAL**

Na literatura científica nacional e internacional, os aspectos ligados à satisfação no trabalho têm sido objetos de estudo em função da sua relevância para a compreensão do comportamento organizacional (Brief & Weiss, 2002; Martins, 2003; Martins & Santos, 2005; Tamayo, 2000). Satisfação com o trabalho “é uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável... que orienta o comportamento.” (Martins & Santos, 2005, p.3). Sendo assim, pode ser considerada uma atitude e não um comportamento (Martins, 2003).

Segundo Spector (2002, p. 221), satisfação no trabalho “é uma variável que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”, ou seja, “satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho”. Brief (1998, p. 86) definiu satisfação com o trabalho como “um estado interno que é expresso pela avaliação afetiva e/ou cognitiva da experiência com um trabalho, contendo algum grau de favor ou desfavor”. Weiss (2002, p. 06) defende a idéia de que satisfação no trabalho não é uma resposta afetiva, mas uma questão de atitude e a define como um “juízo avaliativo positivo (ou negativo) que alguém faz sobre o trabalho ou situação de trabalho de outro”. Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 475) consideram satisfação no trabalho como “a percepção de que o trabalho permite à pessoa a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Para Gondim e Silva (2004, p. 146), “a satisfação no trabalho se refere ao nível de contentamento com as relações de chefes e colegas, com o sistema de recompensas e remuneração e com o trabalho realizado”.

Dentre estas definições pode-se perceber que existe uma tendência mais forte de definir satisfação como uma atitude decorrente do sentimento agradável ou desagradável resultante da avaliação de aspectos do trabalho.

Por ser uma atitude, pode-se supor que satisfação dependa, mesmo que indiretamente, da cultura do país e da cultura organizacional. Um fator a ser considerado é que o grau de satisfação de cada trabalhador pode variar em função das diferentes percepções dos valores básicos dos indivíduos, dos países e dos aspectos ligados às características individuais. É possível que haja uma interação entre aspectos ambientais, individuais e do trabalho que interfira na satisfação. Martins (2003) apresenta duas vertentes de definição, com idéias diferentes sobre a satisfação no trabalho. Em uma, a avaliação das características do trabalho são os principais componentes da satisfação; para a outra, o processamento das informações sociais é o aspecto mais relevante.

Existe conflito na literatura também sobre a dimensionalidade do construto. Isto será tratado na próxima seção.

#### **4.1. Componentes da satisfação no trabalho: visões uni e multidimensional**

Na literatura, de modo geral, a forma de compreender a satisfação no trabalho tem variações, o que conduz a diferentes maneiras de estudá-la. Há, de um lado, a visão global ou unidimensional e, de outro, a visão por facetas ou multidimensional. No primeiro caso, satisfação é vista como um sentimento único para com o trabalho e, no segundo, como composta por diversos aspectos ou dimensões (Spector, 2002; Tamayo, 2000).

Em relação à visão de satisfação como uma variável multidimensional, Marinho (1988) e Rousseau (1978) apontam para a possibilidade de que sejam três os grandes componentes da satisfação no trabalho que podem ser identificados: características da

organização, fatores relacionados às tarefas do trabalho e características pessoais. Siqueira (1995) construiu um instrumento de medida de satisfação no trabalho contendo as seguintes dimensões: satisfação com colegas, chefias, tarefas, salário e promoções.

Martins (1984) numa revisão bibliográfica identificou 55 (cinquenta e cinco) aspectos citados na literatura como componentes da satisfação num único modelo, reunindo-os em quatro amplos aspectos: o trabalho em si, as condições de trabalho às quais o trabalhador está submetido, as características da instituição e os benefícios que o trabalhador recebe. Após teste empírico, concluiu que a satisfação no trabalho era determinada pelos quatro fatores propostos no modelo que se desdobraram em 14 (quatorze) aspectos: aspectos da chefia, riscos do trabalho, suficiência do salário, estabilidade do emprego, aspectos físicos do trabalho, relacionamento com colegas, fadiga, carga de trabalho e de responsabilidade, contribuição da empresa para a melhoria da sociedade, interesse pelo trabalho e pela empresa, reconhecimento do trabalho realizado, utilidade da empresa para a sociedade e para o empregado, estabilidade da empresa e promoção por mérito (Martins, 2003, p. 13).

A Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) é um exemplo de abordagem multidimensional. Esta teoria defende que satisfação é um construto multidimensional dividido em dois contínuos independentes entre si: um que vai da satisfação à ausência de satisfação e outro que vai da insatisfação à ausência de insatisfação. Herzberg et al., (1959) os denominaram de ‘Higiênicos’ e ‘Motivadores’. Esta teoria ainda é bastante



utilizada nos dias atuais por pesquisadores da área (Martins, 2003; Martins & Santos, 2005; Silva Júnior, 2001; Robles-García et al., 2005). De acordo com esta teoria, os fatores intrínsecos são os geradores de satisfação e fatores extrínsecos são os responsáveis pela insatisfação. Segundo Herzberg et al., (1959), o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação. Os fatores no trabalho que formam a satisfação são: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento. Os fatores no trabalho que formam a insatisfação são as políticas e administração da empresa, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, status e segurança (Ferreira & Assmar, 2004). Satisfação não se limita a um único aspecto, mas a diferentes aspectos (satisfação com supervisores, com colegas de trabalho, com pagamento, com promoção, com o próprio trabalho, com suporte da organização, com as condições de trabalho, com a imagem da empresa, com o relacionamento, com o reconhecimento, entre outras não menos importantes), e quando há mais satisfação do que insatisfação com estes diferentes aspectos, mais isto influenciará na satisfação geral do trabalhador (Brown et al., 2004; Camp, 1993; Herrbach & Lambert, 2006; Mignonac & Gatignon, 2004).

Apesar das críticas e dos resultados nem sempre conclusivos das pesquisas realizadas com base na teoria de Herzberg et al., (1959) pode-se afirmar que a maior contribuição desses autores foi identificar a importância do crescimento psicológico como condição necessária para a satisfação no trabalho e a demonstração de que este crescimento vem do próprio trabalho (Martins, 2003).

Satisfação no trabalho foi o tema da pesquisa de Silva Júnior (2001) com trabalhadores de hotéis da cidade de João Pessoa. O objetivo do estudo foi verificar o nível de satisfação no trabalho com base na teoria dos Dois Fatores de Herzberg et al. (1959). A

pesquisa foi desenvolvida em 14 hotéis da cidade com 456 empregados. Apenas 69 participaram da pesquisa.

Além de utilizar um questionário estruturado, o autor recorreu a outras fontes de informação – departamento de turismo, publicações, conversas informais, sindicato. O questionário era dividido em duas partes; na primeira constavam os dados sócio-demográficos e na segunda as questões inerentes ao trabalho, relacionamento, salário, autonomia e perspectiva; nesta parte o participante tinha apenas duas possibilidades de resposta: uma afirmativa e outra negativa. A amostragem foi aleatória e estratificada e o autor tomou 15% do total de empregados.

Os resultados mostraram que relacionamento e perspectiva foram os itens indicativos de satisfação, enquanto que salário e autonomia foram indicativos de insatisfação. Existe uma alta taxa de rotatividade nos hotéis e o autor apontou que isto se devia à falta de uma boa política de Recursos Humanos o que fazia, segundo ele, com que os empregados procurassem outro emprego. Outra explicação do autor foi de que o perfil da mão-de-obra era barato, com baixa escolaridade e pouca qualificação. Para suprir esta deficiência os hotéis ofereciam treinamentos ineficientes ou inadequados para a população, mas os dirigentes acabavam por exigir um nível maior de qualidade do que aquele que os trabalhadores podiam oferecer. Assim, os empregados acabavam sendo demitidos por desempenho insuficiente. Não havia incentivos ou programas para melhoria dos relacionamentos interpessoais.

Em relação aos dois fatores definidos por Herzberg et al., (1959), Silva Júnior encontrou a presença de sete subfatores higiênicos: turno e carga de trabalho, relação tarefa/função, relacionamento com colegas e superiores, associação relacionamento e trabalho e salário e desempenho. Oito subfatores motivacionais foram encontrados: associação trabalho/habilidades e conhecimentos, trabalho interessante, relação responsabilidade/

autonomia. Para o autor, a presença destes fatores era responsável pela satisfação geral dos trabalhadores com o trabalho.

Nos estudos mencionados, podem-se localizar limitações teóricas, de amostragem e, conseqüentemente, de generalização. Por exemplo, no estudo de Martins (1984) e no de Siqueira (1995), as amostras foram limitadas a determinadas regiões do Brasil, o que compromete a generalização de seus resultados.

Apesar disto, alguns achados parecem estáveis, como por exemplo, a confirmação da composição multifatorial do construto de satisfação no trabalho, encontrada em vários estudos empíricos (Ben-Porat, 1978; Brown, Yoshioka & Munoz, 2004; Dunham & Herman, 1975; Giles & Feild, 1978, citado por Martins, 1984; Hagihara, Tarumi, Babazono, Nobutomo & Morimoto, 1998; Martins, 1984; Martins & Santos, 2005; Pasquali & Nogueira, 1981; Porter & Lawler, 1973; Silva Júnior, 2001; Siqueira, 1978; Smith, Kendall & Hullin, 1969; Warr & Routledge, 1969). Outro achado comum tem sido a confirmação de que estas múltiplas dimensões estão separadas em dois agrupamentos, um relativo à satisfação e outro à insatisfação, como proposta pela Teoria dos Dois Fatores (Dunham & Herman, 1975; Martins, 1984; Martins & Santos, 2005; Pasquali & Nogueira, 1981).

Martins e Santos (2006), ao revalidar fatorialmente a Escala de Satisfação no Trabalho (Martins, 1984), puderam confirmar os pressupostos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg et al. (1959). Segundo as autoras,

(...) o construto apresenta uma estrutura com duas dimensões claramente distintas: os fatores “satisfatores” (“satisfação com o suporte organizacional”, “satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho”, “satisfação com relacionamento afetivo no trabalho” e “satisfação com o reconhecimento profissional”) mostraram conteúdos muito distintos dos fatores “insatisfatores”

(“insatisfação com a falta de suporte psicossocial” e “insatisfação com a sobrecarga de trabalho”) ou motivadores e higiênicos (Martins & Santos, 2006, p. 204).

Hampton (1990), já alertava para o fato de que:

(...) os gerentes precisam manter o ambiente psicológico de trabalho tão livre quanto possível de poluentes ou contaminadores como as más políticas e condições, pagamento injusto e má supervisão. Se não forem controlados, tais fatores podem provocar tanta insatisfação a ponto de prejudicar o trabalho normal, causando absenteísmo, atrasos, hostilidade e a retirada da energia psicológica do trabalho (p. 172).

Apesar de décadas de investigação do assunto, a literatura ainda é um pouco confusa quanto à dimensionalidade do construto. Neste estudo será adotada a perspectiva multidimensional defendida no último trabalho de Martins e Santos (2005).

Satisfação também foi exaustivamente estudada como variável antecedente e conseqüente. Neste texto foi feita uma tentativa de separar estes dois conjuntos de variáveis. A seguir serão tratados os antecedentes da satisfação com o trabalho.

#### **4.2. Antecedentes da Satisfação com o Trabalho**

Os antecedentes da satisfação podem ser didaticamente classificados em dois grupos: os pessoais e os ambientais.

Martins (1984) afirma que se pode encontrar na literatura da área estudos que demonstraram que idade, estudada por Gibson e Klein em 1974 e Glenn, Taylor e Weaver em 1977; raça, investigada por Konar em 1981; sexo e nível de escolaridade, pesquisados por Cunningham em 1979; estado civil, investigado pela autora, têm demonstrado resultados não estáveis nas pesquisas, parecendo funcionar mais como moderadores do que como antecedentes da satisfação no trabalho (Hagihara et al., 1998; Martins, 2003; Siqueira, 1995; Spector, 2002).

Outras variáveis individuais preditoras de satisfação no trabalho foram identificadas em vários estudos. Por exemplo, Adler (1980) encontrou relação de predição entre auto-estima e satisfação; Arvey, Dewhirst e Boling (1976) identificaram que variáveis de personalidade eram preditoras individuais de satisfação; envolvimento com o trabalho foi um outro preditor identificado por Cummings e Bigelow (1976) e aspectos disposicionais foram preditores identificados por Staw, Bell e Clausen (1986).

Em relação aos antecedentes ambientais sobre a satisfação no trabalho há um destaque para o conflito família/trabalho (Spector, 2002). Para este autor, há uma falta de harmonia e equilíbrio entre aquilo que o trabalho exige e o que a família necessita. Quando esta relação está em dissonância, o trabalhador tende a apresentar um nível de satisfação com o trabalho mais baixo do que as pessoas que não estão experimentando esta dissonância.

Outros antecedentes ambientais são as variáveis relacionadas ao papel. Uma delas, a ambigüidade do papel é definida como a dúvida do empregado quanto às suas funções e às responsabilidades no trabalho que desenvolve. Outra variável deste grupo é o conflito de papel, que acontece no momento em que o trabalhador percebe existir uma incompatibilidade entre aquilo que é necessidade do seu trabalho (intra-papel) ou entre o seu trabalho e algum outro aspecto de sua vida (extra-papel). No último caso, está associado o conflito família/trabalho.

As características do trabalho fecham o agrupamento das variáveis antecedentes. Neste conjunto de variáveis tem-se o tipo de trabalho (rotineiro, simples, controlado, operacional ou enriquecido na sua complexidade quanto à responsabilidade), o volume de tarefas e a diversificação de competências (Spector, 2002).

Alguns estudiosos pesquisaram o impacto de outras variáveis na satisfação. De acordo com Brown, Yoshioka e Munoz (2004), a missão organizacional é mais que um estado ou um símbolo; ela direciona a um propósito e influencia na motivação dos trabalhadores; fornece significado e tem papel fundamental sobre a percepção dos empregados e produz impacto em outras atitudes organizacionais como a satisfação e em comportamentos como a rotatividade. De um modo geral, os empregados expressaram atitudes positivas em direção à missão da organização e estas atitudes foram relacionadas, em estudos anteriormente citados, com a satisfação do empregado, com sua intenção de permanecer na empresa, com a missão organizacional, salário e comunicação. O trabalho dos supervisores e gerentes diretamente ligados aos trabalhadores também interfere na satisfação e na intenção de saída do empregado (Brown et al., 2004).

Morin (2001), ao realizar uma pesquisa sobre os sentidos do trabalho, afirma que “O trabalho representa um valor importante nas sociedades ocidentais contemporâneas, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre sua satisfação e sua produtividade”. Esse autor investigou o quanto o enriquecimento do cargo influenciava o comprometimento, a motivação, a satisfação e a produtividade do trabalhador.

Por sua vez, Hagihara et al. (1998) conduziram uma pesquisa cujo objetivo era identificar a importância relativa de fatores do trabalho (características da organização e natureza do trabalho) e do não-trabalho (características pessoais) sobre os níveis de satisfação de participante trabalhadores brancos do Japão de uma indústria manufatureira em Osaka. A

amostra foi composta por 575 participantes. Foram aplicados dois tipos de escala de satisfação. Uma continha sete itens que representavam sete categorias: relação com o chefe, relação com companheiros de trabalho, motivação geral com o trabalho, influência do próprio trabalho, cansaço e apatia, oportunidade de treinamentos e uso de habilidades. Cada questão apresentava quatro variações de respostas, com pontuação de 0 a 3. Quanto maior era o número de pontos, maior era o grau de satisfação com o trabalho. O outro questionário investigava o nível de satisfação geral do empregado. Para analisar os dados, os autores utilizaram a frequência de distribuição dos participantes para cada variável independente presente. Para avaliar a capacidade preditiva dos fatores do não trabalho e de fatores do trabalho sobre a satisfação, realizaram três análises de regressão múltipla stepwise.

Os resultados mostraram que a maior parte dos participantes tinha consciência de suas habilidades e atitudes. Menos da metade disse que as condições de trabalho eram boas e que havia excesso de trabalho. As variáveis da vida do participante explicavam somente 4,4% da satisfação; destas as significantes estatisticamente foram com quem moravam e tempo gasto para ir ao trabalho. Os preditores mais significantes estavam associados às condições e circunstâncias do trabalho, que explicavam 32% da variância da variável conseqüente. As circunstâncias eram os melhores preditores. Auto-conhecimento, estar ocupado e a pressão sentida no trabalho também eram bons preditores de satisfação no trabalho. Os que sentiam menos pressão e os que estavam mais ocupados eram mais satisfeitos. As variáveis mais fortemente correlacionadas com satisfação no trabalho foram as circunstâncias do trabalho, estar ocupado e o auto-conhecimento das atitudes. Os autores concluíram que as empresas podem estimular a satisfação no trabalho dos trabalhadores e que os fatores do trabalho interferem mais na satisfação no trabalho do que os fatores do não-trabalho. Chamaram a atenção para o fato de haver necessidade de se averiguar o quanto de cada uma destas variáveis influencia na satisfação no trabalho.

A pesquisa de Robles-García et al. (2005) teve por objetivo identificar a influência dos dados pessoais e características sócio-demográficas do modelo 'European Foundation for Quality Management' (EFQM – Fundação Europeia para o Gerenciamento da Qualidade) sobre a alta satisfação (percentil  $\geq 75$ ) dos trabalhadores de um hospital, com 767 trabalhadores. Deste total, 305 participaram da pesquisa, sendo eles técnicos hospitalares e auxiliares administrativos. O estudo foi transversal e realizado em novembro de 2003. A análise dos dados foi feita por meio da razão de probabilidade (*odds ratio* - OR) e de regressão logística.

Os resultados da pesquisa de Robles-García et al. (2005) mostraram que a média da satisfação era de 5,95 (em uma escala que variava de 01 a 10 pontos) e que 25% dos trabalhadores consideraram a sua satisfação com o clima da empresa como maior ou igual a oito. Os aspectos considerados melhores foram a política de meio ambiente, a relação hierárquica, as possibilidades de desenvolvimento e a promoção profissional, aspectos que guardam uma relação com os fatores motivacionais descritos por Herzberg et al. (1959). Os fatores que tiveram pior avaliação foram os salários, reconhecimento e identificação com os objetivos. As variáveis que indicaram mais fortemente influenciarem a saída dos funcionários foram percepção de treinamento e reconhecimento pelo desempenho no trabalho. As variáveis sócio-demográficas apresentaram menor influência sobre a satisfação. Os autores concluíram que mais da metade dos funcionários estavam satisfeitos com o clima organizacional. A satisfação estava fortemente associada à avaliação positiva das características da organização. Além disto, mesmo com o baixo número de participantes, os resultados permitiram identificar duas importantes áreas para realizar uma intervenção: potencializar uma política de formação e estabelecer políticas de reconhecimento do trabalho dos funcionários.

Assim, pelo que se demonstrou no texto anterior, pode-se afirmar que os antecedentes mais estáveis de satisfação no trabalho identificados empiricamente são: auto-estima (Adler,



1980); variáveis de personalidade (Arvey, Dewhirst & Boling, 1976); envolvimento com o trabalho (Cummings & Bigelow, 1976) e aspectos disposicionais (Staw, Bell & Clausen, 1986) no nível individual. No nível ambiental (macro) têm se mostrado bons preditores: condições e circunstâncias do trabalho (Hagihara et al., 1998); enriquecimento do cargo (Morin, 2001); conflito família/trabalho, ambigüidade do papel, conflito de papel, tipo de trabalho, volume de tarefas e diversificação de competências (Spector, 2002); missão organizacional e trabalho dos supervisores e gerentes (Brown et al., 2004).

As variáveis sócio-demográficas têm se mostrado mais como moderadoras do que como antecedentes (Hagihara et al., 1998; Martins, 2003; Siqueira, 1995; Spector, 2002).

A seguir o texto tratará dos conseqüentes da satisfação no trabalho.

### **4.3. Conseqüentes da Satisfação com o Trabalho**

Spector (2002) afirma que satisfação no trabalho é ‘causa’ de significativos resultados tanto para as organizações quanto para seus empregados. Satisfação, segundo o autor, produziria impacto no desempenho no trabalho, e da própria organização, bem como na saúde do trabalhador e no tempo de permanência na organização.

Alguns estudiosos pesquisaram o impacto da satisfação em outras variáveis. Para Robles-García et al. (2005) “A satisfação no trabalho tem sido objeto de estudo em numerosas ocasiões, inicialmente por sua influência no rendimento no trabalho, revelando-se posteriormente como uma dimensão valiosa em si mesma e como um objetivo de intervenção organizacional” (p. 132).

De acordo com Spector (2002), os efeitos potenciais da satisfação no trabalho podem estar relacionados a desempenho no trabalho, absenteísmo, bem-estar e rotatividade. O autor sinalizou, em texto literário, que satisfação no trabalho está fortemente relacionada com a

rotatividade, e que, tanto o empregado muito satisfeito quanto o insatisfeito podem apresentar o desejo de deixar a empresa e, nestes casos, a presença do desejo ou da intenção é um forte sinalizador de que o trabalhador concretizará a sua demissão.

A pesquisa de Murphy, Athanasou e King (2002) teve como propósito investigar a relação entre satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional, além da inclusão de duas variáveis demográficas (idade e anos de experiência no trabalho) e a investigação de como se relacionariam com satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. A amostra foi constituída por 33 dos 41 membros de assessoria qualificados em educação especial ou ciências da saúde de Melbourne, na Austrália. Houve uma variação de idade, sexo e formação profissional. Os instrumentos utilizados foram: o Índice de Descrição do Trabalho (JDI – Job Description Index de Smith et al., 1969 citado por Murphy, Athanasou & King, 2002) que mede satisfação no trabalho e a Escala de Avaliação do Comportamento de Cidadania Organizacional (Organizational Citizenship Behavior Scale, Podsakoff et al., 1990 citado por Murphy et al., 2002). Um questionário com três perguntas foi utilizado para investigar os comportamentos que evidenciavam a cidadania organizacional. Para análise estatística, recorreram à estatística descritiva e à correlação de Pearson. A análise de regressão múltipla foi utilizada para verificar a influência de duas variáveis demográficas (idade e anos de experiência) no comportamento de cidadania organizacional. Os resultados mostraram que os funcionários demonstraram maior satisfação no trabalho em função da supervisão e das pessoas do que devido a salários e promoções. O coeficiente de correlação indicou uma correlação de média para forte entre auto-relato de satisfação no trabalho e comportamento de cidadania e forte correlação positiva entre satisfação no trabalho e os três indicadores do comportamento de cidadania organizacional (tempo dedicado às festas da escola, número de participação em comitês e participação e apoio em eventos sociais). Os resultados da análise de regressão mostraram uma correlação semi-parcial entre satisfação no

trabalho e idade. Os autores alertaram que o tamanho da amostra pode ser um limitador para a generalização dos resultados, entretanto, estes foram consistentes com a teoria e os trabalhos empíricos.

Slattery e Selvarajan (2005) desenvolveram uma pesquisa que teve por objetivo examinar a associação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade entre empregados temporários e como estas variáveis se manifestam em relação às agências de trabalho temporário e às empresas clientes, como por exemplo, o trabalhador que está feliz com a organização cliente tenderia a estar mais feliz com a sua agência de emprego. A amostra foi retirada de uma associação e de uma organização de serviços temporários. De um total de 15.000 questionários apenas 1241 participantes devolveram questionários devidamente preenchidos. Os participantes eram de idade, sexo, estado civil e escolaridades diferentes. Os questionários foram enviados via correio e os próprios participantes faziam a sua devolução. Os pesquisadores utilizaram escalas para medir satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e um questionário para identificar a intenção do trabalhador em sair da empresa, tanto da sua agência de emprego quanto da empresa cliente.

Os dados foram analisados a partir de estatísticas descritivas e de um modelo de equação estrutural – LISREL 8, médias, desvio-padrão e correlações. As variáveis investigadas foram: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair, tanto em relação à agência de emprego quanto em relação à empresa para a qual o participante presta os seus serviços.

Os resultados mostraram um índice maior de correlação positiva entre comprometimento organizacional e intenção de sair do que entre satisfação no trabalho e intenção de sair. Também foram encontradas evidências de que satisfação no trabalho predizia comprometimento organizacional. Foi diagnosticada uma fraca relação entre

comprometimento organizacional com a agência e intenção de sair da empresa cliente; o contrário também foi obtido. Os indivíduos tenderam a estender suas atitudes para com as empresa clientes – satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade - para as suas agências de trabalho. No entanto, o contrário não foi identificado. Os autores sinalizaram a relevância de seus achados uma vez que há uma tendência ao uso de mão-de-obra temporária, destacando que tais resultados seriam relevantes para as práticas gerenciais de ambas as empresas. Os resultados também demonstraram que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são fatores que influenciam na satisfação do cliente e no comportamento de cidadania organizacional.

Com o objetivo de compreender a reação dos empregados frente às políticas organizacionais, Vigoda (2000) investigou a relação existente entre essa variável, suas atitudes no trabalho e outras variáveis associadas aos resultados organizacionais. A amostra foi constituída por 303 empregados do setor público de Israel, além de 22 supervisores que fizeram a avaliação do desempenho dos funcionários. Havia uma variação de idade, sexo, tempo de empresa, cargos e níveis hierárquicos.

A pesquisa foi desenvolvida em dois momentos. No primeiro, os funcionários eram investigados sobre suas percepções quanto a políticas organizacionais, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenção de sair da empresa, negligências e variáveis pessoais.

Após seis meses, o desempenho destes trabalhadores era avaliado por seu supervisor imediato. Para o desenvolvimento da pesquisa, os autores utilizaram as seguintes escalas: percepção dos empregados sobre as políticas da organização, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e outra para medir desempenho, além de quatro variáveis pessoais – gênero, horas de trabalho (meio período ou tempo

integral), educação e nível salarial. Os dados foram analisados por meio da análise de regressão hierárquica múltipla e regressão padrão.

A análise foi desenvolvida em três passos a fim de verificar a contribuição de cada variável na explicação do modelo para os resultados organizacionais. Todos os instrumentos apresentaram parâmetros psicométricos satisfatórios.

