

## Valores Organizacionais e Comprometimento: Um Estudo em Empresas do Setor Siderúrgico Mineiro

**Autoria:** Devanir Vieira Dias, Antonio Del Maestro Filho

### Resumo

Este estudo investigou a relação entre valores organizacionais e comprometimento organizacional a partir de uma amostra intencional de 520 respondentes, extraída de empresas do setor siderúrgico mineiro. Para Valores Organizacionais foi utilizada a escala de 48 itens de Oliveira e Tamayo (2004). E para o Comprometimento Organizacional utilizou-se a escala de 11 itens de Meyer e Allen (1997). Os dados foram submetidos inicialmente à análise fatorial exploratória e depois à análise fatorial confirmatória. Por meio da técnica de modelagem por equações estruturais, um modelo de relações causais entre essas variáveis foi estabelecido, considerando-se os caminhos de ida e volta. Os resultados desse estudo revelaram que existe uma relação significativa positiva, ainda que de média intensidade entre os dois construtos investigados. Essa relação permite uma melhor compreensão da natureza multidimensional desses fenômenos, particularmente dos tipos motivacionais, uma vez que estão em jogo interesses antagônicos tanto do trabalhador quanto da organização, implicando num grande desafio para os modelos de gestão nas organizações.

### Considerações introdutórias

Os valores humanos tem sido objeto de estudo de várias ciências (Filosofia, Antropologia, Economia, Sociologia e Psicologia, entre outras). Um dos maiores estudiosos deste campo de estudo foi o psicólogo Rokeach que ao afirmar em sua obra intitulada *The Nature of the Human Values*, publicada em 1973, que o conceito de valor [...] possibilita unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano, proclamou a sua centralidade. Outros importantes teóricos como o sociólogo Williams (1968) e o antropólogo Kluckhohn (1951) compartilham dessa mesma idéia de Rokeach. Assim, eles vêem os valores como critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos e eventos. O pensamento de Rokeach teve grande influência nos estudos realizados por outros pesquisadores como Allport (1961), Hofstede (1980) e Triadis (1990; 1994; 1995).

Atualmente, uma das teorias mais utilizadas pelos pesquisadores é a teoria de Schwartz (1992). Esta teoria abrange toda a complexidade das relações entre os valores e o comportamento. Este autor desenvolveu uma estrutura de compreensão dos valores que é reconhecida mundialmente a partir de pesquisas realizadas em mais de 60 países ao longo de sua carreira. Essa estrutura representa relações dinâmicas entre as partes ao apontar conflitos e compatibilidades que são impostos aos indivíduos na sua vida cotidiana.

De acordo com Tamayo e Porto (2005), todo esse desenvolvimento foi fundamentado em diversas pesquisas e contou com a participação de mais de 60 pesquisadores em todo o mundo. Em estudos recentes, Schwartz desenvolveu uma nova forma de medir os valores, evidenciando que o seu modelo teórico não está preso a uma única forma de medida, mas que o uso de outras técnicas também tem dado suporte à teoria.

No Brasil, Tamayo e Gondim (1996) propuseram uma medida dos valores organizacionais por meio da percepção dos funcionários tendo como base teórica a Teoria dos Valores Culturais de Schwartz. Essa mesma medida foi aprimorada por Tamayo, Mendes e Paz (2000). Outra medida mais recente baseada nos valores pessoais foi desenvolvida por Oliveira e Tamayo (2004).

Segundo Rokeach (1973), todas as atitudes de uma pessoa podem ser concebidas como expressivas de valores. Esta afirmativa de Rokeach é também compartilhada por Schwartz e Bilsky (1990) quando propõem que as concepções sobre valores embasam atitudes e comportamentos para todas as pessoas em todos os tempos.

De acordo com Feather (1995), os valores expressam atratividade ou aversividade em relação a objetos e a eventos, dando-lhes significado afetivo e exercendo influência nas avaliações de situações e nas escolhas referentes a essas avaliações. Para Tamayo (1994), os valores são metas motivacionais que o indivíduo fixa para si mesmo. Estes valores possuem raízes motivacionais que expressam interesses individuais, coletivos ou mistos.