Os resultados evidenciaram que a percepção de políticas organizacionais tem uma correlação negativa com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho no trabalho e, correlação positiva com intenção de sair e comportamento negligente. A percepção da política organizacional mais as variáveis pessoais explicaram 13,6% de variância de satisfação no trabalho e 11,6% de variância de comprometimento organizacional. A satisfação no trabalho explica 19,8% dos comportamentos negligentes e possui uma correlação negativa, enquanto que a percepção de políticas organizacionais explica 12,6% do comportamento negligente e correlacionam-se positivamente. A Intenção de sair é mais bem explicada pelas atitudes no trabalho e por percepção das políticas organizacionais do que pelas duas outras variáveis – satisfação no trabalho e desempenho. Constatou-se que o gênero influencia no comportamento negligente, sendo manifestado mais nos homens do que nas mulheres. Empregados com maior nível de escolaridade manifestam mais intenção de sair da empresa, menor manifestação de comportamento negligente e menor nível de desempenho. Os supervisores julgaram que trabalhadores de tempo integral tinham melhor desempenho do que os que trabalham meio período. Outro aspecto relevante que foi considerado é que as variáveis, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho possuíam um efeito mediador da relação entre políticas organizacionais e resultados no trabalho. Em relação a este ponto, o autor sugere que pesquisadores interessados no assunto façam novas investigações.

O pesquisador considerou seus achados relevantes para o sistema de gestão do setor público, uma vez que, quanto mais o funcionário percebe que sua empresa é política, mais ele tende a apresentar atitudes e comportamentos negativos (intenção de sair, comportamentos negligentes, pouca satisfação, falta de comprometimento, baixo desempenho) frente a esta situação. Vigoda (2000) também sugeriu que o estudo proposto poderia ser desenvolvido em outros tipos de empresas variando a amostra.

#### **4.4. A medida da Satisfação**

O primeiro instrumento, unifatorial, publicado para medir satisfação no trabalho foi o de Brayfield e Rothe (1951, citado por Martins, 1984). Segundo Martins (1984), outros instrumentos multifatoriais foram construídos e utilizados em pesquisas sobre o tema: o de Ben-Porat, de 1978; o de Dunham e Herman, de 1975; o de Giles e Feild, de 1978; o de Porter e Lawler, de 1973; o de Smith, Kendall e Hullin, de 1969; e o de Warr e Routledge, de 1969 (citado por Martins, 1984). No Brasil, esta autora relacionou os instrumentos multifatoriais de Pasquali e Nogueira, de 1981 e o de Siqueira, de 1978, existentes naquela data.

Em 2002, Spector publicou um trabalho que relacionava diferentes instrumentos usados para medir a satisfação no trabalho. O autor afirmava que o Índice Descritivo do Trabalho, de Smith, Kendall e Hullin (1969, citado por Spector, 2002) é muito popular, sendo utilizado em muitas pesquisas. Este instrumento avalia cinco fatores componentes da satisfação no trabalho: trabalho, salário, oportunidades de promoção, supervisão e colegas de trabalho. Possui 72 itens, com possibilidade de três respostas, sim, não e talvez.

Outro instrumento utilizado é o questionário de Satisfação de Minnesota (QSM), de Weiss, Dawis, Lofquist e England (1966, citado por Spector, 2002) que possui 100 itens que avalia 20 facetas da satisfação no trabalho.

A Escala de Trabalho em Geral, desenvolvida por Ironson et al., (1989, citado por Spector, 2002), contém 18 itens e avalia a satisfação geral no trabalho através de frases ou adjetivos.

Martins (2003) considera que a forma mais adequada de avaliar a satisfação no trabalho é por meio de escalas multidimensionais. Devido à inexistência de um instrumento brasileiro atualizado, a autora juntamente com Santos (2005), revalidou a Escala de Satisfação com o Trabalho (Martins, 1984). Depois de readaptada semanticamente e revalidada fatorialmente, a Escala ficou composta por 45 itens reunidos em seis fatores - “satisfação com o suporte organizacional”, “insatisfação com a falta de suporte psicossocial”, “satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho”, “satisfação com relacionamento afetivo no trabalho”, “satisfação com o reconhecimento profissional” e “insatisfação com a sobrecarga de trabalho”.

Dentre as variáveis conseqüentes da satisfação no trabalho, a rotatividade no trabalho tem merecido atenção dos estudiosos preocupados em identificar e compreender as variáveis que interferem nos resultados organizacionais. Rotatividade é vista como indicador importante do desempenho organizacional e do desempenho do indivíduo no trabalho Milkovich e Boudreau (2000). A dificuldade de ter acesso a informações quantitativas precisas sobre rotatividade tem levado estudiosos da área a estudá-la mais freqüentemente sob a forma de intenção de deixar a organização, chamada na literatura da área por intenção de rotatividade (Gomide Jr., 1999; Siqueira, 2002). Em função disso, a intenção de deixar a empresa ou intenção de rotatividade será a próxima variável a ser tratada.

## 5. ROTATIVIDADE E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os atos dos empregados relacionados a absenteísmo e turnover (rotatividade) traduzem de alguma forma como o trabalhador se sente em relação à organização e ao seu trabalho. Para este autor conhecer as atitudes e opiniões dos empregados é antecipar algo sobre as suas decisões e comportamentos futuros.

O termo turnover ou rotatividade refere-se à entrada e saída de empregados de uma empresa, podendo ser por livre e espontânea vontade do trabalhador ou por decisão da organização (Milkovich & Boudreau, 2000). Para Spector (2002), os comportamentos considerados como abandono (ausência e rotatividade) do trabalho ou da organização podem provocar inúmeros problemas para a organização, o que poderia influenciar no comportamento organizacional.

Siqueira e Pereira (1999) evidenciaram que o tema rotatividade de pessoal tornou-se, nos últimos 30 anos, que antecederam sua publicação, objeto de estudo e investigação, havendo um esforço por parte dos pesquisadores em desenvolver modelos que pudessem prever o processo de rotatividade.

Spector (2002) cita diferentes autores que demonstraram que os empregados que não estão satisfeitos manifestam uma maior probabilidade de deixarem seus empregos quando comparados aos que estão mais satisfeitos. Normalmente, os estudiosos medem o nível de satisfação de alguns trabalhadores e fazem seu acompanhamento por um período de tempo, a fim de confirmarem quem realmente pede demissão. Conforme Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 304), “Existem evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, são as que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade”. A colocação destes autores exemplifica a tendência anteriormente citada de investigação da intenção de rotatividade.



A saída do empregado pode sinalizar que, de alguma maneira, ele estava tentando escapar de algo desagradável. Este movimento gerado na organização pode fazer com que haja um elevado número de pessoas despreparadas para atuar e enfrentar os desafios da empresa, o que produz impacto negativo no resultado e comportamento organizacional. (Spector, 2002).

A rotatividade pode ser um importante indicador de desempenho organizacional. De acordo com estudos de Ramlall (2003), o custo total da rotatividade gira em torno de 150% do salário de um bom empregado. O autor chama a atenção para o fato de que a rotatividade excessiva prejudica o alcance dos objetivos organizacionais, gerando impactos negativos sobre a inovação, a qualidade, a consistência e o tempo de fornecimento de serviços aos clientes, além de ter como consequência perda do conhecimento que é levado com o empregado desligado.

De acordo com Spector (2002), os motivos que podem desencadear um processo de desligamento do trabalhador tendem a estar associados ao desempenho inadequado, ao assédio de outras empresas sobre os bons empregados, à perseguição de supervisores, às condições de trabalho e da empresa que são pouco atrativas. Estas condições provocam o desinteresse do trabalhador. Outro aspecto que influencia no desligamento é a incompatibilidade do cargo com o perfil do ocupante (que pode estar aquém ou além de suas competências e expectativas).

A taxa de desemprego é um moderador da rotatividade, ou seja, havendo a possibilidade de obter outro emprego, o trabalhador se arriscará mais facilmente a pedir ou provocar a sua demissão (Spector, 2002).

Pesquisas sobre a intenção do indivíduo em deixar a organização envolvem variáveis do comportamento organizacional, quer sejam elas do nível micro-organizacional (características individual, de personalidade, satisfação, auto-estima, etc), do nível meso-

organizacional (relações interpessoais, trabalho em equipe, papéis, etc) ou do nível macro-organizacional (cultura, clima, liderança, produtividade, rotatividade, etc).

Ramlall (2003) desenvolveu um estudo com o objetivo de identificar os fatores mais significativos que influenciam na decisão do empregado em permanecer numa organização e possíveis razões para deixar esta organização. Trabalhou com empregados de todos os departamentos e níveis – não supervisores, supervisores de nível médio e gerentes, totalizando 78 respondentes. Havia variação no tempo de empresa dos respondentes, idade, escolaridade e número de promoções. Os participantes respondiam a um relatório descrevendo o próprio comprometimento para com a organização, razões e explicações por que eles poderiam procurar outro emprego, razão para permanecer no atual emprego e o que a organização poderia fazer para reter por mais tempo seus empregados. O autor usou também entrevistas e observações.

Os resultados mostraram que as razões que levam um trabalhador a permanecer na empresa, por ordem decrescente de importância, são: localização da organização, salários competitivos, a natureza do trabalho, a reputação da empresa, desenvolvimento de carreira, segurança no trabalho, cultura organizacional, os desafios, treinamento e desenvolvimento, poder e liberdade para tomada de decisão, benefícios atrativos e outros. Os fatores potenciais, mencionados pelos respondentes, que levam o indivíduo a deixar a empresa são: salário abaixo do mercado, poucos desafios e oportunidades de crescimento, impossibilidade de encarecimento, pouco reconhecimento, liderança ineficaz, meio ambiente de trabalho, pouca estrutura de trabalho, falta de oportunidade para aprender novas tarefas e desenvolver novas habilidades. As três formas citadas de recompensa e reconhecimento foram: frases verbais de líderes e supervisores, crescimento salarial quando o empregado tem desempenho significativo no ano, completa seus projetos e tem responsabilidade adicional e, finalmente, certificação e premiação do talento.

A partir de análise de regressão, foi possível identificar que satisfação com o cargo, identificação com a tarefa, feedback (retorno) sobre o resultado do trabalho, número de promoções obtidas na organização e idade foram preditores mais significativos da decisão dos empregados de buscar emprego noutra organização. Este estudo também concluiu que os supervisores dependem fortemente da função de Recursos Humanos como conselheiro e recurso para reter os empregados críticos; que quanto mais alto o nível hierárquico do cargo, mais o trabalhador deseja flexibilidade na escala de trabalho e que os supervisores não mediam esforços para diminuir os riscos de perder seus empregados.

As conclusões sinalizaram que a empresa precisava identificar e reter seus empregados críticos, entendendo as necessidades deles no que diz respeito à carreira, família, educação e convívio social. Além disto, precisava continuamente identificar suas necessidades e expectativas, diminuindo, assim, a probabilidade de perder os trabalhadores críticos e comprometer os objetivos e resultados organizacionais.

Muthueloo e Rose (2005), ao realizar pesquisa sobre antecedentes e resultados do comprometimento organizacional entre 380 engenheiros malasianos de indústrias, pretendiam identificar os elementos relacionados à percepção do empregado quanto a papéis, características da organização e do trabalho, satisfação no trabalho, suas características individuais (idade, gênero, raça, escolaridade, tempo de casa, cargo e religião) e o quanto cada variável tinha influência significativa sobre o comprometimento organizacional destes profissionais. Além disto, os autores tinham interesse em verificar as relações entre comprometimento organizacional, características pessoais e resultados organizacionais, como fidelidade, intenção de sair da empresa, estresse no trabalho e desempenho no trabalho. Os tipos de comprometimento organizacional medido foram afetivo, normativo e calculativo. Os resultados organizacionais foram medidos em termos de fidelidade, intenção de sair da organização, estresse no trabalho e auto-desempenho. Os instrumentos utilizados foram:

observação, entrevista e questionários. Os questionários eram formados por quatro seções, com escala de respostas tipo Likert (que variava de 1 a 5 pontos), que mediam comprometimento organizacional, percepção dos empregados, avaliação do comportamento dos engenheiros sobre seu desempenho e características pessoais dos participantes. As indústrias selecionadas foram estudadas por apresentarem alta rotatividade de empregados, tendo como respondentes, em igual proporção, estrangeiros e profissionais locais. Os dados foram analisados por meio de análise de regressão múltipla e análise de variância.

Os resultados mostraram que a percepção do empregado e algumas características pessoais (raça, nível de instrução, país de origem e religião) foram antecedentes do comprometimento organizacional. Além disto, o comprometimento organizacional e as características pessoais tiveram significativa influência sobre os resultados organizacionais. Quanto maior era o comprometimento, maior era a fidelidade, menor o nível de estresse e menor a intenção de deixar a empresa. No entanto, comprometimento organizacional e as características pessoais tiveram pouca influência sobre o auto-desempenho. Os autores sugeriram outras investigações para confirmar se os resultados se repetiriam com outros tipos de profissionais.

George e Jones (1996) desenvolveram uma pesquisa sobre a experiência de trabalho, a intenção de rotatividade, a interação de efeitos de valores adquiridos, satisfação no trabalho e humor positivo. Seu objetivo foi discutir o aspecto multifacetado da experiência com o trabalho e combinar simultaneamente diferentes aspectos (valores adquiridos, atitudes favoráveis ao trabalho e humor positivo) que afetariam a satisfação com o trabalho e a intenção de rotatividade. Além disso, os autores pretendiam também compreender mais amplamente como a experiência com o trabalho podia influenciar a intenção livre de saída da empresa para alguns trabalhadores. Os instrumentos utilizados foram: a forma reduzida do Questionário de Satisfação Minnesota (MSQ) de Weiss et al. (1967, citado por George &

Jones, 1996), com escala de respostas de 5 pontos e consistência interna de 0,91; a escala de 18 itens para valores terminais, Estudo de Valores de Rokeach (Rokeach Value Survey) de Rokeach (1973, citado por George & Jones, 1996), com escala de respostas de 5 pontos e consistência interna de 0,85; a escala para medir humor de 10 itens, escala Positiva e Negativa de Afetos (Positive and Negative Affect Schedule – PANAS) de Watson et al. (1988, citado por George & Jones, 1996), com escala de respostas de 5 pontos e consistência interna de 0,89 e a escala para medir intenção de rotatividade com 3 itens e formato de resposta em 7 pontos, de Cammann et al. (1979, citado por George & Jones, 1996) com consistência interna de 0,86. A amostra de 306 participantes foi retirada dos profissionais e gerentes da indústria de impressão dos Estados Unidos das Américas, listados por uma associação com 280 firmas. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, análise de regressão e regressão hierárquica.

Os resultados sugeriram que pessoas com humor positivo tendiam a ter níveis altos de auto-eficácia, maior expectativa de que seriam bem sucedidas no futuro e eram mais orientadas para ação que pessoas que não possuíam humor positivo. Assim, trabalhadores insatisfeitos com os seus trabalhos, cujas atividades não os ajudavam a adquirir valores terminais, mas que tinham humor positivo, possuíam maior auto-eficácia e sentiam mais satisfação e realização no trabalho, eram mais otimistas sobre suas perspectivas futuras e eram orientados para ação em termos de troca na situação de trabalho. Segundo os autores, isto sugeria que a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade era especialmente forte para aqueles participantes.

Corroborando este achado, Judge (1993, citado por George & Jones, 1996) descobriu que a disposição afetiva moderava a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, similar com o que foi encontrado no estudo de George e Jones para humor positivo e intenção de rotatividade. Foi identificada também uma relação significativa entre

humor positivo, satisfação no trabalho e valores adquiridos. Finalmente, os resultados do estudo de Judge forneceram suporte à visão de que a experiência no trabalho é multifacetada e que compreensões relacionadas às conseqüências da experiência de trabalho para os indivíduos e organizações podem resultar de efeitos simultâneos de valores obtidos, atitudes e humor.

Outro estudo realizado por Ito, Eisen, Sederer, Yamada e Tachimori, (2001) sobre fatores que afetam a intenção de enfermeiras psiquiátricas em deixar seus empregos atuais, teve por objetivo examinar a relação existente entre intenção destas profissionais de deixar o emprego e a percepção que elas tinham sobre ataques que sofriam dos pacientes, satisfação no trabalho e suporte do supervisor. A rotatividade de enfermeiras altamente qualificadas é um problema para muitos hospitais psiquiátricos do Japão. Participaram do estudo 27 dos 108 hospitais membros da Associação dos Hospitais Psiquiátricos de Fukuoka, totalizando 1494 participantes, com média de idade de 39 anos, sendo 82,2% femininos. O instrumento utilizado foi um questionário de estresse no trabalho do Instituto Nacional para Segurança e Saúde Ocupacional (NIOSH), usado para medir percepção de risco de ataque, satisfação no trabalho e suporte dos supervisores. Dados demográficos e informações sobre a percepção dos respondentes quanto à oportunidade de outro trabalho e número de troca de empregos anteriores também foram obtidos. O questionário foi traduzido para o japonês e revalidado. Outro questionário foi utilizado para verificar a intenção dos respondentes em deixar a empresa, com possibilidade de duas respostas – intenção para ficar no trabalho ou intenção para deixar o trabalho. Para análise estatística dos dados categóricos os autores utilizaram qui-quadrado, teste *t*, índice de Kendall *tau b* e análises de regressão, utilizadas para identificar os preditores de intenção de sair do emprego.

Os resultados revelaram que 44,3% dos participantes tinham intenção em deixar o emprego e que a maioria acreditava que não seria fácil encontrar outro emprego. Do total, um

terço nunca tinha deixado o emprego, outro tinha trocado de emprego por uma ou duas vezes e os outros tinham trocado mais de três vezes. A intenção de sair foi mais significativamente encontrada entre os respondentes que consideravam que podiam arrumar outro emprego. Os que tinham suporte dos supervisores manifestaram que a probabilidade de deixar o hospital era menor. A média de idade entre os que tinham intenção de sair era menor do que os que não tinham. O tempo de trabalho era significativamente maior entre os que apresentaram intenção de ficar do que entre os que desejavam sair. A proporção de pacientes/enfermeira, nível de estresse organizacional e fatores sócio-demográficos não influenciaram a intenção de permanecer ou deixar o emprego. Os preditores da intenção de sair foram: pouca previsão de troca de emprego, menos suporte dos supervisores, menor nível de satisfação no trabalho e alta percepção de risco de ser agredido pelos pacientes. A percepção do risco influenciava mais do que a própria experiência de ter sido agredido.

Os autores sugerem como providências para a redução da rotatividade: melhoria nas condições de trabalho, aumento no nível de satisfação e treinamentos para os supervisores a fim de que estes dêem mais suporte a este pessoal de staff (apoio). Os próprios autores apontaram como limitações do estudo o fato de não terem analisado o atual índice de rotatividade, os reais motivos do desligamento e tampouco a severidade das agressões no local de trabalho.

No Brasil, Siqueira e Pereira (1998, 1999, 2001) têm pesquisado intenção de rotatividade. De acordo com as autoras, os resultados organizacionais podem ser comprometidos pelos altos índices de rotatividade de pessoal, e em função deste impacto, Siqueira e Pereira (2001) desenvolveram um estudo a fim de testar um modelo para intenção de rotatividade, posicionando comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho como seus antecedentes diretos e percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto. Os instrumentos utilizados foram a Escala de Percepção de Justiça de

Remuneração (Ferreira, 2000), Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (Siqueira, 1995) e a Escala de Intenção de Rotatividade (Siqueira, Gomide Jr, Moura & Marques, 1997). Os participantes foram 81 profissionais de empresas da Grande São Paulo, sendo 46 do setor metalúrgico e 35 do setor eletro-eletrônico. Foram feitas análises descritivas e multivariadas das variáveis como coeficientes de correlação (*r de Pearson*) e regressão múltipla hierárquica.

Os resultados deste estudo evidenciaram que conforme o indivíduo percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho e comprometido afetivamente com a empresa, há uma tendência em reduzir sua intenção de sair da empresa onde trabalha. Assim como foi constatado que a percepção de justiça de remuneração mantém correlação positiva com comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho, as três variáveis correlacionam negativamente com intenção de rotatividade. Outro resultado verificado foi a relação entre as variáveis do modelo e o setor de atividade das organizações. Enquanto no setor eletro-eletrônico – ramo de telecomunicações o comprometimento organizacional afetivo teve um impacto direto na intenção de rotatividade, no setor metalúrgico o impacto sobre esta variável foi a satisfação no trabalho.

As conclusões a que as autoras chegaram foram: é de responsabilidade das organizações aumentarem o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores importantes e que ajudam a manter seus planos estratégicos, fortalecerem a percepção de justiça que o empregado tem sobre a remuneração que recebe, além de proporcionar um ambiente favorável ao comprometimento afetivo com a organização. A sugestão apresentada foi a investigação da influência do comprometimento organizacional calculativo e/ou normativo sobre a intenção de rotatividade, podendo ser acrescentado ao modelo proposto por este estudo variáveis abrangendo a percepção dos profissionais sobre as oportunidades de trabalho existentes em seus respectivos setores.



## **6. RELAÇÃO ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE.**

A maioria dos estudos encontrados investiga a relação entre duas destas variáveis. Quanto a valores organizacionais e satisfação no trabalho, Brown et al., (2004), Fernandes (2004), Manley (2000), Morin (2001), Tamayo (1998), Tamayo et al., (2000) encontraram relações positivas e significantes entre estas duas variáveis, reforçando a idéia de sua relevância para os resultados organizacionais.

Estudos sobre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade evidenciam a correlação negativa entre essas variáveis (Brown et al., 2004; Silva Júnior, 2001; Siqueira & Gomide Jr., 2004; Slattery e Selvarajan, 2005; Vigoda, 2000). Verplanken (2004) afirma que alguns estudos de domínio da área de marketing e negócios sugerem que a congruência entre os valores individuais e organizacionais tem conseqüências positivas para a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e rotatividade.

Um único estudo encontrado envolvendo todas as variáveis do atual estudo foi o de Tepeci (2001). Este autor realizou uma pesquisa cujo objetivo foi investigar como a mistura dos valores individuais e organizacionais afetava as atitudes dos trabalhadores no trabalho e suas intenções comportamentais. Além disso, procurou investigar a associação entre os valores individuais e organizacionais, bem como sua contribuição para explicar satisfação no trabalho, intenção de rotatividade e disposição do empregado para recomendar a organização em que trabalha a outras pessoas. Para o desenvolvimento do trabalho, o autor considerou importante identificar o cenário de dimensões culturais apropriadas para as indústrias de restaurante (alvo de seu estudo) e os itens-valores que mediam estas dimensões. Para tanto, desenvolveu três estudos piloto visando testar os itens e formatos do questionário em amostra

de estudantes de gerenciamento de escolas de hotel, restaurante e recreação onde ser hospitaleiro e possuir experiência neste tipo de trabalho eram importantes.

No primeiro estudo, o autor, com base no Perfil de Cultura Organizacional (OCP - Profile Culture Organizational, O'Reilly et al. (1991, citado por Tepeci, 2001) adaptou os itens para representar os valores de uma indústria de restaurantes. Além de sete (agressividade frente às exigências do meio foi excluída), das oito dimensões do OCP (inovação, orientação para resultados, atenção para detalhes, orientação para equipes, orientação para as pessoas, valores ético e honestidade e valorização do cliente) para avaliar a cultura percebida e a preferida, mais três dimensões foram acrescentadas para se adequar ao estudo de valores de indústria de restaurante: desenvolvimento dos empregados, compensação adequada e poder de decisão para os empregados.

Ao término dos estudos pilotos, o instrumento denominado Perfil da Cultura da Indústria Hospitalar (Hospitality Industry Culture Profile, HICP) ficou constituído por 36 itens para medir nove dimensões da cultura organizacional e dos valores individuais: inovação, orientação para resultados, atenção para detalhes, orientação para equipes, orientação para pessoas, valores éticos e honestidade, valorização do cliente, desenvolvimento dos empregados e compensação adequada. A dimensão poder de decisão para os empregados (empowerment) foi excluída tendo em vista que os seus itens não obtiveram boa carga fatorial, conforme achados do pesquisador.

A segunda fase do estudo utilizou amostra de 326 empregados que trabalhavam atendendo mesas ou em outros serviços de restaurantes nos Estados Unidos da América, sendo que restaurantes de serviços rápidos não foram incluídos.

Além do questionário para identificação dos dados pessoais, foram utilizados instrumentos para medir a cultura organizacional, os valores individuais, o ajustamento entre pessoa-organização percebida e preferida – HICP, uma escala global de satisfação, uma escala

para intenção de saída da empresa e uma escala para avaliar a disposição do trabalhador em indicar sua empresa para outras pessoas.

Os dados foram analisados por meio de análise fatorial confirmatória, análise fatorial exploratória, análise de regressão hierárquica e qui-quadrado.

Em relação aos dados demográficos, o autor observou que há mais empregados trabalhando na linha de frente do que dando suporte nos restaurantes. Dos que trabalham na linha de frente, ou seja, atendendo mesas, há mais mulheres do que homens. Quanto ao período de trabalho, os homens tendem a trabalhar período integral e as mulheres meio período. A média de tempo de casa é de 3,6 anos. O autor considerou que, pelo fato da amostra ser muito semelhante à população, as descobertas deste estudo poderiam, cautelosamente, ser generalizadas para o todo.

Foi encontrada uma alta consistência interna entre os itens que definem as dimensões da cultura organizacional. Tendo em vista que os resultados revelaram uma combinação diferente entre os itens/dimensões para a cultura percebida (valores organizacional) e a cultura preferida (valores individuais), não foi possível fazer uma combinação direta entre os dois. No que foi possível combinar, o autor percebeu que a organização percebida e preferida pelos trabalhadores é relativamente voltada para o atendimento ao cliente e para as dimensões de produtividade, mas muito mais com uma visão para o desempenho individual do que para o coletivo.

Foi identificado, a partir da análise da estrutura para cada restaurante, que há uma similaridade entre as culturas percebidas e preferidas entre os restaurantes, sendo assim, poder-se-ia definir uma cultura global para este campo de organizações.

Os dados demográficos explicaram 5% da variabilidade de satisfação, gênero explicou 5% e cultura organizacional percebida explicou 28%. Das dimensões de cultura percebida, honestidade e orientação para pessoas foram as dimensões mais relevantes. Cultura preferida

não foi relevante para explicar a variância de satisfação no trabalho. O ajustamento entre fatores pessoais e organizacionais e seu reflexo sobre a satisfação no trabalho explicou 11%. No total a satisfação no trabalho foi explicada em 45%.