A teoria relativa ao impacto dos valores pessoais sobre o comportamento é bastante sólida e tem a seu favor a confirmação proveniente de numerosas pesquisas empíricas. Já a relação entre valores organizacionais e comportamento ainda não foi suficientemente estudada. Nesta área não existe uma teoria específica. As pesquisas empíricas são raras ou inexistentes. As próprias estratégias de mensuração dos valores organizacionais ainda não foram suficientemente desenvolvidas (TAMAYO e PORTO 2005 p. 162).

A teoria dos valores não se limita aos temas internos do contexto organizacional ou a um método específico de investigação. Assim, ela pode e deve ser utilizada também para compreender, explicar e interpretar as motivações das pessoas no contexto de trabalho.

Este estudo tem como principal objetivo investigar a existência de relação entre valores organizacionais e comprometimento, considerando-se os caminhos de ida e volta, utilizando-se um método alternativo.

### **Valores organizacionais – fundamentação teórica**

O modelo de Oliveira e Tamayo (2004), intitulado *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)*, fundamenta-se na teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (1992), constituindo-se, portanto, em uma base teórica para o estudo dos valores organizacionais. É importante observar que o *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)*, de Oliveira e Tamayo (2004) se distingue do *Inventário de Valores Organizacionais (IVO)*, de Tamayo e Gondim (1996). Assim, enquanto o IVO se baseia na teoria dos valores culturais de Schwartz e Ros (1995), o IPVO se fundamenta nos tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992). Os valores humanos são definidos como princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, as quais guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância (SCHWARTZ e BILSKY, 1987, p. 551).

Os valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: a) necessidades biológicas do indivíduo; b) necessidades sociais de interação; c) necessidades sócio-institucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ e BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1996). O indivíduo, para conseguir lidar com a realidade, deve reconhecer estas necessidades e aprender as respostas apropriadas para sua satisfação, que se dá mediante formas específicas, definidas culturalmente. Por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo torna-se capaz de representar, conscientemente, as necessidades como valores, enquanto no processo de socialização há aprendizagem de formas adequadas de comunicá-los.

A partir dessas exigências, uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores foi desenvolvida por Schwartz (1992), a saber: *autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder social, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo*. O quadro 1 abaixo mostra a caracterização dos tipos motivacionais desses valores.

Quadro 1 - Tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz (1992).

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

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004)

Schwartz e Bilsky (1987, 1990) e Schwartz (1992) desenvolveram uma estrutura do sistema de valores compreendendo duas dimensões bipolares de ordem superior, nas quais os tipos motivacionais estão organizados:

*Abertura à mudança x conservação.* A abertura à mudança expressa a busca do novo e de desafios. Conseqüentemente, aquele que atribui grande importância a valores de abertura, provavelmente preocupa-se com dúvidas relacionadas a conseqüências pessoais ou em interpretar situações em que as dúvidas são ameaçadas. Nessa dimensão, os tipos *autodireção* e *estimulação* opõem-se à *segurança*, *conformidade* e *tradição*. Os primeiros enfatizam ações independentes, pensamento e prontidão para novas experiências, enquanto os últimos enfatizam auto-restrição, ordem e resistência à mudança. *Hedonismo* compartilha elementos tanto de abertura a mudanças quanto de autopromoção.

*Autopromoção x autotranscendência.* Os tipos *valor*, *poder* e *realização* se opõem aos tipos *universalismo* e *benevolência*. Os dois primeiros enfatizam a busca de auto-interesse, enquanto os últimos envolvem interesse com o bem-estar dos outros. *Poder* é o tipo mais autocentrado da dimensão *autopromoção* e produz o maior cuidado em relação às próprias conseqüências

A teoria de Schwartz (1992) além de discriminar os dez tipos motivacionais de valores, ainda postula que, em um nível mais básico, os valores formam um *continuum que dá origem a uma estrutura circular*. Esta estrutura que pode ser vista na figura 1 p. 4, retrata o padrão total de relações teóricas de conflito e congruência entre tipos motivacionais. Assim, quanto mais próximos dois tipos motivacionais estiverem em qualquer uma das direções ao redor do círculo, mais semelhantes serão suas motivações subjacentes. Ao contrário, quanto mais distantes estiverem, mais antagônicas serão suas motivações subjacentes. Os fatores *tradição* e *conformidade* estão localizados em um mesmo campo porque compartilham o mesmo objetivo motivacional amplo. Observe-se que o fator *conformidade* está mais para o centro e o fator *tradição* mais para a periferia. Isso significa que valores de *tradição* conflitam mais fortemente com valores opostos. A ênfase motivacional compartilhada por tipos motivacionais adjacentes permite esclarecer a natureza desse continuum. Assim, *Poder e realização* enfatizam *superioridade social e estima*; *Realização e hedonismo* - *satisfação centrada no indivíduo*; *Hedonismo e estimulação* - *desejo por excitação afetivamente agradável*; *Estimulação e autodeterminação* - *interesse intrínseco em novidade e domínio*; *Autodeterminação e universalismo* - *confiança no próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência*; *Universalismo e benevolência* - *interesse por promoção de outros e transcendência de interesses egoístas*; *Benevolência e conformidade-comportamento* normativo que promove relacionamentos íntimos; *Benevolência e tradição* - *devoção ao grupo primário*; *Conformidade e tradição* - *subordinação do indivíduo em favor de expectativas socialmente impostas*; *Tradição e segurança* - *preservação de arranjos sociais existentes que*

dão segurança à vida; *Conformidade e segurança* – proteção da ordem e da harmonia nas relações; *Segurança e poder-minimização* e superação de ameaças, controlando relacionamentos e recursos.

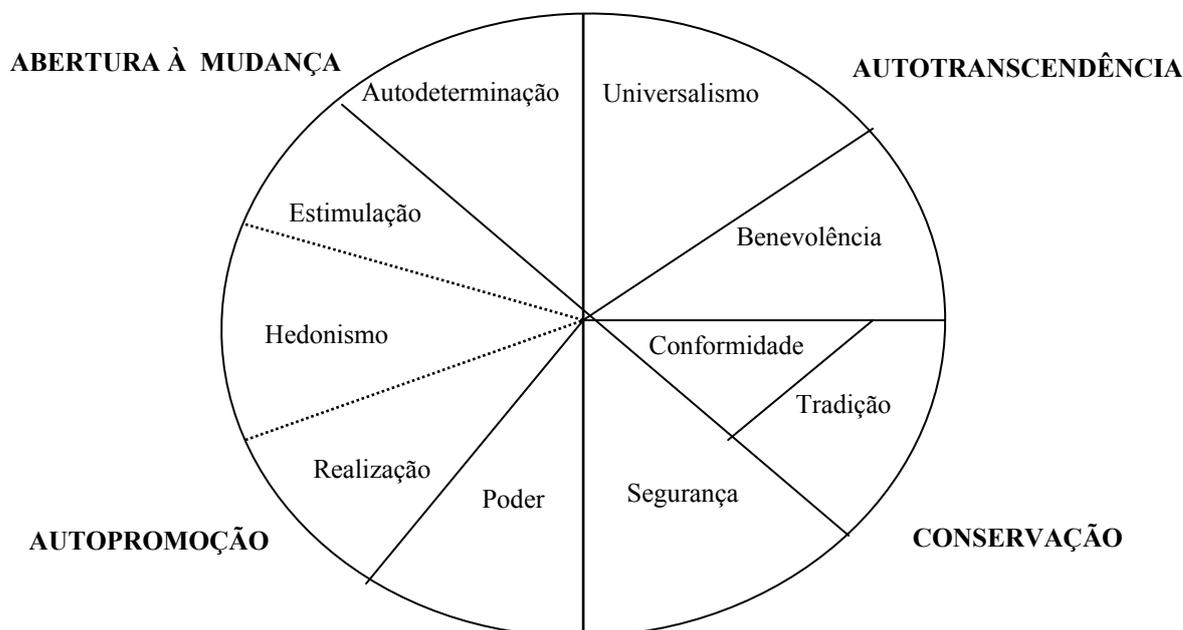


Figura 1: Estrutura teórica de relações entre valores  
Fonte: Adaptada de Schwartz (1992).