Em relação à intenção de rotatividade, as variáveis demográficas explicaram 11%, indicando a influência externa sobre a retenção dos empregados. As pessoas mais velhas, com menor nível de escolaridade e as que trabalhavam mais horas demonstraram significativamente maior intenção em deixar a empresa em que trabalham. Cultura organizacional percebida explicou 20% de variância na intenção de rotatividade, com os fatores honestidade e orientação para pessoas como as dimensões mais relevantes. Empresas que apresentaram maior ênfase nas relações interpessoais também mostraram uma rotatividade menor em detrimento daquelas que tiveram o seu foco na tarefa e no trabalho. O ajustamento percebido entre fatores pessoais e organizacionais explicou 10% de variância. No total, intenção de sair foi explicada em 43%.

Quanto à disposição para recomendar a organização para outras pessoas, as variáveis demográficas não foram tão relevantes, explicando apenas 4% da variância. A cultura organizacional explicou 31% da variância enquanto a cultura preferida apenas 3%. A disposição de saída foi explicada em 51% no total.

O ajustamento entre fatores pessoais e organizacionais contribuiu significativamente para explicar todas as variáveis: satisfação no trabalho, intenção de rotatividade e disposição para indicar a empresa para outras pessoas.

Similarmente às análises para os dados individuais, o autor fez análise multi-nível e encontrou os seguintes resultados para a satisfação no trabalho: dados demográficos explicaram 6% da variância; cultura organizacional percebida explicou 26% e cultura organizacional preferida não foi significativa para a explicação da variância. O ajustamento percebido explicou 14% da variância.

A variável intenção de rotatividade foi explicada em 10% da variância pelos dados demográficos. Cultura organizacional percebida explicou 15% da variância e o ajustamento entre pessoa-organização explicou 13% da variância.

Quanto à disposição para recomendar a organização para outras pessoas, as variáveis demográficas explicaram apenas 5%; cultura organizacional explicou 28% e ajustamento percebido entre pessoa-organização explicou 15% da variância.

O ajustamento entre a cultura percebida (valores organizacionais) e preferida (valores individuais) foi importante nos resultados do trabalho. Os resultados evidenciaram que o ajustamento percebido entre os fatores pessoais e organizacionais é melhor preditor de atitudes e comportamentos do que o ajustamento preferido e que a variância pode ser explicada pela cultura organizacional e pelos valores individuais.

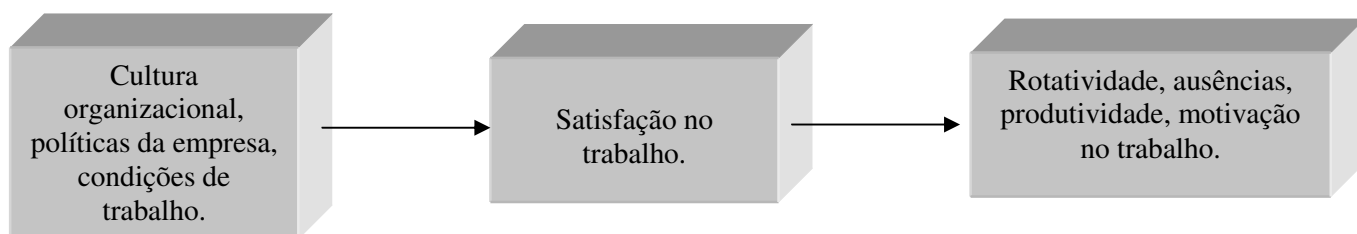
O autor sugere que outro estudo seja feito para identificar a estrutura mais apropriada dos fatores da cultura organizacional, uma vez que foram encontradas diferenças entre a estrutura dos fatores no estudo piloto e no estudo principal, a necessidade de ampliar a amostra para outros tipos de organizações e novas análises estatísticas para melhor identificar a influência ou prever o poder do ajustamento entre pessoa-organização, tanto no nível percebido quanto no nível preferido pelos participantes em relação à cultura organizacional. O autor concluiu dizendo que o estudo contribuiu para dar suporte sobre a capacidade que o ajustamento entre a pessoa e a organização tem para prever a satisfação no trabalho, a intenção de rotatividade e a disposição do empregado em recomendar a empresa para outras pessoas.

Apesar destas considerações do autor, ele parece ter deixado de abordar uma crítica importante, conforme alerta Oliveira e Tamayo (2004) ao tecer uma crítica a este estudo: o autor trabalhou com uma única medida para valores pessoais e valores organizacionais, o que implica em um problema teórico bastante considerável. Ao utilizar a mesma medida para dois

construtos diferentes, pode-se afirmar que o autor igualou ambos os construtos, o que aponta sério erro teórico no trabalho de Tepeci.

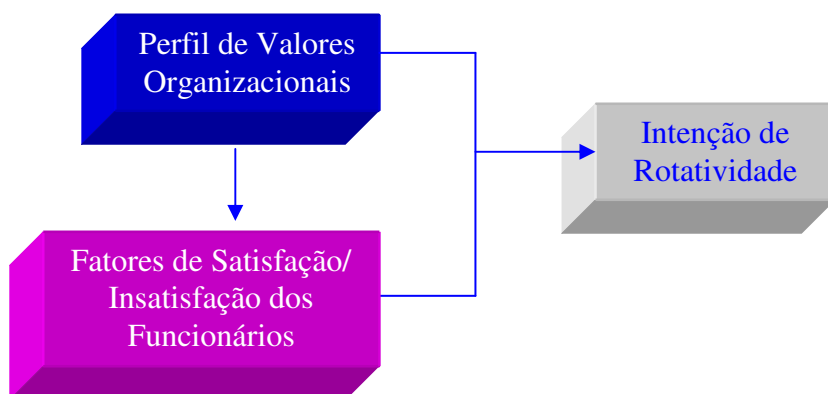
## 7. MODELO DE INVESTIGAÇÃO PROPOSTO

Em 2003, Martins fez uma proposta de modelo de satisfação no trabalho que pressupunha um encadeamento entre algumas variáveis, dos diferentes níveis de estudo do comportamento organizacional. Variáveis externas como políticas da empresa, condições de trabalho, cultura organizacional, dentre outras, levariam a variáveis internas como sentimentos de satisfação ou insatisfação que, por sua vez, levariam as variáveis conseqüentes como rotatividade, ausências, produtividade e motivação no trabalho, dentre outras (ver Figura 4).



**Figura 4** - Representação da proposta de modelo de Martins (2003).

Parte deste modelo é o que se pretende estudar neste trabalho. O modelo a ser testado compreende o impacto das variáveis: valores organizacionais, elemento expressivo da cultura e satisfação no trabalho sobre intenção de rotatividade, o que representa uma contribuição empírica, já que estas variáveis ainda não foram investigadas em conjunto, conforme indicativos da literatura. Assim graficamente, o modelo proposto pode ser visto na Figura 5.



**Figura 5** - Representação gráfica do modelo hipotético deste estudo.

Espera-se que os resultados colaborem para a compreensão das relações entre as três variáveis, objeto deste estudo, fornecendo informações para a sedimentação dos conhecimentos da área.



## 8. OBJETIVOS

### *Objetivo geral*

O objetivo principal deste estudo é investigar a capacidade preditiva do modelo que reúne perfil de valores organizacionais e satisfação no trabalho na explicação da intenção de rotatividade.

### *Objetivos específicos*

- Identificar, através da percepção dos empregados, quais são os valores organizacionais percebidos pelos empregados na(s) organização(ões) em estudo;
- Testar diferenças entre os valores organizacionais das organizações envolvidas;
- Identificar os fatores de insatisfação e de satisfação no trabalho;
- Identificar se há intenção dos participantes de deixar a organização na qual trabalham;
- Identificar relações entre percepção de valores organizacionais, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade;
- Identificar a capacidade preditiva da percepção de valores organizacionais sobre a satisfação no trabalho.

## 9. CONCEITOS BÁSICOS PARA ESTE ESTUDO: DEFINIÇÕES ADOTADAS

Neste estudo foram adotadas as seguintes definições:

- Tamayo e Gondim (1996, p. 64) definem valores organizacionais como “os que são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos das organizações. Trata-se, portanto, de princípios ou crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e a sua vida”. De acordo com o autor, os empregados podem ser considerados observadores internos, sendo, portanto capazes de identificar os valores organizacionais a partir de suas percepções. Para Tamayo (2005, p. 162) “Os valores organizacionais podem ser considerados como representações cognitivas de exigências organizacionais”.
- Satisfação no trabalho pode ser definida como “...uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável”. (Martins & Santos, 2006, p. 196)
- Intenção de rotatividade é “o desejo futuro que o trabalhador tem em deixar a empresa” (Siqueira & Pereira, 2001, p. 51), ou seja, é a intenção do empregado em se desligar do sistema organizacional.

## 10. MÉTODO

A pesquisa foi desenvolvida em duas empresas do ramo alimentício de Uberlândia, M.G. A empresa A está em Uberlândia desde 1952, possuindo aproximadamente 250 funcionários, sendo sua maioria do setor produtivo e comercializa seus produtos em Uberlândia e região. A empresa B está em Uberlândia desde 1956, possuindo aproximadamente 350 funcionários, sendo sua maioria do setor de produção, comercializa seus produtos em todas as regiões do Brasil, além de trabalhar com exportação.

### 10.1. Participantes

A amostra geral, constituída por trabalhadores das Empresas A e B, totalizou 174 participantes, sendo que destes, três tiveram seus questionários descartados porque pareceram não compreender como responder aos instrumentos (marcando, por exemplo, um X no lugar de um número da escala de respostas) ou porque deixaram uma folha inteira de um dos instrumentos em branco.

Dos 171 participantes que compuseram a amostra final, 44% pertenciam à empresa A e 56% à empresa B. Os participantes eram, em sua maioria, do sexo masculino (75%), de cor branca (64%), com idade média de 33 anos e 05 meses (DP = 9,6) e com tempo médio de experiência na função de 06 anos e 02 meses (DP = 6,5). Aproximadamente metade era casada (52%), 48% possuíam escolaridade de 2º grau completo/incompleto e a maioria ocupava cargos de nível operacional (63%). Para uma caracterização mais detalhada dos participantes, ver Tabela 1.

### ***Participantes da Empresa A***

Os participantes da empresa A totalizaram 76, sendo que a média de idade foi de 33 anos (DP= 9,45) e o tempo médio de experiência na função, de 5 anos e 09 meses (DP= 7,14). Eram predominantemente do sexo masculino (92%), mais da metade ocupava cargos operacionais (63%), eram casados (63%), autodeclarados brancos (64%) e possuíam segundo grau (52%) (ver Tabela 1).

### ***Participantes da Empresa B***

Da empresa B, participaram 93 trabalhadores, com média de idade de 33 anos (DP= 9,72), tempo médio de experiência na função, de 6 anos e 05 meses (DP= 5,93), sendo mais da metade do sexo masculino (61%) e autodeclarados brancos (64%). Quanto ao estado civil, os casados eram 42% e os solteiros compunham 41% do total; 45% possuíam escolaridade de segundo grau; 45% ocupavam cargos operacionais e 30%, cargos administrativos (ver Tabela 1).

**Tabela 1** - Descrição dos participantes.

<b>Dados Identificação</b>		<b>Geral</b>	<b>Amostras Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
Tamanho Amostra		171	76	95
Média Idade		33 anos	33 anos	33 anos
Tempo Médio na Função		6a 02 m	5a 09m	6a 05m
	<b>Variações</b>		<b>Percentual (%)</b>	
Sexo	Masculino	75	92	61
	Feminino	25	8	39
Cor	Branco	64	64	64
	Mulato/Pardo	30	33	27
	Negro	6	3	9
Estado Civil	Casado	52	63	42
	Solteiro	37	32	41
	Divorciado	5	1	9
	Viúvo/Desquitado	1	0	2
	Outros	5	4	6
Escolaridade	1° G Completo	25	26	23
	2° G Incompleto/Completo	48	52	45
	3° G Incompleto/Completo	20	18	22
	Pós-graduação Incompleta/Completa	7	4	10
	Cargos	Operacionais	53	63
Técnicos		10	14	8
Administrativos		24	16	30
Liderança		13	7	17

## 10.2 Instrumentos

Os instrumentos consistiram de três escalas e um questionário. O instrumento de Perfis de Valores Organizacionais é composto por 48 itens distribuídos em oito fatores (ver Tabela 2), respondidos em escala de respostas tipo Likert com 6 pontos, sendo 1- não se parece em nada com a minha organização a 6 - é muito parecida com a minha organização. A Escala de Satisfação no Trabalho é composta por 6 fatores, quatro que avaliavam satisfação no trabalho e dois fatores que avaliavam insatisfação no trabalho; a variação da escala de respostas era de

5 pontos, sendo 1- muita insatisfação a 5 - muita satisfação (ver Tabela 2). Para a medida de Intenção de Rotatividade, o instrumento é unifatorial, sendo a escala de respostas de 5 pontos, variando de 1 - nunca a 5 - sempre (ver Tabela 2). Detalhes da caracterização dos instrumentos podem ser vistos na (ver Tabela 2), e a distribuição dos itens pelos fatores consta do Anexo D.

**Tabela 2** - Descrição dos Instrumentos.

Instrumentos	Fatores	Nº de Itens	Alfa de Cronbach original
	Autonomia	9	0,87
IPVO	Bem-estar	7	0,87
Inventário	Realização	5	0,80
De Perfis	Domínio	6	0,80
de Valores	Prestígio	4	0,81
Organizacionais	Tradição	4	0,75
(Oliveira e Tamayo, 2004)	Conformidade	7	0,75
	Preocupação com Coletividade	6	0,86
	Sat. com Suporte Organizacional	8	0,86
	Sat. Utilidade Social da Organização e do Trabalho	4	0,81
EST	Sat. Com relacionamento afetivo no Trabalho	6	0,80
Escala de Satisfação	Sat. Com reconhecimento profissional	9	0,82
No trabalho	Insat. com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidades	10	0,85
(Martins et al., 2006)	Insat. Sobrecarga de Trabalho	8	0,81
EIR - Escala de Intenção de Rotatividade			
(Siqueira; Gomide Jr.; Marques e Moura, 1997)	Intenção de Rotatividade	3	0,89

### 10.3. Procedimentos

#### 10.3.1. Amostragem

O tamanho da amostra deste estudo foi decidido considerando-se que a análise dos dados seria feita por meio de regressão múltipla e tomando-se por base a regra de “thumb”

para múltiplos preditores ( $N \geq 50 + 8m$ , onde  $m$  é o número de VIs, segundo Tabachinick e Fidell, 2001). Como as VIs somavam 14 (8 fatores de perfil de valores, 4 de satisfação e 2 de insatisfação no trabalho), o tamanho mínimo da amostra deveria ser de 162. Além disso, os participantes deveriam possuir escolaridade superior ou igual ao ensino fundamental porque, sendo os instrumentos auto-aplicados, deveriam ser lidos e respondidos pelo próprio trabalhador sem assistência.

Os participantes foram selecionados a partir do momento em que concordavam em participar da pesquisa, que fossem empregados contratados pelas empresas contatadas, ou seja, pertencentes ao ramo alimentício, com tempo mínimo de três meses de experiência na empresa.

### **10.3.2. Coleta de dados**

As empresas foram contatadas e aos seus responsáveis foram explicados os objetivos do estudo e a natureza do projeto. Neste momento foi solicitada autorização para a coleta de dados. Tal fato foi documentado através do termo de Autorização, que foi assinado pelo responsável.

Num segundo momento o projeto foi submetido à apreciação e aprovação do Comitê de Ética – UFU. No dia 07/02/06 a aprovação foi dada a fim de que a pesquisa pudesse ser iniciada.

Em Julho e Agosto de 2006 as empresas foram novamente contatadas e após autorização para início do trabalho a pesquisadora dirigiu-se a elas e conversou com os participantes. A eles foram explicados os objetivos do estudo e garantido o sigilo de suas respostas. Além disso, foi-lhes informado que suas respostas seriam analisadas em conjunto e que nenhuma informação identificada seria comunicada a ninguém. Depois disso, a

pesquisadora pediu aos que concordaram em participar, que assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Informou que após a defesa da dissertação os resultados seriam enviados, a cada empresa, sob forma de relatório.

Em seguida, os instrumentos foram aplicados individual e coletivamente. Como não foi possível aos participantes responderem aos instrumentos no momento do contato, foi agendada uma data próxima em que a pesquisadora retornaria à empresa para recolhê-los. Dois foram os locais de aplicação, o refeitório da empresa e o próprio local de trabalho, que apresentaram condições adequadas para tal. Aos participantes foi fornecida uma caneta, quando necessária, além dos instrumentos e termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Foram distribuídos 116 instrumentos na empresa A e 118 instrumentos na empresa B, ambas com aproximadamente 250 empregados. Na empresa A, foram devolvidos 77 instrumentos com os respectivos termos de consentimento, 23 devolveram o termo de consentimento, mas não entregaram o instrumento, e 18 não quiseram responder e/ou não devolveram o instrumento. Em relação à empresa B, foram devolvidos 97 instrumentos com os respectivos termos de consentimento, os demais ou não quiseram responder ou não devolveram os instrumentos.

### **10.3.3. Análise dos dados**

As respostas dos participantes foram codificadas numa planilha do Programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 11.0 e submetidas a análises estatísticas como média, desvio-padrão, frequência, teste de normalidade, distribuição de valores extremos e de casos omissos, correlação, 'alpha' de Cronbach, análise de variância e regressão linear múltipla padrão, a fim de verificar o poder preditivo das variáveis antecedentes (valores organizacionais e satisfação no trabalho) sobre a variável conseqüente



(intenção de rotatividade). Os resultados foram discutidos com base nos achados da literatura da área.

## 11. RESULTADOS

### *a) Análises Preliminares e Limpeza do Arquivo de Dados*

Antes da análise dos dados, foi feito o exame da acurácia da digitação dos registros das variáveis. Nenhum dado foi digitado incorretamente. A seguir, verificou-se se todos os participantes atendiam aos critérios para inclusão na amostra, como: escolaridade mínima de nível médio, tempo mínimo de empresa e ser empregado contratado regularmente. Outro dado observado foi se havia indícios de não compreensão das instruções ou de respostas sem variabilidade. Em função disto, três participantes foram eliminados por responder de forma incorreta o instrumento ou deixar grande número de itens sem resposta.

#### Honestidade das correlações

Correlações honestas são aquelas que não sofreram inflação ou deflação em função dos erros. Pode-se afirmar que as correlações entre as variáveis não estavam inflacionadas porque em nenhum dos instrumentos utilizados para medi-las, nenhum item pertencia a mais de um fator. Tampouco estavam deflacionadas porque havia variabilidade suficiente (nenhum desvio-padrão foi excessivamente pequeno) em todas as variáveis, a amostra não ficou restrita a algumas categorias de sujeitos e nenhum item era dicotômico (Tabachnick & Fidell, 2001).

#### Dados omissos

O banco de dados ainda foi analisado quanto aos dados omissos (missing values). Não havia dados omissos porque os dois casos inicialmente existentes haviam sido excluídos do banco de dados, conforme se descreveu anteriormente.

## ***b) Análises dos Pressupostos da Regressão***

### Proporção de casos por VI

Tabachnick e Fidell (2001) afirmam que para obter resultados confiáveis na regressão múltipla padrão e manter o poder do teste, são necessários cinco casos por VI. Recomendam ainda muitos casos por VI se a distribuição da VD for assimétrica (*skewed*), se o tamanho do efeito fosse pequeno e se fossem esperados erros de medida devidos a medidas não fidedignas. Neste estudo nenhuma dessas condições aconteceu. As mesmas autoras, em 2001, apontaram que uma regra útil para a estimativa do tamanho da amostra seria a regra de *thumb*, segundo a qual, para variáveis múltiplas, o tamanho da amostra poderia ser calculado por uma regra simples, denominada de *thumb*, que preceitua que N deve ser igual a  $50 + 8m$  (onde m é o número de VIs.). Neste estudo, tinha-se 14 VIs. Pela regra de *thumb*, a amostra deveria ser de 162. Esta condição foi atendida para a amostra geral. Todavia, dada a necessária separação da amostra em dois sub-grupos (Tabela 5), a análise dos dados deste estudo obedeceram à primeira recomendação.

### Valores extremos (outliers)

Os valores extremos univariados (*outliers*) foram identificados pelos scores Z. Foram identificados os itens com scores Z maiores do que 3,0 (Tabachnick & Fidell, 2001) e a quais casos pertenciam. Havia um item com valor extremo nos casos 15, 39, 41, 48, 53, 58, 59, 89, 91, 111, 115, 116, 138, 143, 151 e 159. Os casos 58 e 44 apresentaram valores extremos em dois itens. Apenas dois casos possuíam valores extremos em quatro itens: o 043 e o 149. A análise dos *plots Steam-and-Leaf* mostrou que a distribuição era aleatória.

Outliers multivariados foram estimados pela distância Mahalanobis avaliados como  $\chi^2$  com graus de liberdade iguais ao número de variáveis. Nenhum valor de  $\chi^2$  foi significativo, o

que demonstrou que nenhum deles teve muita influência na análise. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), “você precisa decidir se os casos com valores extremos (outliers) são propriamente partes da população que você pretende amostrar. Casos com valores extremos, que apesar disso, estão aparentemente ligados com o resto dos casos são, mais provavelmente, parte legítima da amostra” (p. 71). Por isto, foram mantidos no banco de dados. Assim, 171 casos permaneceram na amostra.

### Multicolinearidade e Singularidade

O exame das correlações entre as variáveis antecedentes mostrou não haver multicolinearidade entre elas, já que nenhum dos valores das correlações (o maior valor de  $r$  foi de 0,85) foi igual ou maior do que 0,90 (Tabachnick & Fidell, 2001). Não se detectou singularidade já que nenhuma correlação entre as VIs foi igual a 1.

### Normalidade

A normalidade da distribuição das variáveis foi testada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. Nenhuma variável desviou-se significativamente da normalidade ( $p < 0,001$ ).

### Linearidade

A linearidade entre as variáveis foi comprovada pelo exame dos *scatterplots* bivariados dos resíduos que revelaram forma oval, comprovando, também a homoscedasticidade (Tabachnick & Fidel, 2001).

### Independência dos erros

A estatística de Durbin-Watson é a medida de autocorrelação da seqüência dos erros que, quando significativa, demonstra, segundo Tabachnick e Fidell (2001) a não

independência dos erros. Seu cálculo para os dados deste estudo não revelou valores significantes. Assim ficou demonstrada a independência dos erros.

### Confiabilidade dos Instrumentos

A fidedignidade (consistência interna) dos instrumentos foi testada por meio do ‘alpha de Cronbach’ e da correlação item-total e mostraram resultados próximos aos dos estudos originais (ver Tabela 3), embora um pouco menores.

O coeficiente alfa de Cronbach foi considerado por Malhotra (1993), Nunally e Berstein (1994) e Hair Jr. et al. (1998) como um indicador consistente para análise da confiabilidade de uma escala. Para Hair Jr. et al. (1998, citado por Sant’Anna, Moraes & Kilimnik, 2005), muito embora não haja um padrão absoluto, valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70 refletem uma fidedignidade aceitável. Por outro lado, estes autores salientam que valores inferiores a 0,70 podem ser aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória. De forma similar, Nunnaly e Bernstein (1994) apontam como aceitáveis valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70, enquanto Malhotra (1996) reconhece como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,60. (Sant’Anna, Moraes & Kilimnik, 2005, p. 12).

**Tabela 3** – Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa para amostra deste estudo.

<b>Instrumentos</b>	<b>Fatores</b>	<b>Nº de Itens</b>	<b>Alfa reavaliado</b>	<b>Correlação média item total</b>
(Oliveira e Tamayo, 2004)	Autonomia	8	0,84	0,58
	IPVO Bem-estar	7	0,88	0,67
	Inventário de Perfis Realização	5	0,80	0,58
	de Valores Domínio	6	0,70	0,44
	Organizacionais Prestígio	4	0,78	0,59
	Tradição	4	0,62	0,41
	Conformidade	7	0,74	0,46
EST Escala de Satisfação no trabalho (Martins et al., 2006)	Preocupação com Coletividade	6	0,72	0,47
	Sat. com Suporte Organizacional	8	0,85	0,60
	Sat. Utilidade Social da Organização e do Trabalho	4	0,82	0,65
	Sat. Com relacionamento afetivo no Trabalho	6	0,66	0,40
	Sat. Com reconhecimento profissional	9	0,77	0,46
	Insat. com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidades	10	0,79	0,41
EIR - Escala de Intenção de Rotatividade (Siqueira; Gomide Jr.; Marques e Moura, 1997)	Insat. Sobrecarga de Trabalho	8	0,69	0,43
	Intenção de Rotatividade	3	0,85	0,72

### Padrões de associação entre VIs e VD

#### Correlações

**Tabela 4** - Correlações de Pearson entre as variáveis deste estudo para a amostra total.

Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	IR
1- Sat. Suporte														-0,16*
2- Sat. Utilidade Social	0,58**													-0,20*
3- Sat. Relacionamento	0,67**	0,62**												-0,25**
4- Sat. Reconhecimento	0,56**	0,49**	0,57**											-0,17*
5- Insat. Inadequação	-0,17*	-0,18*	-0,18*	-0,23**										-0,18*
6- Insat. Sobrecarga de Trabalho	0,25**	0,14	0,22**	0,15*	0,23**									-0,28**
7- V. Realização	0,29**	0,24**	0,28**	0,27**	0,13	0,23**								-0,48**
8- V. Conformidade	0,21**	0,27**	0,30**	0,24**	-0,19	0,07	0,53**							-0,24**
9- V. Domínio	0,26**	0,21**	0,25**	0,23**	-0,79	0,05	0,49**	0,67**						-0,21**
10- V. Bem Estar	0,17*	0,19*	0,22**	0,20**	0,12	0,25**	0,71**	0,49**	0,32**					-0,39**
11- V. Tradição	0,04	0,05	0,10	0,12	0,00	0,05	0,12	0,27**	0,17*	0,14				-0,11
12- V. Prestígio	0,29**	0,31**	0,32**	0,29**	-0,12	0,15*	0,62**	0,67**	0,60**	0,54**	0,22**			-0,27**
13- V. Autonomia	0,29**	0,24**	0,28**	0,26**	0,16*	0,24**	0,85**	0,55**	0,43**	0,80**	0,20**	0,61**		-0,49**
14- V. Preocupação com a Coletividade	0,27**	0,28**	0,29**	0,35**	-0,03	0,21**	0,71**	0,59**	0,37**	0,70**	0,22**	0,64**	0,75**	-0,41**

Níveis de significância: \*\* p < 0,01 e \* p < 0,05; N = 173.

Conforme se pode observar na Tabela 4, a intenção de rotatividade correlacionou-se negativa e significativamente com todos os fatores de satisfação e insatisfação e com todos os tipos de valores organizacionais, exceto com o tipo valor de tradição (que revelou correlação negativa, mas não significativa e teve  $\alpha < 0,70$ ). Assim, quanto mais os empregados se sentiam satisfeitos com o suporte organizacional, com a utilidade social da organização e do trabalho, com o reconhecimento profissional e o relacionamento no trabalho, e quanto mais se sentiam insatisfeitos com a sobrecarga de trabalho e com a inadequação da chefia, quanto mais percebiam como valores parecidos com os de sua organização os valores de realização, de conformismo, de domínio, de bem-estar, de prestígio, de autonomia e de preocupação com a coletividade, menos tinham a intenção de deixar a organização na qual trabalham. Apesar de parecer contraditório a correlação existente entre os fatores de insatisfação e a intenção de rotatividade, estudos e pesquisas (Derek, 2006; Fehlberg, Santos & Tomasi, 2001; Martinez, Paraguay & Latorre, 2004; Sant'Anna, Moraes & Kilimnik, 2005; Sjöberg, 2007) encontraram resultados semelhantes, o que foi destacado na discussão.

Quanto às correlações entre os valores organizacionais e os fatores de satisfação, tem-se que todos os valores correlacionaram-se positiva e significativamente com todos os fatores de satisfação, exceto o valor de tradição (que revelou  $\alpha < 0,70$ ) que não estabeleceu correlações significativas com os fatores de satisfação. Isto é, quanto mais os empregados perceberam a presença dos valores de realização, de conformismo, de domínio, de bem-estar, de prestígio, de autonomia e de preocupação com a coletividade, mais se sentiam satisfeitos com o suporte organizacional, com a utilidade social da organização e do trabalho, com o reconhecimento profissional e o relacionamento no trabalho.

Em relação às correlações entre os valores organizacionais e os **fatores de insatisfação**, é possível verificar na Tabela 4 (de correlações) que apenas o **valor de autonomia** correlacionou-se positiva e significativamente com o fator de insatisfação com a



inadequação da chefia, ou seja, quanto mais perceberam que a empresa lhes concedia autonomia no trabalho por meio de desafios e variedade no trabalho, estimulação da curiosidade, da criatividade e da inovação, mais os trabalhadores ficavam insatisfeitos com a inadequação da chefia.

As correlações negativas com os demais valores (conformidade, domínio, prestígio e preocupação com a coletividade) sugerem que o foco da organização no ambiente externo, ao dominá-lo e buscar respeito e admiração, assim como a despreocupação com princípios de igualdade, respeito, lealdade em relação aos clientes e empregados, mantém uma relação inversa com insatisfação com a chefia. O mesmo raciocínio se aplica aos valores de conformidade, ou seja, modelos de comportamentos e ênfase nas regras se associam ao desejo de não permanecer na organização. Por outro lado, autonomia enfatizada (desafios, variedade de trabalho, estímulo a curiosidade e criatividade) manteve correlação positiva com insatisfação com a inadequação da chefia. **Insatisfação com a sobrecarga de trabalho** se correlacionou positiva e significativamente com os valores de realização, bem-estar, prestígio, autonomia e preocupação com a coletividade (os coeficientes de correlação variaram entre 0,21 e 0,25). Assim, quanto mais os empregados percebiam que a empresa valorizava a competência e o sucesso dos trabalhadores, a satisfação e a qualidade de vida do trabalhador, o reconhecimento da organização e a satisfação dos clientes, o estímulo à criatividade, à curiosidade e aos desafios e buscava promover a justiça e a igualdade na organização, mais os empregados se sentiam insatisfeitos com a sobrecarga de trabalho.

### Redundância

A observação dos valores de  $Beta$  e  $sr^2$  (soma das contribuições únicas de cada VI) possibilitou afirmar a não existência de redundância entre as VIs, já que nenhum valor de  $Beta$  foi menor que os valores de  $sr^2$  (Tabachnick & Fidel, 2001).

As análises dos resultados não indicaram possibilidade de existir variáveis moderadoras ou mediadoras. Todavia, avaliou-se a possibilidade de supressão porque havia sinais invertidos nas correlações entre algumas VIs e a VD e seus pesos Beta na regressão, como apontam Abbad e Torres (2002). Apesar disto, outros sinais, como por exemplo, valores das correlações bivariadas entre as VIs e a VD menores do que os pesos Beta (eram sempre maiores) não foram identificados.

### *c) Diferenças entre as duas sub-amostras – Análise de Variância*

Uma ANOVA (Análise de Variância) realizada para verificar as diferenças entre as médias dos escores dos participantes das duas empresas mostrou a existência de diferenças significativas entre eles quanto à ‘Insatisfação com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidades’ ( $F= 12,69$ ,  $gl= 1$ ,  $p < 0,01$ ); aos valores ‘Realização’ ( $F= 5,97$ ,  $gl=1$ ,  $p < 0,01$ ), ‘Domínio’ ( $F= 4,40$ ,  $gl= 1$ ,  $p < 0,05$ ) e ‘Autonomia’ ( $F= 5,72$ ,  $gl= 1$ ,  $p < 0,05$ ). Além disso, os dois grupos de participantes foram significativamente diferentes quanto à Intenção de Rotatividade ( $F= 13,83$ ,  $gl= 1$ ,  $p < 0,01$ ) (Tabela 5).

**Tabela 5** – Análise de variância entre as médias dos participantes das duas empresas

Variáveis		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média quadrada	F
Insatisfação com inadequação da chefia	Entre grupos	2,679	1	2,679	12,691*
Valor Realização	Entre grupos	5,456	1	5,456	5,969**
Valor Domínio	Entre grupos	2,391	1	2,391	4,404**
Valor Autonomia	Entre grupos	5,078	1	5,078	5,719**
Intenção de rotatividade	Entre grupos	10,816	1	10,816	13,825**

Níveis de significância: \*\*  $p < 0,01$  e \*  $p < 0,05$

Estes resultados apontaram diferenças entre os dois perfis de valores organizacionais (Empresa A e B). Por isto, determinaram a decisão de descrever as amostras e de proceder às outras análises para cada grupo de participantes de cada empresa, separadamente. Assim, se

passará a descrever os participantes da empresa A e, a seguir, os da empresa B. Depois disso, serão relatados os resultados das outras análises.

***d) Médias fatoriais de Valores Organizacionais, Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade para cada sub-amostra.***

Na tabela 6 podem ser vistas as médias dos fatores do IPVO, da EST e da intenção de rotatividade dos participantes das empresas A e B. Os resultados são descritos a seguir por empresa.

Em relação às médias dos resultados dos valores organizacionais, para uma melhor interpretação e em função dos valores da escala de respostas, estabeleceu-se que os valores que se encontravam entre 1,0 e 1,5 seriam considerados como os que não se parecem em nada com os da organização, entre 1,6 e 2,5 os que não se parecem com os da organização, entre 2,6 e 3,5 os que são pouco parecidos com a organização, entre 3,6 e 4,5 os que são mais ou menos parecidos com os da organização, entre 4,6 e 5,5 seriam os considerados parecidos com os da organização e entre 5,6 e 6,0 os que são muito parecidos com a organização.

**Tabela 6** – Médias das respostas dos participantes aos itens de cada fator de EST, IPVO, EIR, das empresas A e B.

Instrumentos	Fatores	Ponto Médio das Escalas	Empresa A		Empresa B	
			Médias Fatoriais	DP	Médias Fatoriais	DP
EST (Martins et al., 2006)	Sat. Suporte	3	4,33	0,47	4,31	0,45
	Sat. Utilidade Social		4,43	0,55	4,45	0,41
	Sat. Relacionamento		4,49	0,39	4,42	0,49
	Sat. Reconhecimento		4,56	0,40	4,59	0,31
	Insat. Inadequação		1,84	0,50	1,58	0,42
	Insat. Sobrecarga de Trabalho		3,13	0,63	2,93	0,83
IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004)	V. Realização	3,5	4,77	0,87	4,40	1,02
	V. Conformidade		4,82	0,70	4,79	0,77
	V. Domínio		4,99	0,61	4,75	0,82
	V. Bem Estar		3,89	1,16	3,94	1,25
	V. Tradição		4,10	0,84	3,85	1,04
	V. Prestígio		4,90	0,80	4,80	0,87
	V. Autonomia		4,50	0,89	4,16	0,98
V. Preocupação com a Coletividade	4,86	0,81	4,78	0,80		
EIR (Siqueira; Gomide Jr.; Marques e Moura, 1997)	Intenção Rotatividade	3	1,77	0,77	2,27	0,96

### ***Empresa A***

Quanto à Empresa A, os valores domínio, prestígio, preocupação com a coletividade, conformidade e realização foram os de maior média (ver Tabela 6), significando que são percebidos como os parecidos com os valores da empresa; os valores de autonomia, de tradição e de bem-estar foram percebidos como os mais ou menos parecidos com a sua empresa (ver Tabela 6).

Para os fatores que avaliavam satisfação no trabalho: com suporte organizacional, com a utilidade social da organização e do trabalho, com relacionamento afetivo no trabalho e com reconhecimento profissional, as médias estavam acima do ponto médio da escala significando que os empregados estavam satisfeitos com estes fatores (ver Tabela 6).

Quanto aos fatores de insatisfação, os empregados da Empresa A apresentaram uma média (3,13) que sinaliza a indiferença quanto à insatisfação com a sobrecarga de trabalho (ver ponto médio da escala na Tabela 6), porém revelaram insatisfação quanto à inadequação da chefia e falta de oportunidade ( $M = 1,84$ ). Em se tratando da intenção de rotatividade, a média mostra que os participantes oriundos da Empresa A raramente têm tal intenção ( $M = 1,77$ , ver Tabela 6).

A partir do teste  $t$  de Student pode-se observar a hierarquia dos PVOs, que ficou assim estabelecida em ordem decrescente: domínio, prestígio, preocupação com a coletividade, conformidade, realização, autonomia, tradição e bem-estar (Tabela 7).

**Tabela 7** – Resultados do teste  $t$  de diferença entre as médias dos valores dos fatores de IPVO da Empresa A.

Hierarquia De Valores	Valor teste = 0				95% Intervalo de confiança da diferença	
	t	gl	Sig. (bi-caudal)	média	Mais baixo	Mais alto
Empresa A						
VDomínio	71,17	75	< 0,0001	4,9864	4,8468	5,126
VPrestígio	53,502	75	< 0,0001	4,8980	4,7157	5,0804
VPreocupaçãoColetividade	52,433	75	< 0,0001	4,8645	4,6797	5,0493
VConformidade	60,253	75	< 0,0001	4,8252	4,6657	4,9847
VRealização	47,562	75	< 0,0001	4,7658	4,5662	4,9654
VAutonomia	44,3	75	< 0,0001	4,5047	4,3021	4,7073
VTradição	42,361	75	< 0,0001	4,1053	3,9122	4,2983
VBemEstar	29,081	75	< 0,0001	3,8891	3,6227	4,1555

### ***Empresa B***

Em relação à empresa B, pode-se observar que os valores prestígio, conformidade, preocupação com a coletividade e domínio foram os de maior média (ver Tabela 6), revelando que os participantes percebem-nos como parecidos com os de sua Empresa. Realização, autonomia, bem estar e tradição foram percebidos como valores mais ou menos parecidos com a organização em que trabalham.

Para os fatores de satisfação com ‘suporte organizacional’, ‘utilidade social da organização e do trabalho’, ‘relacionamento afetivo no trabalho’ e ‘reconhecimento profissional’, as médias estavam acima do ponto médio da escala (ver Tabela 6), significando que os empregados estavam satisfeitos com estes fatores.

Os participantes da Empresa B apresentaram uma média que sinaliza a indiferença quanto à insatisfação com a ‘sobrecarga de trabalho’, porém revelaram insatisfação quanto à inadequação da chefia e a falta de oportunidade ( $M = 1,6$ , ver Tabela 6). Em se tratando da intenção de rotatividade, a média ( $M = 2,3$ ) caracteriza que os participantes raramente pensam em deixar a organização.

Para a verificação da hierarquia dos PVOs, as médias foram comparadas por meio do teste  $t$  de Student que revelou a seguinte ordem: prestígio, conformidade, preocupação com a coletividade, domínio, realização, autonomia, bem-estar e tradição (Tabela 8).

**Tabela 8** – Resultados do teste  $t$  de diferença entre as médias dos valores dos fatores de IPVO da Empresa B.

Hierarquia De Valores	Valor teste = 0			95% Intervalo de confiança da diferença		
	t	gl	Sig. (bi-caudal)	média	Mais baixo	Mais alto
Empresa B						
VPrestígio	54,057	94	< 0, 0001	4,8044	4,6279	4,9809
VConformidade	60,701	94	< 0, 0001	4,7952	4,6383	4,952
VPreocupaçãoColetividade	57,993	94	< 0, 0001	4,7835	4,6197	4,9473
VDomínio	56,184	94	< 0, 0001	4,7484	4,5806	4,9162
VRealização	42,227	94	< 0, 0001	4,4063	4,1991	4,6135
VAutonomia	41,161	94	< 0, 0001	4,1579	3,9573	4,3585
VBemEstar	30,809	94	< 0, 0001	3,9429	3,6888	4,197
VTradição	35,776	94	< 0, 0001	3,8456	3,6322	4,059

#### e) Análises de regressão: Empresa A e Empresa B – Teste da hipótese principal

Uma preocupação com o tamanho das sub-amostras frente à intenção de utilizar regressão múltipla para efetuar o teste da hipótese principal surgiu quando se detectou a

diferença entre as culturas das duas organizações. Tabachnick e Fidell (2001, p. 129) afirmam que “... um requisito mínimo é ter pelo menos 5 vezes mais casos que VIs – no mínimo 25 casos se existem 5 VIs”. Assim, com se possui 14 VIs, seriam necessários no mínimo 70 sujeitos em cada sub-amostra, o que foi atingido. Além disso, Cohen, Cohen, West e Aiken (2002) indicam que se o estudo possui 14 VIs e se deseja um poder de 0,80 e uma predição de 50% com nível de significância de 0,05, a amostra deve ser de 88 sujeitos; e com nível de significância de 0,01, a amostra deve ser de 90 sujeitos. Se o poder desejado for de 0,60, são necessários, 70 sujeitos com nível de significância de 0,05 e 44 com 0,01. Da Empresa A, participaram deste estudo 76 sujeitos e da B, 95. O poder do teste para as regressões realizadas foi calculado por meio do programa “Power and Precision”. Considerando-se que 14 VIs formavam o modelo, e que o  $p$  seria  $< 0,05$ , para a empresa A com 76 participantes e  $R^2$  de 42% o poder do teste foi de 0,99. Para a empresa B com 95 participantes, o poder foi de 1. Os incrementos aos  $R^2$  foram de 0,42 para a empresa A e de 0,38 para a empresa B. Deste modo, nas duas sub-amostras, o tamanho do  $n$  atendeu ao pressuposto relativo ao número de sujeitos por VI sem prejuízo do poder do teste.

As análises de regressão múltipla padrão foram feitas para as duas empresas separadamente, mas seguindo uma mesma seqüência formada por duas etapas. Na primeira, todos os fatores de satisfação, de insatisfação e os valores organizacionais entraram ao mesmo tempo como preditores de intenção de rotatividade para testar a hipótese principal deste estudo.

Na segunda etapa, por meio de outra regressão múltipla padrão, testou-se o poder de predição do conjunto de valores para cada fator de satisfação (com: ‘suporte organizacional’, ‘utilidade social da organização e do trabalho’, ‘relacionamento afetivo no trabalho’, ‘reconhecimento profissional’) e de insatisfação (‘com a sobrecarga de trabalho’ e ‘com a

inadequação da chefia e a falta de oportunidade’). Esta decisão foi tomada visando testar hipóteses secundárias de que os valores produziram impacto na satisfação e na insatisfação.

## **EMPRESA A**

### **Teste da hipótese principal (HP): Os perfis de valores organizacionais e a satisfação no trabalho predizem intenção de rotatividade para a Empresa A**

Em relação à empresa A, o modelo que reuniu os fatores de satisfação, de insatisfação e os valores organizacionais explicaram significativamente 42% da variância da intenção de rotatividade, conforme se pode observar na Tabela 9. O valor ‘preocupação com a coletividade’ ( $\beta = -0,51$ ,  $t = -2,46$ ,  $p < 0,05$ ) e a ‘insatisfação com a sobrecarga de trabalho’ ( $\beta = -0,30$ ,  $t = -2,23$ ,  $p < 0,05$ ) foram responsáveis significantes e inversos por esta explicação, ou seja, quanto menos os empregados perceberam a ‘preocupação com a coletividade’ (PREOCOL) e menor foi a insatisfação com a sobrecarga de trabalho, mais eles revelaram intenção de deixar a organização (Tabelas 9 e 10). Os coeficientes Beta padronizados indicam o peso relativo das variáveis independentes na predição de intenção de rotatividade. Assim, pode-se perceber que o valor ‘preocupação com a coletividade’ teve peso bem maior nesta explicação do que a ‘Insatisfação com a sobrecarga de trabalho’. Os valores relativos à coletividade consideram os seguintes aspectos: tratamento igual a todas as pessoas, honestidade, lealdade, a organização é fiel aos seus empregados e clientes e estimula a sinceridade entre as pessoas. Como o Beta é negativo, quando o empregado não percebe tais valores, eles desejam sair da organização; e quando o empregado não está insatisfeito com a sobrecarga de trabalho, menor é sua intenção de deixar a empresa.



**Tabela 9** - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa A (HP)

Empresa A Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimát.	R <sup>2</sup> Modif.	F Modif.	df1	df2	Sig. F Modif.
1	,650 <sup>a</sup>	,422	,289	,65060	,422	3,181	14	61	,001

Preditores: (Constante), VPREOCOL, ISTINADE, STUTISOC, VTRADIÇA, ISTSOBRE, VDOMINIO, STRECONH, VBEMESTA, STRELACI, VPRESTIG, STSUPPORT, VCONFORM, VREALIZA, VAUTONO

**Tabela 10** - Coeficientes de Regressão

Valores Organizacionais e Fatores de Satisfação influenciando Intenção de rotatividade (Empresa A)	Coeficientes não-padronizados		Coeficiente padronizado		
	B	Erro P.	$\beta$	t	Sig.
ISTSOBRE	-,364	,163	-,298	-2,228	,030
VPREOCOL	-,490	,199	-,513	-2,463	,017

VD: intenção rotatividade

### Teste da hipótese secundária (HS): Os perfis de valores organizacionais predizem a satisfação no trabalho para a Empresa A.

Nesta etapa foram investigados os valores como preditores de cada fator de satisfação com suporte organizacional, utilidade social da organização e do trabalho, relacionamento afetivo no trabalho, reconhecimento profissional, e de cada fator de insatisfação com a sobrecarga de trabalho, e inadequação da chefia e falta de oportunidade.

a) Os valores predisseram significativamente 20% da variância total do fator Satisfação com suporte organizacional, mas nenhum deles, isoladamente, foi significativa para esta predição. Assim, pode-se entender que o conjunto dos valores prediz satisfação com suporte organizacional, mas nenhum deles, isoladamente, colabora significativamente para isto, conforme se pode verificar na Tabela 11.

**Tabela 11** - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa A (HS)

Empresa A Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimát.	R <sup>2</sup> Modif.	F Modif.	df1	df2	Sig. F Modif.
1	,446 <sup>a</sup>	,199	,103	,44882	,199	2,078	8	67	,050

VD: Satisfação com suporte organizacional

b) Os valores predisseram significativamente 25% da variância total de insatisfação com a inadequação da chefia (tal evidência pode ser confirmada nas tabelas 12 e 13), sendo o valor conformidade preditor significativo direto (Beta= 0,407,  $t= 2,46$ ,  $p < 0,05$ ) e o valor domínio preditor inverso deste fator (Beta= -0,515,  $t= 3,15$ ,  $p < 0,01$ ). Assim, pode-se dizer que o conjunto dos valores explicou a variância da insatisfação com inadequação da chefia e a falta de oportunidade, sendo que, quanto maior foi a percepção de conformidade, mais insatisfeitos estavam os empregados e quanto maior a percepção de domínio, menos insatisfeitos estavam com a inadequação dos chefes. Houve pequena diferença no peso de colaboração das duas variáveis para o R<sup>2</sup>.

**Tabela 12** - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa A (HS)

Empresa A Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimát.	R <sup>2</sup> Modif.	F Modif.	df1	df2	Sig. F Modif.
1	,498 <sup>a</sup>	,248	,158	,45863	,248	2,765	8	67	,011

VD: Insatisfação com inadequação da chefia

**Tabela 13** - Coeficientes de Regressão

Valor Influenciando Insatisfação com a Inadequação da Chefia e com a Falta de Oportunidade (Empresa A)	Coeficientes não-padronizados		Coeficiente padronizado		
	B	Erro P.	$\beta$	t	Sig.
VCONFORM	,291	,118	,407	2,461	,016
VDOMINIO	-,422	,134	-,515	-3,148	,002

VD: Insatisfação com a Inadequação da Chefia e com a Falta de Oportunidade

c) O conjunto de valores explicou significativamente 28% da variância total do fator insatisfação com a sobrecarga de trabalho (ver Tabela 14), sendo o único preditor significativo e inverso desta predição o valor conformidade (Beta= -0,337,  $t= -2,08$ ,  $p < 0,05$ ). Isto significa que, quanto maior foi a percepção de conformidade, menor foi a insatisfação com a sobrecarga de trabalho, conforme se pode verificar na Tabela 14 e 15.

**Tabela 14** - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa A (Etapa 2)

Empresa A	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Erro Padrão	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	Sig. F
Modelo			Ajustado	da Estim.	Modif.	Modif.			Modif.
1	,527 <sup>a</sup>	,278	,192	,56865	,278	3,227	8	67	,004

VD: Insatisfação com a sobrecarga de trabalho.

**Tabela 15** - Coeficientes de Regressão

Valor Influenciando Insatisfação com a Sobrecarga de Trabalho (Empresa A)	Coeficientes não-padronizados		Coeficiente padronizado		
	B	Erro P.	$\beta$	t	Sig.
VCONFORM	-,305	,147	-,337	-2,080	,041

VD: Insatisfação com a sobrecarga de trabalho

d) Os valores não predisseram significativamente os fatores: satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho e satisfação com o reconhecimento profissional, conforme foi sumarizado na Tabela 16.

**Tabela 16** - Sumário dos modelos de regressão da amostra da Empresa A (HS) para fatores de satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, relacionamento afetivo e reconhecimento.

Valor Influenciando (Empresa A)	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Erro Padrão da Estim.	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	Sig. F
			Ajustado		Modif.	Modif.			Modif.
Sat Utilidade Social Organização e do Trabalho	,407 <sup>a</sup>	,165	,066	,53292	,165	1,658	8	67	,125
Sat Relacionamento Afetivo	,334 <sup>a</sup>	,112	,006	,38987	,112	1,052	8	67	,407
Sat Reconhecimento	,439 <sup>a</sup>	,193	,097	,37920	,193	2,004	8	67	,059

Preditores: (Constante), VPREOCOL, VDOMINIO, VTRADIÇA, VBEMESTA, VPRESTIG, VCONFORM, VREALIZA, VAUTONOMIA.

## EMPRESA B

**Teste da hipótese principal (HP): Os perfis de valores organizacionais e a satisfação no trabalho predizem intenção de rotatividade para a Empresa B**

Os fatores de satisfação, insatisfação e valores para a empresa B explicaram significativamente 38% da variância da intenção de rotatividade (ver Tabelas 17 e 18). Somente o valor realização foi inversa e significativamente responsável por esta predição (Beta= -0,398,  $t = -2,355$ ,  $p < 0,05$ ), ou seja, quanto mais os trabalhadores perceberam realização como valor, menor foi sua intenção de deixar a organização.

**Tabela 17** - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa B (HP)

Empresa B Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão Da Estimát.	R <sup>2</sup> Modif.	F Modif.	df1	df2	Sig. F Modif.
1	,616 <sup>a</sup>	,379	,271	,82407	,379	3,495	14	80	,000

Preditores: (Constante), VPREOCOL, ISTINADE, STUTISOC, VTRADIÇA, ISTSOBRE, VDOMINIO, STRECONH, VBEMESTA, STRELACI, VPRESTIG, STSUPPORT, VCONFORM, VREALIZA, VAUTONO.

**Tabela 18** - Coeficientes de Regressão

Valores Organizacionais e Fatores de Satisfação influenciando Intenção de rotatividade (Empresa B)	Coeficientes não-padronizados		Coeficiente padronizado		
	B	Erro P.	$\beta$	t	Sig.
VREALIZA	-,398	,169	-,419	-2,355	,021

VD: intenção rotatividade

### **Teste da hipótese secundária (HS): Os perfis dos valores organizacionais predizem a satisfação no trabalho para a Empresa B.**

Nesta etapa foram investigados os perfis dos valores como preditores de cada fator de satisfação com suporte organizacional, utilidade social da organização e do trabalho, relacionamento afetivo no trabalho, reconhecimento profissional, e de cada fator de insatisfação com a sobrecarga de trabalho e com a inadequação da chefia e falta de oportunidade.

a) O conjunto de valores predisse, significativamente, 18% da satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho (Tabela 19), mas nenhum valor isoladamente colaborou significativamente para este resultado.