Com vistas a um melhor entendimento do conteúdo do Inventário de perfis de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), será feita a seguir uma breve descrição de cada um dos fatores:

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

*Fator 2: Conformidade* – O conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito às regras e aos modelos de comportamentos tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. Exemplo de item: *Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.*

*Fator 3: Domínio* – Congrega itens relativos ao *poder*, cuja meta central é a obtenção de *status* e de controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado. Exemplo de item: *Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.*

*Fator 4: Bem-estar* – Os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando-se para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional hedonismo. Exemplo de item: *É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.*

*Fator 5: Tradição* – Este fator contém itens relativos à preservação e respeito aos costumes e às práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento. Exemplo de item: *Esta organização preserva os costumes antigos. Ela*

*respeita a tradição.*

*Fator 6: Prestígio organizacional* – Os itens estão relacionados ao poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos. Exemplo de item: *Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.*

*Fator 7: Autonomia* – Congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio da competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios. Exemplo de item: *Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.*

*Fator 8: Preocupação com a coletividade* – Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e a comunidade. Exemplo de item: *Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona. O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) contém 48 itens. Para cada item o indivíduo deve responder à questão: quanto à organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha.*

### **Comprometimento organizacional – marco teórico**

Segundo Allen e Meyer (2000), entre as várias atitudes estudadas pelos psicólogos organizacionais apenas a satisfação no trabalho foi alvo de maior atenção do que o comprometimento organizacional. Este grande interesse demonstrado pelos pesquisadores sobre o construto baseia-se na evidência de que o comprometimento pode afetar diversas atitudes e comportamentos importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade, intenções de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania e de negligência, e desempenho organizacional. Diante dessa evidência, proliferaram as pesquisas visando conhecer as razões pelas quais as pessoas desenvolvem este laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização, acreditando que a interpretação das conseqüências e dos antecedentes do comprometimento só pode ser eficaz depois da compreensão de sua multidimensionalidade.

A partir da análise de diversas definições de orientação afetiva de diferentes autores como Kanter (1968); Sheldon (1971); Hall, Schneider e Nygren (1970); Buchanan (1974); Mowday, Porter e Steers (1982); de orientação baseada em custos de autores como Kanter (1968); Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972); e de orientação baseada na obrigação e responsabilidade moral de outros autores como Wiener e Gechman (1977); Wiener (1982) e Marsh e Mannari (1977), Meyer e Allen (1991) notou-se que elas refletiam três grandes temas, a saber: o comprometimento visto como um reflexo de uma orientação afetiva em relação à organização; como um reconhecimento dos custos associados à saída da organização; e como uma obrigação moral de permanecer na organização. Por reconhecer que cada um desses três aspectos da definição representa uma legítima, mas bastante diferenciada concepção do conceito, Meyer e Allen (1991) propõem um modelo de comprometimento organizacional de três componentes, a partir da observação do que havia em comum entre as várias definições de comprometimento. Meyer e Allen (1991) usaram então diferentes rótulos para aquilo que descreveram como os três componentes do Comprometimento Organizacional: o afetivo, o instrumental e o normativo.

O comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional do empregado com a organização, à sua ligação e ao seu envolvimento com ela. Empregados que têm grande comprometimento afetivo com sua organização continuam no emprego porque querem.

O comprometimento instrumental refere-se a uma consciência dos custos associados à

saída da organização. Empregados cuja principal ligação com a empresa é baseada em comprometimento instrumental permanecem nela porque precisam. O comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação com a continuidade no emprego. Empregados com alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização (MEYER e ALLEN 1991, p. 67).

Conforme argumentam Meyer e Allen (1997) é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo como componentes do comprometimento do que considerá-los como tipos de comprometimento porque a relação de um empregado com a organização pode refletir graus variáveis de todos os três. Por exemplo, um empregado pode sentir tanto uma forte ligação com a organização como um senso de obrigação de permanecer nela. Outro empregado pode gostar de trabalhar na organização, mas também reconhecer que sair dela criaria uma grande dificuldade do ponto de vista econômico. E, finalmente, um terceiro pode sentir um considerável grau de desejo, necessidade e obrigação de permanecer com o seu empregador. Dessa forma, os pesquisadores concordam que para ter uma visão mais clara do relacionamento empregado/empregador devem ser consideradas juntas as forças das três formas de comprometimento, em vez de tentar classificá-las como um tipo específico individual.