**Tabela 19** - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa B (HS)

Empresa B Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimát.	R <sup>2</sup> Modif.	F Modif.	df1	df2	Sig. F Modif.
1	,419 <sup>a</sup>	,176	,099	,39282	,176	2,291	8	86	,028

VD: Satisfação com relacionamento afetivo no trabalho

b) O conjunto de valores predisse, significativamente, 16% do fator satisfação com reconhecimento profissional (ver Tabelas 20 e 21), sendo que o valor Preocupação com a coletividade foi o único que colaborou significativa e diretamente para esta predição (Beta= 0,397,  $t= 2,403$ ,  $p< 0,05$ ). Por isto, pode-se dizer que quanto mais os trabalhadores perceberam o valor preocupação com a coletividade, mais se mostravam satisfeitos com o reconhecimento profissional que recebiam.

**Tabela 20** - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa B (HS)

Empresa B Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimát.	R <sup>2</sup> Modif.	F Modif.	df1	df2	Sig. F Modif.
1	,405 <sup>a</sup>	,164	,086	,29470	,164	2,106	8	86	,044

VD: Satisfação com reconhecimento profissional

**Tabela 21** - Coeficientes de Regressão

Valor Influenciando Fator de Satisfação com Reconhecimento Profissional (Empresa B)	Coeficientes não-padronizados		Coeficiente padronizado		
	B	Erro P.	$\beta$	t	Sig.
VPREOCOL	,152	,063	,397	2,403	,018

VD: Satisfação com o Reconhecimento Profissional

c) Os valores predisseram significativamente 18% da variância total da insatisfação com a inadequação da chefia e a falta de oportunidade (ver Tabelas 22 e 23), sendo que o valor preocupação com a coletividade foi o único que colaborou significativa e inversamente para esta predição (Beta= -0,394,  $t= -2,414$ ,  $p< 0,05$ ). Assim, quando mais os empregados percebiam a presença deste valor, menos percebiam a inadequação da chefia.

**Tabela 22** - Sumário do modelo de regressão da amostra da Empresa B (HS).

Empresa B Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão Da Estimát.	R <sup>2</sup> Modif.	F Modif.	df1	df2	Sig. F Modif.
1	,426 <sup>a</sup>	,181	,105	,40133	,181	2,383	8	86	,023

VD: Insatisfação com inadequação da chefia e coma falta de oportunidades.

**Tabela 23** - Coeficientes de Regressão

Valor Influenciando Insatisfação com a Inadequação da Chefia e com a Falta de Oportunidade (Empresa B)	Coeficientes não-padronizados		Coeficiente padronizado		
	B	Erro P.	$\beta$	t	Sig.
VPREOCOL	-,208	,086	-,394	-2,414	,018

VD: Insatisfação com a Inadequação da Chefia e com a Falta de Oportunidade

d) Os valores não predisseram significativamente satisfação com suporte organizacional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho e insatisfação com a sobrecarga de trabalho, conforme se pode verificar na Tabela 24.

**Tabela 24** - Sumário dos modelos de regressão da amostra da Empresa B (HS) para fatores de satisfação com suporte organizacional, com a utilidade social da organização e do trabalho e insatisfação com a sobrecarga de trabalho.

Valor Influenciando (Empresa B)	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimát.	R <sup>2</sup> Modif.	F Modif.	df1	df2	Sig. F Modif.
Sat. Suporte Organizacional	,392 <sup>a</sup>	,154	,075	,43574	,154	1,955	8	86	,062
Sat.Utilidade Social da Organização e do Trabalho	,335 <sup>a</sup>	,112	,029	,48330	,112	1,356	8	86	,227
Insat. Sobrecarga de Trabalho	,262 <sup>a</sup>	,069	-,018	,84085	,069	,791	8	86	,612

Preditores: (Constante), VPREOCOL, VDOMINIO, VTRADIÇA, VBEMESTA, VPRESTIG, VCONFORM, VREALIZA, VAUTONOMIA.

## **12. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados deste estudo serão discutidos a partir do modelo hipotético proposto. Inicialmente, considerando a amostra geral, serão discutidas as correlações significantes encontradas entre valores organizacionais e intenção de rotatividade, entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade e entre valores organizacionais e satisfação no trabalho, ou seja, as correlações existentes entre VIs e VD. Num segundo momento, serão discutidos os resultados das regressões para cada empresa, separadamente. E por último será feita uma comparação entre os resultados das duas empresas.

### **A) Correlações entre valores organizacionais e intenção de rotatividade - Amostra Geral**

Todos os valores organizacionais estabeleceram correlação ‘negativa’ e significativa com a intenção de rotatividade, no entanto, nenhuma correlação significativa foi encontrada com o perfil de valor de Tradição. Interessante observar que no estudo de Teixeira e Miguel, (2005), o valor de Tradição também não se correlacionou com nenhum fator que avaliava a criação do conhecimento organizacional, e todos os demais valores correlacionaram-se ‘positivamente’ com todos os outros fatores investigados por eles: Estímulo ao enfrentamento de desafios; Compromisso consciente com a empresa; Processo decisório participativo; Conversão do conhecimento e Orientação ao ambiente externo.

Assim, os participantes, ao perceberem que em suas organizações são cultivados os valores de realização, de conformidade, de domínio, de bem estar, de prestígio, de autonomia e de preocupação com a coletividade, manifestaram menor intenção em deixar a organização na qual trabalham. Um aspecto a ser considerado, de acordo com George e Jones, (1996), é que quando o indivíduo percebe que a organização não possui valores que estejam coerentes

com seus desejos, aspirações e necessidades, sua tendência é deixá-la. Neste caso, poder-se-ia pensar que os participantes deste estudo estão percebendo que em suas organizações existem valores que estão coerentes com seus desejos, aspirações e necessidades, uma vez que não apresentam intenção em deixar a empresa na qual trabalham, quer seja na empresa A ou na B. Outra consideração a ser feita aqui é sobre o mercado de trabalho da cidade onde estão localizadas ambas as empresas. Se não há no mercado vagas disponíveis, independentemente dos valores percebidos e dos sentimentos ou vínculos com a empresa, a intenção de rotatividade tende a ser menor simplesmente porque não há escolha.

Caso os perfis de valores percebidos pelos empregados das empresas A e B fossem agrupados, conforme trabalhos desenvolvidos por Oliveira e Tamayo (2004), Tamayo e Porto (2005), ter-se-ia que domínio e prestígio estariam associados à autopromoção, ou seja, à obtenção de ganhos e vantagens para si (mercado, lucro, concorrência, admiração, reconhecimento entre outros). Já os valores de autonomia e bem-estar estariam associados à abertura à mudança, isto é, ao maior investimento no desenvolvimento, crescimento e qualidade de vida do trabalhador através de desafios, estímulo à criatividade, inovação. No entanto, com toda esta tendência mais arrojada e competitiva representada pelos valores compatíveis com a abertura à mudança, a empresa não deixaria de se preocupar com a justiça, com o respeito e a honestidade para com as pessoas que se relacionam com ela, com o meio no qual a organização está inserida (autotranscendência). Isso significa que as organizações criam sua própria hierarquia de valores, na qual valores focados na autotranscendência teriam menor importância nesses contextos organizacionais. Algo semelhante ocorreria com os valores cujas metas seriam a conservação do sistema, como exemplo, tradição, conformidade e preocupação com a coletividade, que possuem metas compatíveis com o valor de segunda ordem – autotranscendência.



Talvez por isto, a definição de normas e papéis, procedimentos e padrões de resultados e/ou comportamento, controle de pessoas e recursos, aspectos que permitem ao trabalhador avaliar se está ou não fazendo o que é correto, seja um item imprescindível. No entanto, parece que os trabalhadores gostariam de ter mais liberdade, autonomia, bem-estar para atuar na organização, o que explicaria a correlação negativa de valores dessa natureza com a intenção de deixar a organização.

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), Tamayo e Porto (2005) cada valor tem um significado, e o do valor de realização está associado à valorização da competência e do sucesso do trabalhador, o que não deixa de ser uma forma de reconhecimento. Neste estudo o valor de realização se correlacionou positivamente com o fator de satisfação com o reconhecimento no trabalho, ou seja, quanto mais percebiam que este perfil de valor existia na empresa, mais estavam satisfeitos com o reconhecimento que recebiam. Por sua vez, tanto o perfil de valor de realização quanto o fator de satisfação com o reconhecimento correlacionaram-se negativamente com a intenção de rotatividade, ou seja, quanto mais os empregados perceberam a presença destas duas variáveis, menos demonstravam a intenção em deixar a organização. A correlação entre valor de realização, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade também foi encontrada nos estudos de Ramlall (2003) e de Tamayo (2002). Neste estudo foi sugerido que os empregados, por perceberem valorização de sua competência e estarem satisfeitos com seu trabalho, não julgaram adequado deixar a organização.

Em relação ao perfil de valor de conformidade, este é caracterizado pelo estabelecimento de limites quanto a ações e comportamentos manifestados pelos seus membros, pela priorização do cumprimento de normas e procedimentos tanto na realização do trabalho quanto nos relacionamentos. Neste sentido, observa-se que quanto mais o trabalhador das empresas A e B percebia a existência deste valor em suas organizações e tinha esta

clareza quanto à norma e procedimentos, menor era a sua intenção de deixar a empresa. Este resultado foi encontrado nos estudos de Martinez, Salanova, Cifre e Llorens (2001) e Macadar et al. (2001), que demonstraram que a definição e clareza de papéis e comportamentos no ambiente de trabalho, assim como o bem estar psicológico, apresentaram correlação negativa com a intenção do trabalhador em deixar tanto o posto de trabalho quanto a organização. Isto nos possibilita pensar quão importante é para o trabalhador saber o que é esperado dele, tanto no cargo quanto na empresa, bem como o quanto a cultura organizacional e seus componentes, por serem algo compartilhado e que dão sentido de direção ao trabalhador, representam papel relevante nesta situação. Importante ressaltar, entretanto, que o excesso de limites organizacionais poderia levar o empregado a não perceber como atrativa sua permanência na organização.

O perfil dos valores de domínio e prestígio relaciona-se com poder, isto é, com a soberania organizacional frente ao mercado e aos concorrentes, com a competitividade da organização, com seu reconhecimento e status no meio em que está inserida. Estes dois perfis, percebidos pelos participantes do estudo como pertencentes às suas organizações, correlacionaram-se negativamente com a intenção de rotatividade. Uma explicação para estes resultados é que o trabalhador poderia se sentir reconhecido e valorizado através da reputação da empresa para a qual trabalha, ou seja, perceber sua imagem projetada na imagem da empresa, como se ele fosse a própria empresa, por exemplo, quando se diz 'eu sou fulano, trabalhador da empresa A' e de alguma forma isto pudesse fazer diferença para obter o que deseja. Há que se pensar, todavia, que tais valores poderiam significar que a organização tem um foco externo, priorizando mercado, clientes, etc., possivelmente em detrimento dos clientes internos, seus empregados. Neste caso, fica um questionamento sobre o que levou o trabalhador a querer permanecer nesta organização e por que eles não perceberam estes valores como abandono ou não valorização. Neste caso, a imagem positiva da empresa

poderia deixar de ser atrativa porque, para os trabalhadores, suas organizações não estariam se preocupando com eles.

As evidências dos resultados corroboraram achados como os de Macadar, Sakamoto e Peixe (2001) e de Ramlall (2003), que identificaram que a reputação da organização, sua posição positiva no mercado e os salários competitivos são importantes fatores para a retenção dos trabalhadores e que esta imagem organizacional fornece ao trabalhador certo status. Nos estudos de Vigoda (2000), os indivíduos que perceberam mais a existência de uma Política Organizacional, e neste caso sendo reconhecida como manipulação e/ou subversão, tenderam a ver a organização com uma imagem negativa e com menor suporte para a inovação, demonstrando maior interesse em deixar a organização. Assim, há que se entender que estes três estudos corroboram com os achados desta pesquisa no que diz respeito aos valores de domínio e prestígio quando percebidos pelos empregados das empresas A e B como pertencentes às suas organizações, influenciando negativamente na intenção de rotatividade destes trabalhadores.

O perfil dos valores de bem-estar do empregado e de autonomia faz parte da dimensão abertura à mudança, ou seja, aqueles que se relacionam com estímulo e possibilidade de desenvolvimento do trabalhador; e estes se correlacionaram negativamente com a intenção de rotatividade dos trabalhadores que participaram deste estudo.

Bigliardi, Petroni e Dormio (2005) e Ramlall (2003) encontraram uma relação entre o desenvolvimento e investimento profissional e a retenção dos trabalhadores. Assim, quando este aspecto era estimulado na organização, o trabalhador tendia a ter menor intenção em deixar a empresa. Aqui fica evidenciado que o perfil de valores pertencentes à dimensão de abertura à mudança influencia na intenção do trabalhador em permanecer ou não na organização em que trabalha.

É provável que uns dos motivos que fizeram com que os participantes deste estudo apresentassem pouca intenção de deixar suas organizações tenha sido o fato de perceberem que nelas existem valores pertencentes à dimensão abertura à mudança, conforme sinalizado pelos achados deste estudo.

Em relação ao significado do perfil de valor preocupação com a coletividade, tem-se que, quando o indivíduo se considera justificado, não terá a intenção de deixar a empresa, caso contrário, além de apresentar intenção de abandoná-la, tende a tornar-se negligente. Tamayo, (2004) ao citar Gomide Jr. (1999), afirma que é possível supor que os valores organizacionais sirvam como base para as percepções de justiça. Assim, quando o trabalhador sente que está sendo ou que poderá ser injustificado, suas atitudes são alteradas e ele tenderá a ações e reações negativas, como retaliações, maior disposição para deixar a empresa, turnover e absenteísmo. No caso dos participantes deste estudo, eles perceberam o valor preocupação com a coletividade presente em suas organizações, revelando que percebem haver justiça em suas empresas e que elas se preocupam em manter um padrão de conduta de igualdade e respeito para com as pessoas que se relacionam com a empresa. Considerando-se o resultado das correlações que revelaram que o valor preocupação com a coletividade correlacionou-se negativamente com intenção de rotatividade, pode-se observar que quando o trabalhador percebe que é tratado com justiça e igualdade na organização, isto parece indicar-lhe que está certo, correto, equilibrado, ponderado, e, portanto não lesado, preterido, ou discriminado e que suas empresas não usam um peso e duas medidas. Isto tende a gerar confiança, conforto, segurança, algo que o ser humano normalmente procura; desta forma se ele está encontrando isto em sua organização, não tem porque pensar em deixá-la.

No caso dos empregados das empresas A e B, estes parecem perceber (ver Tabela 6) que há justiça e que suas empresas se preocupam em manter um padrão de conduta de igualdade e respeito para com as pessoas que, de alguma forma, se relacionam com a

empresa, uma vez que a intenção de turnover correlacionou-se negativamente com esta percepção. O fato de o trabalhador perceber que os procedimentos da organização são justos, igualitários, sinceros e honestos, reflete para ele um sentido de que tais procedimentos estão certos, corretos, equilibrados e ponderados. Portanto ele, trabalhador, não está sendo lesado, preterido ou discriminado. A percepção do valor preocupação com a coletividade parece levar o trabalhador a perceber que não há um peso e duas medidas e isto tende a gerar confiança, conforto.

### **B) Correlação entre os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho e intenção de rotatividade - Amostra Geral**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, a satisfação no trabalho foi considerada um construto multidimensional, da mesma maneira como consideraram os estudiosos Camp, 1993; Manisera, Dusseldorp e Kooij, 2005; Martins, 2003; Martins e Santos, 2005; Robles-García et al., 2005; e Silva Júnior, 2001. Frequentemente as dimensões de satisfação apresentadas são: satisfação com supervisores, com colegas de trabalho, com pagamento, com promoção, com o próprio trabalho, com suporte da organização, com as condições de trabalho, com a imagem da empresa, com o relacionamento, com o reconhecimento, entre outras não menos importantes.

Ao medir diferentes aspectos da satisfação no trabalho e não a satisfação geral, pode-se encontrar resultados que apontam como o trabalhador pode estar satisfeito com o pagamento e insatisfeito com a qualidade da supervisão. Além disto, o trabalhador poderá deixar a organização por outros motivos que não estejam associados à satisfação, como saúde, questões pessoais (casamento, filhos, separação, mudança de cidade, entre outros) (Camp, 1993; Spector, 2002). Isto leva o leitor a pensar que satisfação não se limita a um único

aspecto, mas a diferentes aspectos, e quando há mais satisfação do que insatisfação com estes diferentes aspectos, mais isto influenciará na satisfação geral do trabalhador.

Outro aspecto a ser considerado é que a intenção do trabalhador em sair da empresa ou a concretização de tal intenção pode estar associada a variáveis exógenas, sócio-demográficas, de comprometimento e de justiça, além da satisfação no trabalho. Como variável exógena, Camp (1993) cita o índice de desemprego, ou seja, quando as oportunidades são reduzidas, o trabalhador tende a permanecer na organização, mesmo não estando satisfeito com alguns aspectos, como supervisão, suporte, condições de trabalho, carga de trabalho, entre outros. Há que se considerar que as variáveis do ambiente externo exercem influência sobre as decisões do trabalhador, independente dele estar ou não satisfeito no trabalho.

Khatri, Budhwar e Chong Tze (1999); Paré, Tremblay e Lalonde (2000) também encontraram correlação positiva entre oferta de trabalho e intenção de turnover. Khatri et al. (1999) apresentaram como variável do indivíduo o hábito de ficar mudando de emprego, isto é, como eles mesmos expressaram: ‘pulando de emprego’, esta variável correlacionou-se positivamente com a intenção de turnover. Assim, tal fato sugere uma atenção especial quando do momento do recrutamento e seleção, para que haja uma análise da estabilidade do trabalhador em empregos anteriores e uma investigação dos motivos que o levam a ficar ‘pulando de emprego’. Outro aspecto a ser considerado é o quanto o mercado de trabalho tem oscilado frente à globalização e turbulências pelas quais as organizações estão tendo que passar, quer seja no nível econômico, político e social. Tais aspectos não devem ser deixados de lado ao se estudar a variável turnover ou intenção de turnover.

Por estes motivos pode-se perceber que satisfação no trabalho e intenção de rotatividade correlacionou-se, no entanto há que se considerar a satisfação para com diferentes fatores, além de que a intenção pode estar associada as variáveis externas e internas à organização e diferenças individuais.

No que diz respeito às correlações entre os fatores de satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade, para a amostra geral – empregados da empresa A e B, encontrou-se que quando os trabalhadores demonstraram estar satisfeitos com o suporte que a organização lhes oferecia, com a utilidade social da empresa e de seu trabalho, com o relacionamento que conseguem estabelecer com as pessoas com as quais mantêm contato e com o reconhecimento que recebem a partir do trabalho que desenvolvem, há uma tendência na diminuição da intenção do empregado em deixar a empresa na qual trabalha.

Assim, quanto mais o trabalhador percebia o suporte fornecido pelas organizações A e B menos ele tinha a intenção de deixar a empresa. Pode-se entender que este apoio por algum motivo mexia com a atitude do trabalhador, quer seja no aspecto afetivo, cognitivo ou comportamental, colocando-o num estado de predisposição favorável à organização ou ao trabalho. Isto vem reforçar o quanto uma variável do nível macro-organizacional poderá interferir em uma variável do nível micro-organizacional, influenciando nos resultados da empresa.

Scott, Bishop e Chen (2003) encontraram correlações positivas entre percepção de suporte para o grupo, participação em decisões, percepção de tarefas interdependentes e satisfação no trabalho, e correlação negativa entre satisfação no trabalho e intenção de sair da empresa, ou seja, tal resultado corrobora com os achados desta pesquisa. Além destes resultados, estes três autores encontraram que quando havia competição entre empregados chineses ou quando o empregador desejava aumentar o envolvimento do trabalhador, era necessária a criação de políticas e práticas que estimulassem os trabalhadores a darem suporte uns aos outros, provocando o envolvimento deles nas tomadas de decisões, além da realização de trabalhos interdependentes e a preparação dos gerentes para auxiliar os empregados a reconhecerem a importância de tais aspectos. Aqui, podem-se observar aspectos ligados a

fatores de satisfação com reconhecimento e relacionamento estabelecidos no trabalho ou ambiente de realização das tarefas.

Conforme achados de Lambert (2006), fatores do meio ambiente de trabalho, como participação em decisões, supervisão, variedade no trabalho, igualdade e equidade no trabalho e comunicação, correlacionaram-se negativamente com a intenção de turnover. Stress no trabalho e conflito familiar provocado pelo trabalho correlacionou-se positivamente com a intenção de saída do trabalhador.

Nos estudos de Pare et al. (2000), a intenção de turnover correlacionou-se negativamente com reconhecimento, autonomia e poder de decisão, informações compartilhadas e desenvolvimento de competências.

Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004) encontraram que o impacto do prestígio externo da organização sobre a intenção dos gerentes em deixar a organização era parcialmente mediado pelo comprometimento organizacional e pela satisfação no trabalho. De acordo com o trabalho desenvolvido por Tolfo e Piccinini (2001), a partir da análise dos dados foi possível identificar que as organizações cujas práticas foram avaliadas de forma mais positiva pelos seus empregados nos anos de 1997 e 1999 enfatizavam, em primeiro lugar, o orgulho do trabalho e da empresa. No ano de 2000 o principal aspecto valorizado foi a oportunidade de carreira e treinamento.

No estudo de Kudo et al. (2006) foi possível verificar que a intenção das enfermeiras em ficar no trabalho era maior quando percebiam que podiam utilizar suas habilidades profissionais e que o seu trabalho contribuía para a sociedade.

Firer (2005) sinaliza que o baixo turnover encontrado em uma organização sinaliza que esta possui estabilidade, entretanto quando o turnover é alto isto retrata o quanto as pessoas estão insatisfeitas.



Tais achados favorecem a confirmação da hipótese de que satisfação no trabalho tem correlação direta com a intenção de turnover. A partir de cada fator desta pesquisa e dos achados de pesquisa, fica evidenciado o quanto este conhecimento pode contribuir para os resultados e desempenho do indivíduo e da organização. Uma vez identificado cada fator, é possível estabelecer um plano de ação que contemple intervenções mais direcionadas, como previstas no desenvolvimento organizacional.

Para com os fatores de insatisfação avaliados pelos empregados da empresa A e B, as correlações encontradas foram negativas tanto para a inadequação da chefia e falta de oportunidades, quanto para a sobrecarga de trabalho. Assim, quanto mais os trabalhadores estavam insatisfeitos com estes dois fatores, menor era a intenção de saírem da organização. Este resultado pode ser considerado como algo, no mínimo, estranho. No entanto, alguns achados de pesquisas auxiliam na compreensão e reflexão sobre tais resultados.

Nos estudos desenvolvidos por Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005), ao estudarem competências individuais, modernidade organizacional e a satisfação no trabalho, utilizaram como uma das formas de análise de resultados a análise descritiva da escala Likert, sendo considerado um intervalo de 0 a 10, onde, quanto mais próximo do limite superior da escala maior era a intensidade do fator avaliado, e quanto mais próximo do limite inferior menor era a intensidade do fator avaliado. As pontuações atribuídas à qualidade da gerência e a fatores organizacionais foram baixas, próximas de cinco pontos. Isto poderia estar associado ao quanto estes fatores interferem no nível de satisfação enquanto intensidade, isto é, se realmente eles são de pouca proporção, indiretamente não teriam grandes efeitos sobre a intenção do trabalhador em deixar a organização, por não afetar substancialmente a satisfação no trabalho.

Não se pode deixar de considerar que outros estudos sinalizaram o contrário, demonstrando que a adequação da chefia, com seu conhecimento, tomada de decisão, relação

estabelecida com os trabalhadores e incentivos ao seu desenvolvimento, visão da empresa, entre outros, é um fator que interfere na satisfação do trabalhador, podendo ser um fator potencial para que este deixe a organização (Brown, Yoshioka & Munoz, 2004; Khatri, Budhwar & Chong Tze, 1999; Lambert, 2006; Ramlall, 2003; Vigoda, 2000).

Assim, existem duas visões diferentes para o mesmo fator. Não há como negar a importância do preparo e competência gerencial, no entanto este fator por si só não é fonte geradora de satisfação ou insatisfação; outras variáveis poderão contribuir para intensificar ou amenizar a competência ou incompetência gerencial.

Quanto ao aspecto de que quanto maior a insatisfação com a sobrecarga de trabalho, menor foi a intenção de rotatividade encontrada entre os empregados da empresa A e B, tal fato pode estar associado à percepção que o trabalhador tem quanto aos valores presentes na organização – de realização, de bem estar, de prestígio e de autonomia (cujas correlações com intenção de rotatividade são inversas) e também pela presença de todos os fatores de satisfação, ou seja, a presença destas variáveis sobrepõe-se e torna-se mais relevante que a própria sobrecarga de trabalho, a ponto de influenciar na intenção do trabalhador em deixar a organização. Poder-se-ia pensar que um fator compensa o outro. Além disso, pode fazer parte da cultura da organização valorizar a sobrecarga de trabalho.

Fehlberg, Santos e Tomasi (2001) encontraram que quanto maior era a satisfação geral, menor era a proporção de acidentes de trabalho com os trabalhadores que trabalham em zona rural; e que a intensidade de exposição ao trabalho rural, medida pela jornada de trabalho, não apresentou correlação com acidente de trabalho, contrariando o que foi hipotetizado pelos pesquisadores. Assim, pode-se pensar que a sobrecarga de trabalho age sobre o indivíduo de diferentes maneiras, podendo ou não ser algo negativo. Tal idéia pode ser compartilhada com os achados de Derek (2006) quando descobriu que o excesso de trabalho podia estar associado à satisfação, quando o trabalho a ser realizado gerava satisfação

ou quando o indivíduo percebia que poderia satisfazer suas necessidades, desejos e expectativas.

Outra interpretação possível, para as duas ocorrências nos fatores de insatisfação quanto à inadequação da chefia e falta de oportunidades, bem como para a sobrecarga de trabalho, é que um fator na situação de trabalho poderá gerar satisfação ou insatisfação dependendo do trabalhador, isto porque tanto as variáveis (intrínsecas e extrínsecas) ao trabalho quanto as diferenças individuais deverão ser levadas em conta para que seja feito um estudo da satisfação do trabalhador, uma vez que os indivíduos possuem valores e necessidades diferentes (George & Jones, 1996; Marinho, 1988; Marqueze & Moreno, 2005).