No Brasil, os estudos desenvolvidos nos últimos dez anos por diferentes pesquisadores como Bastos (1994); Bastos, Correa e Lira (1998); Bastos e Borges-Andrade (1999); Bastos e Costa (2000); Medeiros et alii (2002); Medeiros, Albuquerque e Marques (2004); Pilati e Borges-Andrade (2005); Scheible e Bastos (2006) e Rowe e Bastos (2007) vêm investigando diferentes focos do comprometimento, com destaque especial para o comprometimento com a organização e com a carreira. Nesse mesmo período, observa-se um crescimento bastante significativo das pesquisas que vêm utilizando-se as múltiplas bases do comprometimento organizacional, liderada pela base afetiva. Essa tendência das pesquisas no Brasil confirma a idéia defendida por Mowday, Porter e Steers (1982); Bastos (1993) e Meyer e Allen (1997) de que os esforços de pesquisa sejam direcionados ao exame de diferentes focos do comprometimento.

### **População e amostra**

A população consistiu de 54 (cinquenta e quatro) empresas do setor siderúrgico de Minas Gerais que possuíam na ocasião da pesquisa cerca de 15.000 empregados. Para o cálculo do tamanho da amostra foi utilizada a fórmula de Barnett (1991) com um erro amostral de 5%, margem de segurança de 95% e uma população finita. Para garantir mais segurança e precisão ao tamanho da amostra, fez-se um teste complementar de significância para cada variável, calculando-se o número mínimo de respondente para cada uma delas. Assim, esse número mínimo de observações ficou no intervalo compreendido entre [81 e 397], confirmando que a amostra obtida (524 respondentes) atendeu plenamente às exigências da amostragem estatística e aos objetivos do estudo. Enfim, a amostra adequada ficou em torno de 520 sujeitos de 25 indústrias de médio porte – de 100 a 500 empregados – de acordo com critérios adotados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE). Quanto ao perfil da amostra, 76,5% eram do sexo masculino e 20,4% do sexo feminino. 58,5% tinham menos de trinta e cinco anos. 43,3% eram casados com filhos. 36,3% possuíam o 2º grau completo. 31,5% tinham de 2 a 5 anos na função e 41,5% tinham menos de 5 anos de tempo de serviço prestado à empresa.

### **Medidas**

Para medir valores organizacionais foi utilizada a escala de sete pontos de Oliveira e Tamayo (2004) que contém 48 itens. Cada item busca descrever o quanto à organização se parece ou não com a organização em que o indivíduo trabalha.

Para medir o construto comprometimento organizacional, foi utilizada a escala de 7 pontos de Meyer e Allen (1997), nas bases afetiva e instrumental, contendo 11 itens que descrevem os vários aspectos das relações de trabalho. A base normativa foi excluída por razões de ordem metodológica

### Hipóteses

Considerando que as hipóteses são, segundo Kerlinger (1980) enunciados conjecturais de relações que serão testadas neste estudo, elas foram assim formuladas:

H1 - Existe relação positiva e significativa entre valores organizacionais e comprometimento organizacional.

H (nula) - Não existe relação positiva e significativa entre valores organizacionais e comprometimento organizacional.

H2 - Existe relação positiva e significativa entre comprometimento organizacional e valores organizacionais.

H (nula) - Não existe relação positiva e significativa entre comprometimento organizacional e valores organizacionais.

### Coleta de dados

Diversas estratégias foram utilizadas para a coleta dos dados: questionário on line por meio da Internet, questionário impresso enviado pelo correio, questionário aplicado por terceiros e pelo próprio pesquisador. Desse esforço resultou o preenchimento de 524 questionários, com 520 válidos, com uma taxa de resposta suficiente para atender aos requisitos exigidos para a aplicação do método PLS. (Partial least squares).

### Análise e discussão dos resultados

A análise fatorial para o construto valores organizacionais levou em conta o tamanho da amostra, as intercorrelações entre as variáveis (acima de 0,30), a distribuição dos valores próprios (Eigenvalues) no *scree plot*, o teste de esfericidade de Bartlett com  $p < 0,001$  (AIC) e a análise do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), com rotação *oblimin*. A matriz de correlação mostrou-se favorável com KMO igual a 0,954 e indicação de até seis fatores (autonomia, bem-estar do empregado, conformidade, prestígio, domínio e ética organizacional e realização); eigenvalues (valores próprios) maiores que 1 e critério de variância explicada mínima de 3% para cada fator extraído.