Em 2004, Martinez et al. sinalizaram que o ritmo ou carga de trabalho podem exercer maior impacto sobre a saúde do trabalhador do que sobre a sua satisfação no trabalho. Para Sjöberg (2007), horas extras em excesso estão mais para disposição para o trabalho do que para satisfação no trabalho, inclusive reforça utilizando expressões que sugerem que quando o indivíduo está bem no trabalho o tempo não passa, ele “voa”.

Neste caso, o problema da sobrecarga de trabalho não estaria na satisfação que gera ou não no trabalhador, isto porque quem é disposto, tem boa saúde, gosta do que faz e tem suas necessidades e desejos atendidos não sentiria a carga tão pesada quanto aquele que não tem nada disto. O problema da sobrecarga de trabalho estaria mais para a percepção do indivíduo e nas atitudes provocadas por esta condição. Hofstede em 1998, já havia alertado que as práticas organizacionais percebidas pelos trabalhadores nem sempre eram associadas com atitudes positivas ou negativas, como por exemplo, em relação à chefia imediata ou à pressão no trabalho.

Nos estudos de Derek (2006) foi possível confirmar que não há correlação entre carga de trabalho e intenção de turnover. No entanto, o autor deixou claro que quanto mais o trabalhador está insatisfeito, mais ele tende a ter a intenção de sair, sendo esta uma possível

forma encontrada de aliviar o desconforto ou a dissonância que tal situação provoca no trabalhador. Os gerentes precisam se conscientizar de que podem desenvolver os fatores organizacionais que contribuem para a satisfação no trabalho utilizando do enriquecimento do cargo, através do significado da tarefa, da identidade da tarefa, da autonomia no trabalho, da clareza de papéis, do feedback e de um sistema de participação na decisão dos processos. Tais fatores afetam a satisfação do trabalhador e conseqüentemente a intenção de sair da empresa (Derek, 2006).

Ferreira e Assmar (2004); Hampton (1990); Kudo et al. (2006); Manisera, Dusseldorp e Kooij (2005), ao citarem Herzberg, revelaram que os fatores motivadores (realizações, reconhecimento, próprio trabalho, responsabilidades, progresso e crescimento) quando positivos conduzem à satisfação, entretanto os fatores higiênicos (políticas organizacionais, administração, supervisão, salário, condições de trabalho e relacionamento com outras pessoas, vida pessoal, status e segurança) quando positivos não conduzem à satisfação, em outras palavras, são neutros, não levam à satisfação e nem à insatisfação.

Conforme os achados deste estudo, em relação aos fatores de insatisfação, pode-se notar que estão mais próximos dos fatores higiênicos citados no parágrafo anterior, e que talvez pela explicação fornecida justifique a sua correlação negativa com a intenção de turnover, ou seja, não foram intensos a ponto de interferir na intenção de rotatividade do trabalhador das empresas A e B.

Desta forma pode-se considerar a necessidade de um maior cuidado na interpretação de que, quanto maior a insatisfação do trabalhador com a inadequação da chefia e com a sobrecarga de trabalho, menor era a sua intenção de deixar a organização. Há que se explorar melhor esta informação, podendo ser estabelecidas outras investigações onde esta variável estivesse associada a outras, como comprometimento no trabalho, disposição para o trabalho, condições do ambiente externo, entre outras. Os trabalhos desenvolvidos por Marinho (1988);

Marqueze e Moreno (2005) e Martins (2003) poderão servir de suporte para uma melhor compreensão desta consideração.

### **C) Correlação entre valores organizacionais e os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho - Amostra Geral**

Também foram encontradas correlações entre valores organizacionais e satisfação no trabalho. Os fatores de satisfação com suporte organizacional, com a utilidade social da organização e do trabalho, com o relacionamento afetivo no trabalho e com o reconhecimento profissional correlacionaram-se positivamente com todas as dimensões de valores organizacionais, exceto o valor de tradição - busca a conservação e manutenção dos costumes e práticas significativas para a organização, que nenhuma correlação significativa foi encontrada. Primeiramente deve-se lembrar que o alpha de Cronbach deste fator do IPVO foi menor que 0,70 (0,62), o que o torna menos confiável. Apesar disto, Teixeira; Miguel (2005) em seus estudos obtiveram resultados que indicam que todos os valores organizacionais mensurados pela escala IPVO apresentam correlação positiva com todos os fatores da Escala Criação do Conhecimento Organizacional, exceto o valor Tradição.

Em relação aos fatores de insatisfação, somente o valor de autonomia é que estabeleceu correlação positiva e significativa com o fator de insatisfação com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidades, ou seja, quanto mais perceberam autonomia no trabalho, mais os empregados ficavam insatisfeitos com inadequação da chefia, talvez porque as práticas das chefias não se mostrassem compatíveis com o que era defendido pela organização. Assim, uma possível explicação seria de que os empregados podem perceber que estes valores são defendidos pela organização, porém não praticados efetivamente pelas chefias.

Quanto ao fator de insatisfação com a sobrecarga de trabalho, as correlações foram positivas e significativas com os valores – de realização, de bem estar, de prestígio e de autonomia. Pode-se reforçar a idéia de que a insatisfação com a sobrecarga não passa a ser um item relevante quando o empregado enxerga outros fatores agregados, como a realização, o bem estar, o prestígio e a autonomia que tem no exercício do seu trabalho. Borges e Argolo (2002, citado por Marqueze & Moreno, 2005); Verplanken (2004) confirmaram a correlação existente entre valores organizacionais e percepção de satisfação no trabalho.

Como no item anterior estavam sendo discutidos os resultados de correlação e que não permitem inferir capacidade de explicação de variância, a seguir se passará a discutir os resultados das regressões padrão entre os modelos (empresas A e B) que reuniram fatores de satisfação, fatores de insatisfação no trabalho e de valores organizacionais.

Tal decisão segue as sugestões que a própria literatura orienta. Conforme sugerido por Hofstede, 1991; Schein, 1992; Tamayo, Mendes e Paz, 2000; Porto e Tamayo, 2003, os valores podem variar de cultura para cultura, podendo ser investigados nos níveis sociais, grupais e individuais. Complementando, os valores organizacionais têm como base as exigências, desejos e expectativas da própria organização e das pessoas que dela fazem parte. Cada organização é composta por aspectos diferenciados e específicos ao seu ambiente externo e interno. Assim, características tais como o ramo de atividade, práticas gerenciais, qualificação profissional, processos e procedimentos - de trabalho, de produção, de comunicação, de informação, de qualificação, de relacionamento, de controle - e o avanço tecnológico, dentre outros, são aspectos não menos importantes que interferem no desenvolvimento das organizações (Bernardes & Marcondes, 2003; Rousseau, 1997).

## **D) Correlações entre satisfação e insatisfação no trabalho**

A observação das correlações, apesar de fracas ( $r_s$  entre -0,17 e -0,23), entre os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho, revelou um aspecto bastante interessante: a insatisfação com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidades associou-se negativa e significativamente com todos os fatores de satisfação e positiva e significativamente com a insatisfação com a sobrecarga de trabalho (Tabela 4). O mesmo não ocorreu com a insatisfação com a sobrecarga de trabalho, que se associou positiva e significativamente com os fatores de satisfação, à exceção da satisfação da utilidade social da organização. Uma hipótese explicativa para estes resultados seria que, na medida em que a insatisfação com a inadequação da chefia aumenta, parece que o trabalhador tende a não considerar aspectos que o tornariam mais satisfeito, ou seja, seria como se a inadequação da chefia ‘ofuscasse’ os aspectos geradores de satisfação. A insatisfação com a sobrecarga de trabalho, por si só, não ‘ofusca’ os aspectos geradores de satisfação. No entanto, quando o trabalhador está insatisfeito com inadequação da chefia, tende também a ficar insatisfeito com a sobrecarga de trabalho. Isto permite inferir que um chefe inadequado pode obnubilar aspectos que contribuiriam para a satisfação do trabalhador.

## **E) Regressões**

- **Empresa A**

Os empregados da Empresa A perceberam seus valores com a seguinte hierarquia: domínio, prestígio, preocupação com a coletividade, conformidade, realização, autonomia, tradição e bem-estar. Os trabalhadores mostraram-se satisfeitos com o suporte organizacional,

com a utilidade social da organização e do trabalho, com o relacionamento afetivo no trabalho e com o reconhecimento profissional; foram indiferentes com a sobrecarga de trabalho e estavam insatisfeitos com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidades. Os trabalhadores demonstraram que raramente têm a intenção de rotatividade.

É relevante apresentar que os estudos de Brown et al. (2004) e Ito et al. (2001) demonstraram que o trabalho dos supervisores e gerentes diretamente ligados aos trabalhadores interfere na satisfação e na intenção de saída do empregado. Assim, diante do resultado de que os empregados da empresa A estavam insatisfeitos com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidade e, no entanto, raramente tinham a intenção de sair da empresa, deve ser tomado certo cuidado, porque outras variáveis não controladas poderiam estar influenciando a percepção do trabalhador mais do que a própria inadequação da chefia e a falta de oportunidades. Outros estudos (George & Jones, 1996; Marinho, 1988; Marqueze & Moreno, 2005) já foram apresentados reforçando esta idéia.

Em relação à hipótese principal, o conjunto de valores dos fatores de satisfação e insatisfação explicou de modo significativo 42% da intenção de rotatividade. O valor preocupação com a coletividade e a insatisfação com sobrecarga de trabalho foram responsáveis significantes e inversos por esta explicação, ou seja, quanto mais os empregados perceberam que a empresa se preocupava com a justiça, a igualdade e com a honestidade para com as pessoas próximas a ela e para com a comunidade, e quanto mais eles estavam insatisfeitos com a sobrecarga de trabalho, menos eles revelaram intenção de deixar a organização. Albrecht (2006) demonstrou que justiça organizacional, autonomia no trabalho, suporte organizacional, confiança no supervisor, satisfação no trabalho e comprometimento afetivo – explicaram uma variância de 44% da intenção de turnover. Pode-se considerar que existe semelhança entre os achados de Albrecht (2006) e os deste estudo, uma vez que se pode considerar percepção de justiça e igualdade como parte contida no valor ‘preocupação com a



coletividade', como algo que o trabalhador valoriza, e permite inferir que tal percepção seja preditora de intenção de turnover.

Na tentativa de explicar a relação inversa entre insatisfação com a sobrecarga de trabalho e intenção de deixar a organização, pode-se entender que o fardo da quantidade de trabalho pode se tornar menos pesado para o trabalhador, que pode entender que esta sobrecarga é de todos, não sendo ele o único a enfrentá-la e, em assim sendo, isto poderia ser um sinal de justiça e igualdade e da necessidade que a organização tem de seu trabalho. Além disso, os trabalhadores perceberam outros perfis de valores como os de domínio, prestígio, conformidade e realização como parecidos com os da sua organização e estão satisfeitos com o suporte organizacional, com a utilidade social da organização e do trabalho, com o relacionamento afetivo no trabalho e com o reconhecimento profissional, fatores que poderiam ter sido percebidos como compensadores para a sobrecarga de trabalho.

Os resultados do estudo realizado por Hagihara et al. (1998) também sinalizaram que o auto-conhecimento, estar ocupado e a pressão sentida no trabalho eram bons preditores de satisfação no trabalho. Os que sentiam menos pressão e os que estavam mais ocupados eram mais satisfeitos. Além disso, Burke, Koyuncu e Fiksenbaum (2007) demonstraram que o envolvimento dos professores com o trabalho foi um forte preditor de muitas horas de trabalho e resultados de bem estar, além de maior satisfação com o trabalho, com a carreira e com as possibilidades futuras de carreira. Estes resultados corroboram os achados deste estudo no sentido de que a sobrecarga de trabalho pode estar associada com o alcance das estratégias da empresa e atendimento dos objetivos do trabalhador como reconhecimento, poder e participação. Neste caso, sobrecarga de trabalho não seria algo negativo, mas uma estratégia do indivíduo para alcançar seus próprios objetivos e realizar seus desejos e necessidades, mostrando à organização, por meio de sua sobrecarga de trabalho, o quanto ele é valioso para ela.

Os resultados evidenciaram ainda que o conjunto de valores foi responsável pela predição significativa de 20% da variância total do fator Satisfação com suporte organizacional, mas nenhum deles, isoladamente, foi significativo para esta predição. Assim, valores organizacionais ‘determinam’ parte da satisfação no trabalho com o suporte organizacional, podendo existir outras variáveis que interferem neste fator de satisfação que não foram investigadas neste estudo.

O conjunto de valores predisse 25% da variância total de Insatisfação com a inadequação da chefia, sendo os valores de conformidade um preditor significativo direto, e domínio um preditor inverso deste fator. Importante ressaltar que, quando o trabalhador tem normas e procedimentos a serem seguidos, tanto para sua conduta pessoal quanto profissional, talvez ele não necessite tanto da chefia para as situações do dia-a-dia, enquanto que, para as situações contingenciais, ele necessita de um chefe mais bem preparado, não aceitando qualquer tipo de chefia. Portanto, parece haver indicações de que, quanto mais o empregado percebe o valor conformidade que está relacionado à especificação de limites de ações organizacionais e comportamentos individuais exigindo menos intervenção da sua chefia, mais ele fica insatisfeito quando tem um chefe inadequado. Seria como se os empregados se perguntassem: como pode a chefia ser inadequada se existem normas e procedimentos tão bem definidos a serem seguidos?

O estudo de Macadar, Sakamoto e Peixe (2001) vêm corroborar este resultado. Os autores, ao investigarem trabalhadores da empresa Choose Technologies, identificaram que a falta de controles formais do processo de trabalho e de definição do que seria avaliado no trabalho acarretava insegurança e preocupação, algo semelhante ao significado do valor de conformidade. Frente a este achado, estes autores indicaram a necessidade de compartilhamento de informações, sistematização da avaliação, de feedback (retorno) quanto

ao desempenho e esclarecimentos quanto ao planejamento estratégico da organização, e que os supervisores eram os responsáveis para que estas ações se concretizassem.

Raciocínio semelhante pode ser desenvolvido com o valor domínio, o outro valor detectado como responsável pela predição da insatisfação com a inadequação da chefia, que tem como meta central a competitividade e o domínio de mercado. Diante desta meta pode-se supor que a chefia trabalhe em condições de constantes desafios e superação e, assim, mesmo que não esteja preparada para tudo, mostra aos seus trabalhadores o quanto é capaz de enfrentar as contingências deste cenário globalizado. Isto contribuiria para que seus subordinados ficassem menos insatisfeitos com a sua inadequação, uma vez que o grau de riscos e desafios é diferente daqueles enfrentados no dia-a-dia, conforme indica o valor de conformidade no qual as ações estão definidas tanto para a organização quanto para o trabalhador.

Quanto ao valor de conformidade, este está associado à forma como a organização lida com seus desafios e problemas. Isto tem a ver com o significado de cultura organizacional cuja função é de orientação quanto à direção e tomada de decisão a partir de situações já vivenciadas, o que vai se tornando parte integrante da forma de se comportar da organização, de grupos e dos indivíduos, nestas situações repetitivas. Se já fica condicionado que algumas ações e comportamentos são mais adequados diante destas situações do dia-a-dia, provavelmente isto exigirá menos dos empregados e, conseqüentemente, dos supervisores; assim as pessoas aprendem a lidar com a rotina. No entanto, quando o valor de domínio é percebido como mais presente na organização, este cenário muda, ou seja, do condicionamento do dia-a-dia para a lida com as situações inesperadas ou críticas. Neste momento novos comportamentos e ações serão exigidos, e neste caso a chefia deverá apresentar um melhor desempenho, uma vez que culturalmente as prováveis soluções ainda não foram aprendidas.

Frente a isto, pode-se pensar que o valor de conformidade parece exigir menos da chefia e diante da sua inadequação o empregado tende a ficar mais insatisfeito, ao contrário do valor de domínio que parece exigir mais do supervisor, assim os trabalhadores tornam-se mais tolerantes com a sua inadequação e ficam menos insatisfeitos. Isto explicaria os achados deste estudo.

Uma explicação alternativa para estes resultados seria que, como o valor conformidade inclui valorização das normas da organização, cortesia e modelos de comportamentos a serem seguidos, talvez isto leve as chefias a desconsiderar as necessidades dos empregados, levando-os à percepção de sua inadequação.

O conjunto de valores predisse 28% da variância total do fator insatisfação com a sobrecarga de trabalho, sendo o único preditor significativo e inverso para esta predição o valor conformidade. Neste caso pode-se observar que, de acordo com o significado do valor de conformidade, quando o colaborador tem maior definição quanto ao que fazer, a como fazer, a por que fazer, quando fazer, onde fazer, quanto à quantidade a ser feita e com quem fazer ou buscar orientações, ele tende a ficar menos insatisfeito com a sobrecarga de trabalho. Aqui, parece que a intenção não é de tirar-lhe a autonomia, mas dar uma direção e esta situação não exigirá tanto de sua potencialidade quanto situações imprevisíveis e contingenciais, que exigem mais da criatividade, maior autonomia, maior capacidade de tomar decisão e maior responsabilidade. Portanto, sobrecarga de trabalho e automação dos movimentos, pensamentos e conhecimentos para execução das tarefas (valor de conformidade) podem estar relacionados, no sentido de exigir menos do trabalhador, o que poderia provocar a indiferença ou baixa insatisfação com a sobrecarga de trabalho (média= 3,13; DP=0,63). Destaque-se que o trabalho nesta indústria do ramo de alimentação possui características de trabalho repetitivo, com a maior parte dos empregados executando trabalhos na linha de produção.

Tamayo (2002) encontrou que a natureza do trabalho era preditora positiva da percepção do desgaste no trabalho, contribuindo com 41% de explicação, enquanto que o valor individual benevolência também predizia negativamente tal percepção, contribuindo com 3%. Neste caso, o autor destaca que se deve manter atenção especial quanto à natureza do trabalho e ao impacto gerado sobre o trabalhador, embora isto possa ser amenizado quando este trabalhador percebe que tem outros ganhos, como por exemplo, o bem estar daqueles com os quais se relaciona e o apoio recebido para tal relacionamento. Assim, poder-se-ia entender que a sobrecarga de trabalho ou a percepção do desgaste no trabalho é amenizada por outras variáveis associadas a outros valores do trabalhador.

Vale a pena lembrar que o valor preocupação com a coletividade, percebido como característico da organização, tem como meta a preocupação com pessoas de dentro e de fora da empresa. Isto poderia provocar a diminuição da intenção de rotatividade. No entanto, se a insatisfação com a sobrecarga de trabalho fosse mais alta (importante destacar que a média foi de 3,13) e preponderasse sobre o valor de conformidade, poderia haver uma tendência em aumentar a intenção de sair da organização. Assim, é preciso ser cauteloso na análise do impacto da insatisfação com a sobrecarga de trabalho na intenção de rotatividade, pois se este fator não estivesse associado a outras variáveis percebidas como satisfatórias (por ex.: suporte organizacional, reconhecimento, relacionamento) ou de valor positivo (como realização, bem estar, autonomia), esta insatisfação talvez pudesse provocar maiores danos e perdas para a organização, o que comprometeria os seus resultados.

Nenhum valor predisser significativamente os fatores: satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho e satisfação com o reconhecimento profissional, conforme demonstra a Tabela 16. “A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências abrangem um leque que vai desde as necessidades biológicas dos indivíduos

até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização” (Tamayo, Mendes & Paz, 2000, p 295). A diferença cultural pode ser um dos indicadores para que tal resultado fosse encontrado. Esta diferença foi revelada pela hierarquia de valores percebida pelos empregados (Oliveira & Tamayo, 2004).

Além disto, poderiam existir outras variáveis que interferiram neste fator de satisfação e que não foram investigadas neste presente estudo.

Em relação à utilidade social da organização e do trabalho, pode ser que o fato de o trabalhador não perceber sua empresa envolvida com trabalhos de responsabilidade social, nem externa e nem internamente, aponte para que ele não conheça o significado do conceito responsabilidade e/ou utilidade social, até mesmo que ações consideradas de utilidade social para ele não tenham este significado. Enfim, esta é uma variável que deveria ser mais bem investigada, mesmo porque os participantes foram, em sua maioria, da área de produção, e isto também poderia ter dificultado a sua percepção quanto à utilidade social do seu trabalho e da organização.

Quanto aos aspectos ligados à satisfação com reconhecimento no trabalho, seria preciso saber o que os empregados compreendem por reconhecimento a ponto de não perceberem nenhum valor como interferente neste fator de satisfação, assim como seria preciso saber o que a empresa faz ou entende por reconhecimento. É possível observar que os valores que poderiam estar associados aos aspectos do reconhecimento (bem-estar, autonomia e realização) não estão no topo da hierarquia de valores desta empresa. É como se a empresa fosse mais centrada em seu próprio bem-estar do que no do empregado, o que também poderia ser uma explicação para que nenhum dos valores tivesse poder preditivo sobre satisfação com relacionamento afetivo no trabalho. Além disso, a empresa pode valorizar mais as relações formais do que as informais.

- **Empresa B**

Em relação à empresa B, pode-se observar que os perfis de valores de prestígio, conformidade, preocupação com a coletividade e domínio foram considerados pelos participantes como parecidos com os valores de sua empresa. A hierarquia dos valores da Empresa B revelou o seguinte ordenamento: prestígio, conformidade, preocupação com a coletividade, domínio, realização, autonomia, bem-estar e tradição. Os trabalhadores sentiram-se satisfeitos com suporte organizacional, com a utilidade social da organização e do trabalho, com relacionamento afetivo no trabalho e com reconhecimento profissional. Estavam indiferentes com a sobrecarga de trabalho (média= 2,93, DP= 0,83) e estavam insatisfeitos com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidades. Os resultados apontam que os empregados raramente têm a intenção de deixar a empresa.

Pode-se observar que pela percepção do trabalhador existem valores que, embora sejam de dimensões opostas, podem coexistir de modo a manter certo equilíbrio e dar significado de existência e sentido de direção para os trabalhadores da empresa. Ainda assim, há que se lembrar que existe uma hierarquia de valores da organização percebida pelos trabalhadores, revelando que alguns valores são mais fortemente percebidos como característicos da organização do que outros. Para os trabalhadores da empresa B, observa-se que os valores de prestígio e domínio fazem parte do pólo autopromoção, enquanto que o valor de preocupação com a coletividade faz parte desta dimensão, mas pertence ao outro pólo, o da autotranscendência. Já o valor de conformidade faz parte do pólo conservação, que tem como outro lado desta dimensão a abertura à mudança, sem nenhum valor percebido neste estudo.

Apesar dos valores percebidos pelos empregados da empresa B pertencerem a diferentes dimensões, eles poderiam interagir de modo a proporcionar um melhor equilíbrio

entre si. Alguns achados de pesquisa vêm corroborar este resultado (Porto & Tamayo, 2002; Teixeira & Miguel, 2005). Teixeira e Miguel (2005) encontraram uma predominância de valores das dimensões de abertura à mudança e autopromoção que apresentam um foco mais para o individual, enquanto que autotranscendência (valor preocupação com a coletividade) parece ter entrado nesta relação como forma de manter o respeito ao outro, não ultrapassando certos limites, mantendo a justiça e a igualdade.

Porto e Tamayo (2002) também encontraram a presença de valores de pólos opostos de uma mesma dimensão (autopromoção e autotranscendência) como preditores do fator criação de clima favorável à organização no ambiente externo. Este equilíbrio entre valores opostos de uma mesma dimensão atende tanto à preocupação do indivíduo consigo mesmo, quanto com as pessoas de um modo geral, afetando assim, o prestígio do indivíduo e, ao mesmo tempo, atendendo a si e aos outros.

O conjunto das variáveis antecedentes (valores organizacionais e fatores de satisfação e insatisfação) predisse de modo significativo 38% da intenção de rotatividade, mas apenas o valor realização foi responsável inversa e significativamente por esta predição. Assim, quanto mais o empregado percebeu que a empresa tinha como foco este valor, que tem por significado o sucesso da organização, obtido através da competência do trabalhador e da organização, menor era sua intenção de deixar a organização.

O estudo de Krishnan (2005) permite supor a existência de uma relação entre liderança transformacional e o valor de realização. A liderança transformacional pressupõe que o líder se preocupa com o crescimento e desenvolvimento de seus subordinados; o valor de realização considera a competência do trabalhador um fator que interfere no resultado organizacional e isto permite supor que a competência poderá ser desenvolvida a partir deste tipo de liderança. Krishnan (2005) identificou que a troca ocorrida entre líder e subordinado é um forte preditor de intenção de turnover. A congruência entre o sistema de valores terminais



(o que o indivíduo deseja ou necessita obter) foi um preditor ainda mais forte. Neste caso, o valor no nível individual levou à intenção de turnover, e como revelado nos estudos de Oliveira e Tamayo (2004), existem similaridades entre valores pessoais e organizacionais. Assim, por associação, poder-se-ia pensar que existe uma relação entre valores organizacionais e intenção de rotatividade.

Como registrado anteriormente, neste estudo valores organizacionais e satisfação no trabalho predisseram a intenção de rotatividade. Parte dos resultados de Vigoda (2000) fornece sustentação a este achado. Vigoda constatou que comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e política organizacional predisseram a intenção de turnover, sendo as duas primeiras variáveis responsáveis negativa e significativamente por 20% da variância explicada, e a última, responsável positiva e significativamente por apenas 3% da variância total explicada. Assim, satisfação no trabalho foi identificada pelo autor como um dos preditores de intenção de rotatividade, o que foi corroborado pelos resultados deste estudo.

Ao se testar a hipótese secundária, por meio da análise de regressão, verificou-se que o conjunto de valores explicou significativamente 18% da satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho e que nenhum valor isoladamente colaborou significativamente para este resultado. Neste caso, o conjunto de valores foi responsável pela explicação da variância, não sendo detectado qual dentre estes valores foi o que mais influenciou esta explicação.

Tamayo (2000) encontrou que a satisfação com os colegas de trabalho, que implica em relacionamento interpessoal, foi influenciada tanto por valores presentes na dimensão da autotranscendência, quanto pelo coletivismo (conservação) que pertence a uma outra dimensão, levando o autor a considerar este fator como o mais suscetível às influências das prioridades axiológicas da pessoa e da sociedade. Talvez por este motivo, neste estudo, nenhum valor tenha se destacado enquanto preditor direto de satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho.

O conjunto de valores predisse 16% do fator satisfação com reconhecimento profissional, sendo o valor preocupação com a coletividade o único que colaborou significativa e diretamente para esta predição. Assim, quanto mais os trabalhadores perceberam que a empresa buscava a promoção da justiça, da igualdade e da honestidade, mais se mostravam satisfeitos com o reconhecimento profissional que recebiam. Pode-se pensar que o reconhecimento tendeu a ser percebido pelos trabalhadores da Empresa B quando estava pautado em algo coerente e justo; do contrário, poderia não ser considerado por eles, como reconhecimento. Isto parece estabelecer alguma associação com a predição encontrada para o valor de realização sobre a intenção de turnover. Ou seja, o valor de realização, percebido pelos empregados da empresa B, baseia-se na competência e no desempenho do trabalhador e da organização, não se constituindo um reconhecimento aleatório, sem evidências e fatos.

Desta forma, é possível entender que o reconhecimento só poderá ser visto como tal se houver algo que demonstre o merecimento do trabalhador. Isto poderia servir de alerta às empresas para que o reconhecimento venha associado ao motivo pelo qual a pessoa está sendo reconhecida. Além disto, esta estratégia poderia servir de aprendizagem para os demais trabalhadores, vindo a ser incorporada na cultura desta organização como direção de ações e comportamentos desejados.

O conjunto de valores predisse 18% da variância total da insatisfação com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidade, sendo o valor preocupação com a coletividade o único preditor significativo inverso deste resultado, isto é, quanto mais o empregado percebeu que a organização valorizava e cuidava das relações que ela estabelecia com as pessoas (empregados, comunidade, acionistas, clientes, fornecedores), menos ele ficava insatisfeito com a inadequação da chefia. Em relação a este resultado, a inadequação da chefia e a falta de oportunidade poderiam ter sido relegadas a um segundo plano, de menor

impacto, pelo fato de os trabalhadores poderem ter percebido que as ações da chefia seriam pautadas na busca da justiça e da igualdade (valor preocupação com a coletividade) para com as pessoas de dentro e de fora da organização. Assim, a inadequação da chefia pode ter sido confundida com uma tentativa 'atrapalhada' do chefe de buscar o ponto de equilíbrio, a justiça, e se assim foi, isto tendeu a ser visto com bons olhos pelos subordinados, levando-os a perceber que, na presença do valor conformidade, a inadequação da chefia foi algo de menor importância, como se uma coisa compensasse a outra.

De acordo com os achados de Tamayo (2000), a satisfação com os colegas de trabalho e a satisfação com a chefia foram influenciados pela orientação coletivista no nível individual; assim o nível de satisfação era maior em trabalhadores com maiores índices de coletivismo. Neste estudo, o valor preocupação com a coletividade (autotranscendência) foi o único preditor significativo e inverso no nível organizacional, o que parece associado ao que Tamayo (2000) encontrou. Melhor dizendo, quanto mais o trabalhador percebia que a empresa se preocupava com o relacionamento do dia-a-dia estabelecido com as pessoas que, de alguma forma, estivessem ligadas à organização, menos ele se sentia insatisfeito com a inadequação da chefia. Tal achado reforça o que foi encontrado neste estudo, sinalizando a existência de certa compensação de um fato pelo outro.

Os valores não predisseram significativamente satisfação com suporte organizacional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho e insatisfação com a sobrecarga de trabalho, conforme se pode verificar na Tabela 24. Pode-se considerar que a diferença cultural existente entre as organizações tende a influenciar o impacto dos valores organizacionais sobre os fatores de satisfação no trabalho. Esta diferença é revelada pela hierarquia de valores percebidos pelos trabalhadores (Oliveira & Tamayo, 2004). Além disto, poderiam existir outras variáveis que interferiram neste fator de satisfação e que não foram

investigadas neste estudo. Neste caso, valores parecem não colaborar com a satisfação com o suporte organizacional que envolve ações organizacionais de apoio mais concretas.

Quanto aos aspectos relacionados ao fator de satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, uma provável explicação é o fato de que algumas organizações, somente nestas duas últimas décadas, vêm se envolvendo mais com projetos de responsabilidade social. Neste sentido, há que se saber o quanto elas divulgam e compartilham com o trabalhador, a ponto de formar um significado que seja percebido pelo trabalhador como algo que faz a diferença. Talvez o trabalhador desconheça a utilidade social do trabalho, seu real papel dentro da organização, e por isto não consiga alcançar o significado da sua utilidade social.

Em relação à sobrecarga de trabalho, os empregados demonstraram indiferença com ela (média = ao ponto médio da escala), portanto, poder-se-ia pensar que esta indiferença não os leve a perceber uma associação mais intensa entre valores organizacionais e este aspecto de insatisfação, ou então que já incorporaram isto como algo pertencente à cultura da organização, algo que faz parte do ritmo de trabalho. Portanto, eles tenderiam a ver a sobrecarga como algo inerente ao trabalho na empresa, que já não o sensibiliza mais.

## **F) Comparação entre as duas empresas**

Dentre os valores organizacionais, os que foram considerados como mais parecidos com os de sua empresa foram os de domínio e de prestígio, respectivamente na empresa A e na empresa B (Tabela 6, 7 e 8). O primeiro foca a obtenção de lucro, de competitividade e domínio de mercado. O segundo prioriza a admiração, reconhecimento no mercado, produtos e serviços que satisfaçam os clientes. Ambos correspondem ao tipo motivacional de Poder e localizam-se na dimensão da Autopromoção (Oliveira & Tamayo, 2004). Neste caso, pode-se

considerar que a imagem percebida dentro e fora da organização tende a ser um importante aspecto a ser considerado para o alcance destas metas. A hierarquia dos valores das duas organizações envolvidas neste estudo revela algumas semelhanças que valem a pena destacar: preocupação com a coletividade, realização e autonomia ocupam a mesma posição. As hierarquias de ambas diferem levemente na posição de outros valores: prestígio ocupa o primeiro lugar na empresa B e o segundo na A; bem estar e tradição ocupam sétimo e oitavo lugares, respectivamente na empresa B, ocorrendo o contrário na Empresa A. Diferenças maiores foram encontradas na posição do valor domínio, que ocupou o primeiro lugar na empresa A e o quarto na empresa B; conformidade ocupou quarto lugar na empresa A e segundo na empresa B. Isto demonstrou que as culturas de ambas realmente são diferentes e justificou o tratamento em separado dos dados.

Em estudos realizados por Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004), o impacto da percepção do prestígio externo da organização sobre a intenção de turnover foi parcialmente mediado por comprometimento organizacional e por satisfação no trabalho. Brown et al. (2004) demonstraram que a satisfação geral foi o maior preditor de intenção do empregado em permanecer no trabalho, explicando 39% de variância. Estes autores encontraram que quando há um trabalho em torno da missão da organização, como divulgação, compartilhamento, compreensão e direcionamento quanto à sua razão de existir, tem-se um importante preditor de satisfação no trabalho, com 44% de variância explicada. Consequentemente, isto produz reflexo direto sobre a intenção do trabalhador em continuar na organização. Pode-se entender que quando a organização compartilha seus desejos, seus objetivos e necessidades, isto se torna mais claro para o trabalhador, que parece tender a adotar atitudes mais condizentes com o que a empresa espera dele, mas, para tanto, também se faz necessário que haja uma congruência com seus próprios desejos, objetivos e necessidades. Brown et al. (2004) consideraram que o empregado possui intenção de ficar na empresa

quando acredita que a missão da organização tem como propósito ajudar as pessoas, quando está satisfeito com a organização e com os colegas de trabalho, com o trabalho em si e com as oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Um aspecto interessante da pesquisa de Slattery e Selvarajan (2005) é de que comprometimento organizacional prediz mais fortemente intenção de rotatividade do que satisfação no trabalho, e que satisfação no trabalho explica a variância de comprometimento organizacional. Assim, a intenção de turnover seria mediada por comprometimento organizacional. O estudo de Slattery e Selvarajan investigava como estas três variáveis se apresentavam em trabalhadores temporários, tanto na empresa de origem quanto na que prestava serviços. Os autores constataram que o empregado tendia a transferir seu comprometimento, sua satisfação e sua intenção de turnover em relação à empresa cliente; para sua agência de trabalho e o contrário não foi identificado. Há que se considerar que o trabalhador, neste caso, parece identificar-se com a empresa na qual desenvolve suas atividades de trabalho e não com a qual mantém seu vínculo de trabalho. Portanto, um alerta às empresas que terceirizarem seus serviços é que não desconsiderem a presença deste trabalhador porque, mesmo que ele não mantenha vínculo empregatício com esta organização, isto poderá produzir impacto em seus resultados.

Tamayo et al. (2001) demonstraram que o comprometimento organizacional pode ser explicado em 15% pelos valores individuais de tradição, poder, estimulação e universalismo. Os autores consideraram que o tipo conservação é o que sustenta o comprometimento organizacional e que, em se tratando do comprometimento afetivo do empregado, este tende a acontecer quando a organização é estável, possui normas e objetivos mais bem definidos, sem muitas mudanças ou grandes exigências de adaptações. Vale a pena ressaltar que um valor que foi percebido na empresa A enquanto capaz de explicar a insatisfação com a chefia e com a falta de oportunidade e com a sobrecarga de trabalho, foi o de conformidade, que está

associado à conservação. Como Tamayo (2005) afirma, os valores organizacionais têm origem nos valores pessoais. Assim, pode-se hipotetizar que a presença deste valor na organização tenha levado o indivíduo ao comprometimento e este, por sua vez, tenha sido influenciado a ter menor intenção em deixar a organização, conforme revelaram os resultados. Como comprometimento não foi alvo deste estudo, esta é apenas uma hipótese explicativa. O mesmo ocorreu com os valores individuais de poder, que correspondem ao valor organizacional de domínio e prestígio, respectivamente das empresas A e B. Assim, quanto mais os empregados perceberam que estes valores eram parecidos com os da organização em que trabalhavam, mais se sentiram satisfeitos e menor era sua intenção em deixar a empresa na qual trabalhavam.

Tamayo (2002) demonstrou que a natureza do trabalho prediz a exaustão emocional; assim as exigências do trabalho, quer sejam no nível físico, psíquico ou social, levam à exaustão, e esta por sua vez tende a desencadear influências sobre o desempenho do trabalhador, sobre sua satisfação, sua intenção de sair da empresa e seus níveis de absenteísmo.

O que se pode compreender é que, de um modo geral, os achados deste estudo, tanto para a amostra geral, quanto para as amostras por empresas A e B, podem levar a reflexões sobre a complexidade das variáveis estudadas, além de apontarem para possibilidades de a empresa “interferir” na satisfação do trabalhador e em sua intenção de sair da empresa por meio da manutenção de valores organizacionais significativos para os trabalhadores, uma vez que os resultados aqui encontrados corroboraram o aspecto central do papel da cultura organizacional sobre a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade.

Importante ressaltar que a satisfação com a utilidade social da organização não foi explicada por nenhum valor organizacional, ou seja, seria interessante verificar junto aos trabalhadores o que entendem sobre utilidade social, bem como se as organizações

desenvolvem alguma ação neste sentido e principalmente se compartilham, divulgam e envolvem seus trabalhadores. Caso ela fizesse algo neste sentido e não repassasse ao trabalhador, a organização poderia estar desperdiçando um importante aliado estratégico, que poderia influenciar a satisfação do trabalhador e talvez sua intenção de rotatividade.

Conforme sugerido por Tamayo (1998), quanto mais convergente a percepção de um número maior de empregados em relação à percepção dos valores organizacionais, melhor será a identificação, compreensão e integração dos trabalhadores quanto à missão, aos objetivos e às estratégias da organização. Conforme Argyris (2005, p. 100), “valores formam o núcleo de qualquer organização”, ressaltando a importância da participação dos trabalhadores na sua identificação, na sua definição e no seu compromisso com seu compartilhamento, para que os resultados e objetivos pessoais e organizacionais sejam alcançados.



### 13. CONCLUSÃO

Primeiramente, há que se destacar que os objetivos deste estudo foram atingidos e que a hipótese principal foi confirmada, ou seja: o modelo de valores organizacionais e satisfação no trabalho são preditores estatisticamente significativos da intenção de rotatividade. A hipótese secundária (perfis de valores organizacionais predizem satisfação no trabalho) foi parcialmente confirmada porque apenas alguns valores foram preditores significativos, embora baixos, de alguns fatores de satisfação no trabalho, como se destacou nos resultados e na discussão.

Algumas considerações importantes devem ser feitas ao final do relato deste trabalho, não só pelos seus achados, como também pelos achados de outros pesquisadores da área. De acordo com Derek (2006), os níveis de retenção e de produtividade da força de trabalho são aspectos imprescindíveis para que as organizações prosperem em um ambiente competitivo.

Os achados desta pesquisa revelaram que valores organizacionais e satisfação no trabalho exercem influência sobre a intenção de turnover do trabalhador. Porém, deve-se considerar que cada organização é única e que suas peculiaridades podem influenciar a relação estabelecida entre estas variáveis, ou seja, é muito provável que existam outras variáveis que, quando associadas aos valores organizacionais e à satisfação no trabalho, interfiram em outras variáveis e no seu impacto sobre a intenção de turnover. Por exemplo, a insatisfação com a sobrecarga de trabalho torna-se algo negativo quando está associada à pressão sentida no trabalho (Hagihara et al., 1998) ou quando não está associada aos objetivos do trabalhador, naquilo que ele poderia obter caso dedicasse mais tempo ao trabalho (Burke, Koyuncu & Fiksenbaum, 2007).

Os resultados acerca da insatisfação com a inadequação da chefia foram outros dados que chamaram a atenção, tendo em vista que a insatisfação poderá ser alterada, dependendo

do que o empregado percebe que está determinando o desempenho do chefe. Assim, quando na organização há uma busca de inovação, riscos e desafios constantes, ambiente turbulento e imprevisível, isto vai requerer mais da chefia; portanto não seria tão crítica a percepção por parte dos trabalhadores de que seu chefe comete de alguns deslizes. No entanto, pode-se supor que quando o cenário é mais previsível, com normas e procedimentos mais definidos e mercado mais estável, isto exigirá menos da chefia, e nesta situação o trabalhador poderá sentir-se mais insatisfeito com esta inadequação do que na situação anterior.

Borges Gouveia e Felício Júnior (2004); Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) defendem a necessidade de que as organizações revejam seus comportamentos e direcionem-nos para algumas mudanças, onde haja espaço para a autonomia, participação e envolvimento dos empregados. Complementando, Semler (1988) sugere que as empresas precisam mudar o formato hierárquico da estrutura de forma piramidal, ter estruturas menos verticalizadas e ter, no topo da estrutura, a responsabilidade em prover recursos para que a base possa desenvolver o seu trabalho.

Embora este estudo tenha encontrado resultados interessantes para a compreensão do comportamento organizacional, há que se considerar que existem algumas limitações quanto ao tamanho da amostra, apesar do poder do teste ter-se revelado suficiente. Outra limitação a ser apontada diz respeito aos valores de alfa (fidedignidade) encontrados em três fatores dos distintos instrumentos: valor organizacional de tradição,  $\alpha = 0,62$ ; fator de satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho,  $\alpha = 0,66$  e fator de insatisfação com a sobrecarga no trabalho,  $\alpha = 0,69$ . Isto diminui a confiabilidade destes fatores e dos resultados ligados a eles. Um outro aspecto a ser considerado está relacionado ao formato das frases da EST – Escala de Satisfação no Trabalho, que pode levar o participante a pensar na resposta enquanto uma hipótese e não na sua própria empresa e realidade de trabalho, embora deva ser levado em

consideração a clareza das instruções e o teste da adequação semântica dos itens aos sujeitos feito pelas autoras da escala..

A partir deste estudo, é possível reforçar a importância na continuidade da investigação das variáveis alvos desta investigação, até mesmo como forma dos estudiosos e dos profissionais da área compreenderem melhor de que maneira estas variáveis interferem no comportamento dos indivíduos, contribuindo para o seu bem estar e para os resultados organizacionais. Esta compreensão forneceria ao profissional da área a possibilidade de atuação de uma forma mais estratégica e menos operacional.

Outras pesquisas também poderiam ser desenvolvidas a partir dos resultados deste estudo, como a investigação das relações entre insatisfação com a sobrecarga de trabalho e realização profissional; entre insatisfação com a sobrecarga de trabalho e autonomia no trabalho e entre insatisfação com a sobrecarga de trabalho e competitividade. Enfim, sugere-se explorar outras variáveis que poderiam levar a um melhor entendimento de quais circunstâncias contribuem para o trabalhador ficar insatisfeito com a sobrecarga de trabalho; do contrário, o excesso de trabalho poderá ser entendido como algo que não chega a ser percebido como negativo.

Quanto à insatisfação com a inadequação com a chefia, poder-se-ia verificar se esta insatisfação é maior ou menor em empresas que possuem um mercado mais estável, que possuam certificado de qualidade, por este exigir normas e procedimentos bem definidos, e que priorizem a justiça. Talvez estes procedimentos mais padronizados aumentem a insatisfação com chefes inadequados

Outro aspecto a ser investigado seria a confirmação da existência de uma hierarquia de valores organizacionais para cada organização, ou seja, se existe um valor que seja priorizado em detrimento de outro e quanto esta hierarquia varia de empresa para empresa, entre empresas de mesmo ramo de atividade e entre aquelas de ramos diferentes.

Estas sugestões podem ser enriquecidas por outros estudiosos, a partir dos resultados e desta discussão, em aspectos que possam ter passado despercebidos nesta conclusão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19-29.
- Adler, S. (1980). Self-esteem and causal attributions for job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 65, 327-332.
- Albrecht, A. (2006). Predictors of employee extra-role performance and turnover intentions in the public sector: an integrated model. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 6 (2-4), 263 – 278.
- Alcadipani, R., & Crubellate, J. M. (2003). Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 42 (2), 64-77.
- Alvesson, M., & Lindkvist, L. (1993). Transaction costs, clans and corporate culture. *Journal of Management Studies*, 30 (3), 427-452.
- Argyris, C. (2005). *Maus conselhos, uma armadilha gerencial: como distinguir os conselhos eficazes daqueles que não tem valor*. Porto Alegre: Bookman.
- Arvey, R. D., Dewhirst, H. D., & Boling, J. C. (1976). Relationships between goal clarity, participation in goal setting, and personality characteristics on job satisfaction in a scientific organization. *Journal of Applied Psychology*, 61 (7), 103-105.
- Bastos, M. A. R. (2001). A temática cultura organizacional nos estudos na área da saúde e da enfermagem. *Revista Latino-am Enfermagem*, 9 (4), 68-74.
- Beatriz, M. Z. (2004). Cultura, poder e reações à mudança no processo de implantação do modelo organizacional de células semi-autônomas: um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial. *FACEF Pesquisa*, 7 (3), 71-84.
- Bernardes, C., & Marcondes, R. C. (2003). *Teoria geral da administração: gerenciando organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Dormio, A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
- Borges-Andrade, J. E., & Zanelli, J. C. (2004). Psicologia e Produção de Conhecimentos em Organizações e Trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos, (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 492-517). Porto Alegre: Artmed.

- Borges, L. O., Argolo, J. C. T., Pereira, A. L. S., Machado, E. A. P., & Silva, W. (2002). S. A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15, 189-200.
- Borges Gouveia, J., & Felício Júnior, J. (2004). Um cenário organizacional em constantes transformações. *Documentos de Trabalho em Gestão*, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/nº 1.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brinkmann, H., & Bizama, M. (2000). Estructura Psicológica de los Valores: Presentación de Una Teoría. *Sociedad Hoy*, 4. Acesso em: 15/07/2006. Disponível em: [http://www2.udec.cl/~hbrinkma/estructura\\_psicologica\\_de\\_los\\_valores.pdf](http://www2.udec.cl/~hbrinkma/estructura_psicologica_de_los_valores.pdf).
- Brown, W., Yoshioka, C. F., & Munoz, P. (2004). Organizational mission as a core dimension in employee retention. *Journal of Park Recreation Administration*, 12 (2), 28-43.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., & Fiksenbaum, L. (2007). Workaholism, work and extra-work satisfactions, and psychological well-being among professors in Turkey. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9 (1). Acesso em: 10/06/2007. Disponível em: <http://www.isgucdergi.org/pdf/cilt9sayi1/ronaldkoyuncu.pdf>.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12 (1), 49-74.
- Camp, S. D. (1993). Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. *The Prison Journal*, 74 (3), 279-305.
- Cavedon, N. R. (2004). Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: C. Bitencourt, (org.). *Gestão Contemporânea de Pessoas*. (pp. 438-453). Porto Alegre: Bookman,
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF*, 9 (2), 191-199.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2002). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. EUA: Laurence Erlbaum Associates.

- Combs, G. M., & Nadkarni, S. (2005). The tale of two culture: Attitudes towards affirmative action in the United States and India. *Journal of World Business*, p. 1-14.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13 (3), 245-273.
- Craigie, F. C., & Hobbs, R. F. (2004). Exploring the organizational culture of exemplary community health center practices. *Family Medicine – practice management*, 36 (10), 733-8.
- Cummings, T. G., & Bigelow, J. (1976). Satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation: an extension of lawler and hall's factor analysis. *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 523-525.
- Dela Coleta, J. A., Montalvo, J. J. M., & Dela Coleta, M. F. (2004). A cultura organizacional de instituições de educação superior, a satisfação e o comprometimento de seus professores. *Ícone Educação*, Uberlândia, 10 (1/2), 193-206.
- Dela Coleta, J. A., & Dela Coleta, M. F. (1998). Características de liderazgo en Brasil: hallazgos del Proyecto GLOBE. 7º. *Encuentro Venezolano sobre Motivación*, Mérida . Memorias, EVEMO 7, Mérida: ROGYA, C. A., 121-125.
- Denílson, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33 (1), 98-109.
- Dowbor, L. (1997). Globalização e tendências institucionais. In: L. Dowbor, O. Ianni, & P. E. A. Resende. *Desafios da globalização*. Petrópolis, RJ: Vozes, 9-16.
- Drenth, P. J. D. (1984). Research in Work and Organizational Psychology: Principles and Methods. In: P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, & C. J. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons, 13-50.
- Fehlberg, M. F., Santos, I., & Tomasi, E. (2001). Prevalência e fatores associados a acidentes de trabalho em zona rural. *Revista Saúde Pública*, 35 (3), 269-75.
- Fernandes, R. K. (2004). O processo de construção das identidades dos indivíduos nas organizações. *FACEF Pesquisa*. 7 (3), 58-70.
- Ferreira, M.L.C.B. (2000). Escala de percepção de justiça de remuneração. *V Congresso de Produção Científica*, São Bernardo do Campo-S. P.: Universidade Metodista de São Paulo. 6 a 8 de novembro.

- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (1999). Perspectivas Epistemológicas, Teóricas e Metodológicas no Estudo da Cultura Organizacional. *Revista E&T – Educação e Tecnologia*, 4, Jun.
- Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2004). Cultura, Satisfação e Saúde nas Organizações. In: A. Tamayo e cols. *Cultura e saúde nas organizações*. (pp. 102-26). Porto Alegre: Artmed.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C., & Cisne, M. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia* (Natal), 7 (2), 271-280.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 149-169.
- Firer, S. (2005). Using intellectual capital as a success strategy in South Africa. *Southern African Business Review*, 9 (1) 1-21.
- Fleenor, J. W., & Bryant, C. (2002). Leadership Effectiveness and Organizational Culture: an exploratory study. *Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, Canadá, April.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1996). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. E. de. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw Hill.
- Fronzizi, R. (1981). ¿Qué son los valores? Introducción a la axiología. Fondo de Cultura Económica, México.
- Garanã, J. M. H. (2002). Perfil dinâmico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México. *VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11, Oct.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-25.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gomide Jr., S., & Martins, M. C. F. (1997). Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 13 (3), 311-316.



- Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Unb, Instituto de Psicologia, Brasília.
- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. (2004). In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 145-76) Porto Alegre: Artmed.
- Guimarães, V. F., & Martins, M. C. F. (2001). *O Comprometimento afetivo e a efetividade organizacional para trabalhadores do Triângulo Mineiro*. Uberlândia, 2001. 31p. Relatório de Pesquisa apresentado ao CNPq (não publicado).
- Hagihara, A., Tarumi, K., Babazono, A., Nobutomo, K., & Morimoto, K. (1998). Work versus non-work predictors of job satisfaction among Japanese white-collar workers. *Journal of Occupational Health*. 40, 285-292.
- Hampton, D. R. (1990). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Herrbach, O., Mignonac, K., & Gatignon, A. L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (8), 1390-1407.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. 35 (2), 286-316.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477-492.
- House, R. J. et.al. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Califórnia: Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., Gupta, V., Dela Coleta, J. A., & Dela Coleta, M. F. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In: W. H. Mobley, M. J. Gessner, V. Arnold, (Org.). *Advances in Global Leadership*. Stamford: Jai Press, 1, p. 171-233.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.

- House, R. J., & Singh, J. V. (1987). Organizational Behavior: Some new directions for I/O psychology. *Annual Review of Psychology*, 38, 669-718.
- Insa, L. I. L., Pastor, M. A. M., & Ochoa, G. M. (2001). La autoestima y las prioridades personales de valor. Un análisis de sus inter-relaciones em la adolescência. *Anales de Psicologia*, España, 17 (2), 189-200.
- Ito, H., Eisen, S. V., Sederer, L. I., Yamada, O., & Tachimori, H. (2001). Factors affecting psychiatric nurses' intention to leave their current job. *Psychiatric Services*, 52, 232-234.
- Kanaane, R. (1999). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Khatri, N., Budhwar, P., & Chong Tze, F. (1999). Employee turnover: bad attitude or poor management?. *School of Accountancy and Business Research Centre*, Singapore. Acesso em: 12/10/2006. Disponível em: [http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working\\_papers/12-99.pdf](http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/12-99.pdf)
- Kudo, Y., Satoh, T., Hosoi, K., Miki, T., Watanabe, M., Kido, S., & Aizawa, Y. (2006). Association between Intention to Stay on the job and job satisfaction among Japanese Nurse in small and medium-sized private hospitals. *Journal Occupational Health*, 48, 504-513.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-Member exchange, transformational leadership, and value system. *Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10 (1), 14-21.
- Lambert, E. G. I. (2006). Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent Among Correctional Staff [Electronic Version]. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), 57-83.
- Liebowitz, J. (2007). Developing knowledge and learning strategies in mobile organizations. *International Journal Mobile Learning and Organisation*, 1(1), 5-14.
- Lundberg, C. C. (1984). Hypothesis creation in Organizational behavior research. In: T. S. Bateman, & G. R. Ferris (eds.). *Method and analysis in Organizational Research*. (pp. 35-42). Reston, VA: Prentice Hall.
- Macadar, M. A., Sakamoto, A., & Peixe, F. C. D. (2001). Diagnóstico cultural em uma empresa de tecnologia: Caso Choose Technologies. V *SEMEAD*, 1-14, Junho.
- Macêdo, K. B., & Rossi, E. Z. (2001). Os valores e suas implicações nas organizações. *Estudos*, 28 (4), 693-716.
- Manisera, M., Dusseldorp, E., & Kooij, A. J. (2005). Component structure of job satisfaction base don Herzberg's theory. *Department of Quantitative Methodos*. University of Brescia, Italy, Abril.

- Manley, K. (2000). Organisational culture and consultant nurse outcomes: part 1 organisational culture. *Nursing Standard*, 14 (36), 34-38.
- Marinho, M. S. C. (1988). Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico. *Revista de Administração de Empresas*, 28 (4), 41-8.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.
- Martinez, I. M., Salanova, M., Cifre, E., & Llorens, S. (2001). Estrés y bienestar psicológico como antecedentes de la tendencia al abandono en un contexto de innovación tecnológica. C.D. XII Congreso Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B., & Latorre, M. R. D. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38 (1), 55-61.
- Martins, M. C. F. (1984). *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. 1984. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Martins, M. C. F. (1999). *A Dinâmica do Poder Organizacional e a Avaliação em Duas Universidades Públicas Brasileiras*. 1999. 201 f. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Martins, M. C. F. (2003). *Satisfação no trabalho: uma revisão de décadas de estudos*. (Manuscrito não publicado).
- Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2005). *Revalidação fatorial da escala de satisfação no trabalho*. Uberlândia, 2005. 21p. Relatório de Pesquisa apresentado à FAPEMIG.
- Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2006) Adaptação e validação da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11 (2), 195-205.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2005). Valores e retaliação organizacional. In: A. Tamayo, & J. B. Porto, (orgs.). *Valores e Comportamento nas Organizações*. (pp. 145-159). Petrópolis: Vozes.
- Mendonça, H., Barreto, M. A. G., Meireles, I., Mota, J., & Felix-Brasil, I. (2005). O impacto da cultura organizacional sobre o estresse no trabalho. *30º Congresso Interamericano de Psicologia: Hacia una Psicología sin fronteras*, 26 al 30 de Junio, Buenos Aires, Argentina. Pósters (2690).
- Miles, M. B. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. *Administrative Science Quarterly*. 24, 590-601.

- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. E., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 491-500.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41 (3), 8-19.
- Motta, F. C. P., & Caldas, M. P. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Murphy, G., Athanassou, J., & King, N. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (4), 287-97.
- Muthuveloo, R., & Rose, R. C. (2005). Antecedents and outcomes of organizational commitment among Malaysian Engineers. *American Journal of Applied Sciences*, 2 (6), 1095- 1100.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., Bustamante, C. de, Dávila, C., Dorfman, P., Dela Coleta, M. F.; Fimmen, C., Ickis, J., & Martinez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional em 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Revista Latinoamericana de Administracion*, 22, 29-57.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39 (2), 129-140.
- Palazolli, F. (2000). Percepção de justiça nas organizações como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 7 (3).
- Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2000). The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions Among IT Professionals. *Cahier du GReSI*, HEC Montreal.
- Pasquali, L., & Nogueira, P. R. (1981). Satisfação no trabalho - construção de um instrumento. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 33, 3-18.
- Pereira, J. A. G., & Nunes, R. S. (2003). Cultura organizacional e estratégia competitiva: um estudo de multicasos nas concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS). *Revista Administração On Line*, São Paulo, 4 (3), 20-37.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.

- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2002). Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: Preditores de civismo nas organizações. *Psicologia Organizações e Trabalho*, 2 (1), 31-61.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19 (2), 145-152.
- Porto, J. B. (2005). Mensuração de valores no Brasil. In: A. Tamayo & J. B. Porto, (orgs.). *Valores e Comportamento nas Organizações*. (pp. 96-119). Petrópolis: Vozes.
- Ramlall, S. (2003). Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied H. R. M. Research*, 8 (2), 63-72.
- Riley, D. (2006). Turnover Intentions: The Mediation Effects Of Job Satisfaction, Affective Commitment, And Continuance Commitment. *Thesis Master of Applied Psychology at The University of Waikato*, 1-133.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martinez-Ochôa, E., Herrera-Carral, P., Diaz-Mendi, A. R., & Llorca-Diaz, J. (2005). Variables relacionadas com la satisfacción laboral: um estudo transversal a partir del modelo EFQM. *Gac Sanit.* 19 (2), 127-34.
- Rockeach, M. (1981). *Crenças, atitudes e valores*. Rio de Janeiro: Interciência.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4 (3), 255-277.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: an International Review*, 48, 49-71.
- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions and individuals: contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23, 521-537.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Sant'Anna, A. S., Moraes, & L. F. R., Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE-eletrônica*, 4 (1). Acesso em: 20/04/2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01.pdf>
- Santos, N. M. B. F. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *RAC*, 2 (1), 47-66.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. 2end. Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: M. Zanna (Org.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Orlando: Academic. 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, p. 19-45.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an International Review*, 48, p. 23-47.
- Schwartz, S. H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura cultural. In: A. Tamayo & J. B. Porto, (orgs.). *Valores e Comportamento nas Organizações*. (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes.
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 32, 268-290.
- Schwartz, S. H., & Ros, M. (1995). Value in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1 (2), 91-122.
- Scott, K. D., Bishop, J. W., & Chen, X. (2003). An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S. Invested Enterprise in China. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (1), 3-19.
- Semler, R. (1988). *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller.
- Silva Jr., N. A. (2001). Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. *Psico-USF*, 6 (1), 47-57.
- Silva, A. M., Pinheiro, M. S. F., Freitas, N. E. (2004). *Guia para Normalização de Trabalhos Técnico-Científicos: projetos de pesquisa, monografias, dissertações e teses*. 4. ed. Uberlândia: UFU.
- Silva, N., & Zanelli, J. C. (2004). Cultura Organizacional. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos, *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 407-442). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. (1978). *Satisfação no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 11-18.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Aandrade, A. V. B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr, S., Moura, O. I., & Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. [Resumo] *XXVI Congresso Interamericano de Psicologia*. São Paulo.
- Siqueira, M. M. M., & Pereira, S. E. F. N. (1998). Análise de um Modelo Afetivo para Intenção de Sair da Organização. *Revista da Sptm*, São Paulo - SP, 4 (6), 48-57.
- Siqueira, M. M. M., & Pereira, S. E. F. N. (1999). Análise de modelo afetivo para intenção de rotatividade. [Resumo] *I Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, Anais*, Salvador.
- Siqueira, M. M. M., & Pereira, S. E. F. N. (2001). Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização. *Revista da SPTM*, 4 (6), 48-57.
- Sjöberg, L. (2007). Risk and willingness to work. *International Journal Risk Assessment and Management*, 7 (2) 224-236.
- Slattery, J. P., & Selvarajan, T. T. R. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intentions. *Midwest Academy of Management – Annual Meeting*.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-66.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Tabachnick, B, & Fidell, L. (2001). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Tamayo, A. (1997). Os valores do brasileiro: uma década de pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, 1, 115-34.

- Tamayo, A. (1997). Os valores organizacionais. In: A. Tamayo, J. E. Borges- Andrade, W. Codo (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: CAA.
- Tamayo, A. (1998). Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 38, 91-104.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33 (3), 56-63.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35 (2), 37-47.
- Tamayo, A. (2002). Exaustão emocional no trabalho. *Revista de Administração*, 37 (2), 26-37.
- Tamayo, A. (Org.). (2004). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A., Faria, J. B., Filho, A. B., Tavares, M. S. O. C., Carvalho, E. M., & Bertolinni, V. (1998). Diferenças nas prioridades axiológicas de músico e advogados. *Psicologia, Reflexão e Crítica*, 11 (2), 281-294.
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 31 (2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5 (2), 289-315.
- Tamayo, A., & Porto, J. B. (Org.). (2005). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis, R.J.: Vozes.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: A. Tamayo & J. B. Porto, (orgs.). *Valores e Comportamento nas Organizações*. (pp. 160-186). Petrópolis: Vozes.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9, 329-48.
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia. Teoria e Pesquisa*, 17 (1), 27-35.
- Teixeira, M. L. M., & Miguel, L. A. P. (2005). Valores organizacionais e a criação do conhecimento: qual a relação? In: *ENANPAD 2005*, 2005, Brasília. ANAIS DO ENANPAD.



- Tepeci, M. (2001). The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry. Tese de Doutorado (Filosofia). *The Pennsylvania State University*, 1-134.
- Tolfo, S. R., & Piccinini, V. C. (2001). As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 5 (1), 165-193.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 118-128.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Valença, M. C. A., & Barbosa, A. C. Q. (2002). A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 6 (1), 163-185.
- Verplanken, B. (2004). Value congruence and job satisfaction among nurses: a human relations perspective. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 599-605.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-47.
- Voss, Z. G., & Voss, G. B. (2000). Exploring the impact of organizational values and strategic orientation on performance in not-for-profit professional theatre. *International Journal of Arts Management*, 3 (1), 62-76.
- Zanelli, J. C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, & J. E., Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Wagner III, J. A., Hollenbeck, R. (2002). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Wilpert, B. (1995). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 46, 59-90.

## ANEXOS

### Anexo A

#### Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO

Ao responder este questionário, pense na organização, em que você trabalha, como um todo.

Descrevemos, a seguir, algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto essas organizações são semelhantes àquela na qual você trabalha. Dê suas respostas, anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 6) que melhor representa suas respostas.

#### Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

1. Não se parece em nada com minha organização
  2. Não se parece com minha organização
  3. É pouco parecida com minha organização
  4. É mais ou menos parecida com minha organização
  5. É parecida com minha organização
  6. É muito parecida com minha organização
- 
01. ( ) Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.
  02. ( ) A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.
  03. ( ) Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.
  04. ( ) Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.
  05. ( ) É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.
  06. ( ) A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.
  07. ( ) Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.
  08. ( ) Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.
  09. ( ) Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.
  10. ( ) É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
  11. ( ) Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.
  12. ( ) Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.
  13. ( ) Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.
  14. ( ) Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
  2. Não se parece com minha organização
  3. É pouco parecida com minha organização
  4. É mais ou menos parecida com minha organização
  5. É parecida com minha organização
  6. É muito parecida com minha organização
- 
15. ( ) Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.
  16. ( ) Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.
  17. ( ) Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.
  18. ( ) Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.
  19. ( ) Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.
  20. ( ) Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.
  21. ( ) Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.
  22. ( ) Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.
  23. ( ) Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.
  24. ( ) Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.
  25. ( ) Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.
  26. ( ) Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.
  27. ( ) O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.
  28. ( ) Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.
  29. ( ) Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.
  30. ( ) Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.
  31. ( ) Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.
  32. ( ) Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.
  33. ( ) Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.

**Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?**

1. Não se parece em nada com minha organização
  2. Não se parece com minha organização
  3. É pouco parecida com minha organização
  4. É mais ou menos parecida com minha organização
  5. É parecida com minha organização
  6. É muito parecida com minha organização
- 
34. ( ) Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.
  35. ( ) Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.
  36. ( ) Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.
  37. ( ) Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.
  38. ( ) O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.
  39. ( ) Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.
  40. ( ) Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.
  41. ( ) Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.
  42. ( ) Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.
  43. ( ) Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.
  44. ( ) Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.
  45. ( ) Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.
  46. ( ) O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.
  47. ( ) Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.

**Anexo B**  
**Escala de Satisfação no Trabalho - EST**

**INSTRUÇÕES**

O que as pessoas pensam sobre as coisas é importante. Além disso, cada pessoa pensa de modo diferente da outra. Por isso, estamos muito interessados em saber o que você pensa sobre o trabalho que você faz na empresa onde está trabalhando. Sua opinião é muito importante para chegarmos a uma conclusão nesta pesquisa.

Para sabermos como você pensa, nós fizemos uma lista de frases (sentenças) que falam sobre o seu trabalho. A sua tarefa será ler cada frase escrita que vem a seguir e dizer o quanto você está satisfeito ou insatisfeito com o que cada frase diz sobre o seu trabalho. Sua opinião é **muito importante** para nosso trabalho. Por favor, não se identifique.

Você deve marcar suas respostas logo à frente de cada frase.

Vamos dar um exemplo para você entender melhor. Suponhamos que na frase nº 1 esteja escrito:

1) Trabalhar à noite me faz sentir:

Se você sente *muita satisfação* com o que a frase diz, você deve marcar o nº **5**. Se você sente *muita insatisfação*, você deve marcar o nº **1**. Se trabalhar à noite fizer você sentir *satisfação*, mas não muita, você deve marcar o número **4**. Você pode usar qualquer número da escala que varia de **1 a 5**. Veja abaixo:

**ESCALA:**

<b>Muita Satisfação</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Indiferença</b>	<b>Insatisfação</b>	<b>Muita Insatisfação</b>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Antes de começar a responder, informe, por favor, alguns dados seus:

1) Idade:..... anos

2) Sexo:  Masculino  Feminino

3) Estado Civil:  Casado(a)  Solteiro(a)  Viúvo(a)  
 Desquitado(a)  Divorciado(a)  Outros

4) Cor:  Branco(a)  Negro(a)  Mulato(a) ou Pardo(a)

5) Até que série você estudou?

8ª série do 1º Grau (Ensino Fundamental)  até o Colegial, mesmo que incompleto

até a Faculdade, mesmo que incompleta  Pós-Graduação, mesmo que incompleta

6) Qual o nome do cargo que você ocupa atualmente: .....

7) Tempo de experiência neste cargo (conte o tempo atual e mais o que você trabalhou neste cargo mesmo em outras empresas): .....

**MUITO OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO!**

Muita Satisfação	Satisfação	Indiferença	Insatisfação	Muita Insatisfação
5	4	3	2	1

**FRASES****n<sup>o</sup>.**

1) Trabalhar tanto me faz sentir:	
2) Ver que a empresa reconhece meu trabalho me faz sentir:	
3) Ver que meu chefe sabe responder as perguntas que faço me faz sentir:	
4) Trabalhar nessa empresa que é bem vista na sociedade me faz sentir	
5) Quando meus colegas elogiam meu trabalho sinto:	
6) Ser responsável pelas minhas tarefas me faz sentir:	
7) Ver que meu chefe me considera um bom funcionário me faz sentir:	
8) Ver que sou importante profissionalmente me faz sentir:	
9) Ver que meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe me faz sentir:	
10) O cansaço que sinto depois do trabalho me faz sentir:	
11) Ficar esgotado de tanto trabalhar me faz sentir:	
12) Perceber que meus colegas reconhecem a minha capacidade no trabalho me faz sentir:	
13) Ver que posso confiar no meu chefe me faz sentir:	
14) Ver o quanto meu trabalho me cansa me faz sentir:	
15) Ver que meu chefe é gentil com seus subordinados me faz sentir:	
16) Meu chefe ser amigo de seus subordinados até fora do trabalho me faz sentir:	
17) Perceber que conhecer bem o trabalho me dá chance de subir de cargo me faz sentir:	
18) Ver que meu serviço exige de mim mais do que eu posso fazer me faz sentir:	
19) Perceber que esta empresa é preocupada em fazer com que seus funcionários vivam bem me faz sentir:	
20) Ver que neste trabalho nunca vou subir de cargo me faz sentir:	
21) Ver que esta empresa faz coisas úteis para a sociedade me faz sentir:	
22) Ver que meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade me faz sentir:	
23) Ver que meu chefe incentiva seus subordinados me faz sentir:	

Muita Satisfação	Satisfação	Indiferença	Insatisfação	Muita Insatisfação
5	4	3	2	1

**FRASES****n<sup>o</sup>.**

24) Nunca ter recebido um elogio do meu chefe me faz sentir:	
25) Perceber que o cansaço do trabalho me deixa desanimado para sair de casa me faz sentir:	
26) Ver que meu chefe é legal com seus subordinados me faz sentir:	
27) Ver a amizade do meu chefe por nós me faz sentir:	
28) Ver que trabalho mais do que posso, me faz sentir:	
29) Ver que meu chefe gosta de corrigir a gente só para chatear me faz sentir:	
30) Ver que posso ficar desempregado a qualquer momento me faz sentir:	
31) Gostar dos meus colegas de trabalho me faz sentir:	
32) Perceber que trabalho demais me faz sentir:	
33) Ver que meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade me faz sentir:	
34) Ver quantas demissões a minha empresa anda fazendo me faz sentir:	
35) A falta de ajuda do meu chefe quando preciso me faz sentir:	
36) A falta de reconhecimento da minha capacidade no trabalho me faz sentir:	
37) Ver que meu chefe só sabe dar broncas, me fazem sentir:	
38) Ver a amizade do meu chefe por nós me faz sentir:	
39) Perceber que a situação financeira da empresa é boa me faz sentir:	
40) Ter um chefe bastante compreensivo me faz sentir:	
41) Ter um chefe tão incapaz como o meu me faz sentir:	
42) Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho me faz sentir:	
43) Ter problemas de saúde por causa do meu trabalho me faz sentir:	
44) Ver que meu trabalho é importante para o desempenho da empresa me faz sentir:	
45) Ver o meu chefe como amigo me faz sentir:	

**Anexo C**  
**Escala de Intenção de Rotatividade - EIR**

Abaixo estão frases que podem representar alguns pensamentos seus. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

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

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número que melhor representa sua resposta.

- 1- (    ) Você pensa em sair da empresa onde trabalha.
- 2- (    ) Você planeja sair da empresa onde trabalha.
- 3- (    ) Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.



**Anexo D**  
**Descrição das variáveis dos instrumentos utilizados:**

<b>IPVO – INVENTÁRIO DE PERFIS DE VALORES ORGANIZACIONAL</b>	
<b>CÓDIGO DOS ITENS</b>	<b>CONTEÚDO DOS ITENS</b>
<b>Realização</b>	04- Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado ...
	08- Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar ...
	20- Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. ...
	24- Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura ...
	35- Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização ...
<b>Conformidade</b>	11- Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada ...
	17- Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela ...
	26- Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados ...
	27- O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia ...
	33- Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem ...
	40- Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, ...
	42- Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. ...
<b>Domínio</b>	10- É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
	18- Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.
	36- Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.
	38- O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando ...
	41- Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta ...
	44- Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja ...
<b>Bem-Estar</b>	05- É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar ...
	09- Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante ...
	14- Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles

	com a organização ...
	22- Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. ...
	31- Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza ...
	46- O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. ...
	47- Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, ...
<b>Tradição</b>	06- A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade ...
	12- Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.
	19- Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.
	30- Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante ...
<b>Prestígio</b>	07- Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.
	25- Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.
	32- Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados ...
	34- Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.
<b>Autonomia</b>	01- Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios ...
	13- Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a ...
	16- Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. ...
	23- Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram ...
	28- Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece ...
	29- Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.
	39- Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. ...
	45- Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos ...
<b>Preocupação com a Coletividade</b>	02- A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os ...
	03- Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, ...
	15- Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos ...
	21- Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus ...

	37- Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a ...
	43- Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações ...

<b>EST - ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b>	
<b>CÓDIGO DOS ITENS</b>	<b>CONTEÚDO DOS ITENS</b>
<b>Satisfação com Suporte Organizacional</b>	13- Ver que posso confiar no meu chefe me faz sentir:
	15- Ver que meu chefe é gentil com seus subordinados me faz sentir:
	16- Meu chefe ser amigo de seus subordinados até fora do trabalho me faz sentir:
	17- Perceber que conhecer bem o trabalho me dá chance de subir de cargo me faz sentir:
	23- Ver que meu chefe incentiva seus subordinados me faz sentir:
	26- Ver que meu chefe é legal com seus subordinados me faz sentir:
	27- Ver a amizade do meu chefe por nós me faz sentir:
<b>Satisfação com a Utilidade Social da Organização e do Trabalho</b>	38- Ver a amizade do meu chefe por nós me faz sentir:
	19- Perceber que esta empresa é preocupada em fazer com que seus funcionários vivam bem ...
	21- Ver que esta empresa faz coisas úteis para a sociedade me faz sentir:
	22- Ver que meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade me faz sentir:
<b>Satisfação com Relacionamento Afetivo no Trabalho</b>	33- Ver que meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade me faz sentir:
	31- Gostar dos meus colegas de trabalho me faz sentir:
	39- Perceber que a situação financeira da empresa é boa me faz sentir:
	40- Ter um chefe bastante compreensivo me faz sentir:
	42- Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho me faz sentir:
<b>Satisfação com Reconhecimento Profissional</b>	44- Ver que meu trabalho é importante para o desempenho da empresa me faz sentir:
	45- Ver o meu chefe como amigo me faz sentir:
	2- Ver que a empresa reconhece meu trabalho me faz sentir:
	3- Ver que meu chefe sabe responder as perguntas que faço me faz sentir:
	4- Trabalhar nessa empresa que é bem vista na sociedade me faz sentir:
	5- Quando meus colegas elogiam meu trabalho sinto:
	6- Ser responsável pelas minhas tarefas me faz sentir:
	7- Ver que meu chefe me considera um bom funcionário me faz sentir:
	8- Ver que sou importante profissionalmente me faz sentir:
9- Ver que meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe me faz sentir:	
<b>Insatisfação com a Inadequação da Chefia e com</b>	12- Perceber que meus colegas reconhecem a minha capacidade no trabalho me faz sentir:
	20- Ver que neste trabalho nunca vou subir de cargo me faz sentir:
	24- Nunca ter recebido um elogio do meu chefe me faz sentir:
	29- Ver que meu chefe gosta de corrigir a gente só para chatear me faz sentir:
	30- Ver que posso ficar desempregado a qualquer momento me faz

<b>a Falta de Oportunidades</b>	sentir:
	34- Ver quantas demissões a minha empresa anda fazendo me faz sentir:
	35- A falta de ajuda do meu chefe quando preciso me faz sentir:
	36- A falta de reconhecimento da minha capacidade no trabalho me faz sentir:
	37- Ver que meu chefe só sabe dar broncas, me fazem sentir:
	41- Ter um chefe tão incapaz como o meu me faz sentir:
<b>Insatisfação com a Sobrecarga de Trabalho</b>	43- Ter problemas de saúde por causa do meu trabalho me faz sentir:
	1- Trabalhar tanto me faz sentir:
	10- O cansaço que sinto depois do trabalho me faz sentir:
	11- Ficar esgotado de tanto trabalhar me faz sentir:
	14- Ver o quanto meu trabalho me cansa me faz sentir:
	18- Ver que meu serviço exige de mim mais do que eu posso fazer me faz sentir:
	25- Perceber que o cansaço do trabalho me deixa desanimado para sair de casa me faz sentir:
	28- Ver que trabalho mais do que posso, me faz sentir:
32- Perceber que trabalho demais me faz sentir:	

<b>EIR – ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE</b>	
<b>CÓDIGO DOS ITENS</b>	<b>CONTEÚDO DOS ITENS</b>
<b>Intenção de Rotatividade</b>	<b>01-</b> Você pensa em sair da empresa onde trabalha.
	<b>02-</b> Você planeja sair da empresa onde trabalha.
	<b>03-</b> Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.

### **Anexo E** **Autorização**

A Empresa \_\_\_\_\_ declara que concorda em colaborar com a pesquisa “Impacto dos Valores Organizacionais e da Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade”, ciente de que não está sujeita a nenhum prejuízo e de sua identidade será totalmente preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração por nenhuma das partes.

A Empresa é livre para se recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento.

Nossa decisão em participar ou não desta pesquisa não aplicará em nenhuma discriminação, represália ou consequência que possam denegrir nosso nome.

Responsável: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Anexo F**  
**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Eu, \_\_\_\_\_, concordo em colaborar com a pesquisa “Impacto dos Valores Organizacionais e da Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade”, ciente de que não estou sujeito a nenhum prejuízo e de que minha identidade será preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração.

Sou livre para me recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento, sem que isto me traga qualquer prejuízo pessoal ou em meu trabalho.

A minha decisão em participar ou não, desta pesquisa, não implicará em nenhuma discriminação ou represália por parte dos pesquisadores ou da Empresa onde trabalho.

Obs. a pesquisa contempla a aplicação de questionários fechados.

Assinatura do Participante: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Contato:

Pesquisadores: Dr<sup>a</sup> Maria do Carmo Fernandes Martins – 3218-2701  
Kélia Luzia Ananias Bianco Silva – 3231-6973

Comitê de ética em Pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia  
Campus Santa Mônica, Bloco J, fone: 3239-4131 ou 3239-4531

**Anexo G**  
**Parecer do Comitê de Ética**



Universidade Federal de Uberlândia  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP  
Av. João Naves de Ávila, nº 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG –  
CEP 38400-089 - FONE/FAX (34) 3239-4131

**PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA Nº 012/06**

**Registro CEP: 007/06**

**Projeto Pesquisa:** "Valores organizacionais, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade"

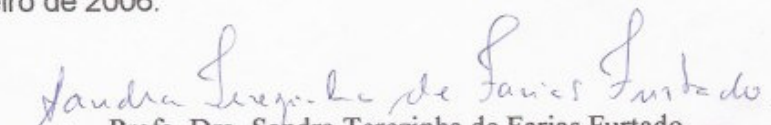
**Pesquisador Responsável:** Kélia Luzia Ananias Bianco Silva

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

Situação: Projeto aprovado.

Data para entrega do **Relatório Final com cópia dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecidos**, devidamente assinados pelos sujeitos da pesquisa, e formas de contato com os mesmos (telefone, endereço completo, etc.): **fevereiro/2007**

Uberlândia, 07 de fevereiro de 2006.

  
Prof. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado  
Coordenadora do CEP/UFU

Orientações ao pesquisador:

*(Para parecer Aprovado ou Aprovado com Recomendações)*

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.2), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprovatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial ( Res. 251/97, item III.2.e). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto, conforme norma da Res. 196/96 CNS.