Assim, a variância explicada para o construto valores organizacionais foi de 61,65%, sendo assim distribuída: *autonomia* (40,92%), *bem-estar* (9,65%), *realização* (3,19%), *conformidade* (2,72%), *prestígio* (2,64%) e *domínio e ética* (2,53%). Cabe ressaltar, por um lado, que na extração dos fatores observou-se uma tendência à unidimensionalidade, considerando-se que um único fator representou 40,92% da variância explicada. Por outro lado, observou-se que os seis fatores extraídos apresentaram eigenvalues maiores do que 1, embora a variância explicada em três dos fatores tenha sido inferior a 3%, que é a variância mínima adotada para esse tipo de análise.

Apesar disso, optou-se por manter esses fatores de acordo com a matriz de fatoraçoão, levando em conta os fundamentos teóricos do modelo. O construto *comprometimento organizacional* (CO) foi também submetido à análise fatorial – PAF, utilizando-se o método de rotação *deft oblimin*. De acordo com Hair *et alii* (1998, p.110); Tabachnick e Fidel (2001), a rotação oblíqua deve ser utilizada quando o propósito da análise for extrair diversos significados teóricos ou construtos. Essa análise fatorial revelou a predominância de dois fatores claramente delineados: comprometimento afetivo e comprometimento instrumental. Esses fatores, juntos, representam 47,69% da variância explicada, sendo que o primeiro representa 25,25% e o segundo 22,47%. A matriz empírica se mostrou favorável, com KMO

de 0,769 e eigenvalue de 6,2. O alpha de Cronbach para esse construto foi de 0,6447, o mais baixo dos três construtos. O teste de esfericidade de Bartlett também apresentou resultado  $< 0,0001$ .

### Avaliação do construto valores organizacionais

Este construto foi avaliado segundo o grau de percepção dos respondentes (profissionais) que compuseram a amostra selecionada. Foram ainda utilizadas para análise desta variável latente as medidas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e coeficiente de variação) dos escores obtidos nos itens respondidos pelos referidos profissionais, por meio de uma escala Likert de sete pontos. Com o propósito definir os intervalos adotados para classificação do grau de percepção dos *valores organizacionais*, foi elaborada a tabela 1 abaixo, que levou em consideração a escala Likert utilizada no instrumento de coleta de dados da pesquisa. De acordo com essa escala, quanto mais próximo de 7 for o escore, maior será o grau de percepção dos *valores organizacionais*.

Tabela 1 – Grau de percepção dos *valores organizacionais* (VO)

ESCORE DA ESCALA LIKERT	CLASSIFICAÇÃO DO GRAU
1,0.....3,0	Baixo
3,1.....5,0	Moderado
5,1.....7,0	Alto

Fonte: Elaboração dos autores

Com base nos dados observados e de acordo com os escores e classificação na tabela 1, verificou-se que a maioria dos respondentes apresentou um grau de percepção dos valores organizacionais *moderado* (40 escores) e *alto* em menor proporção (8 escores). Isso significa, de modo geral, que a percepção dos valores organizacionais na amostra de profissionais pesquisados sinaliza para a internalização desses valores, o que pode denotar também maior compartilhamento dos valores pessoais com os organizacionais. Importa ressaltar que o indicador que apresentou um escore médio mais baixo (3,78) diz respeito aos aspectos relacionados ao desafio da tarefa. Na percepção dos profissionais pesquisados, as organizações não se preocupam muito com o enriquecimento da tarefa. Esse fato pode ser explicado em parte pela natureza das atividades do setor industrial (ferro-gusa) em que as tarefas são específicas e padronizadas para cada área de produção.

### Avaliação do construto comprometimento organizacional

Este construto foi avaliado segundo o grau de percepção dos profissionais que compuseram a amostra selecionada. Foram ainda utilizadas nessa análise as medidas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e coeficiente de variação) dos escores obtidos nos itens respondidos por meio de uma escala Likert de 7 pontos. Com o objetivo de estabelecer os intervalos adotados para classificação do grau de comprometimento, foi elaborada a tabela 2 abaixo que levou em consideração a escala Likert utilizada no instrumento de coleta de dados da pesquisa. Para essa variável, quanto mais próximo de 7 for o escore, maior será o grau de comprometimento organizacional.

Tabela 2 – Grau de Comprometimento Organizacional

ESCORE DA ESCALA LIKERT	CLASSIFICAÇÃO DO GRAU
1,0.....3,0	Baixo
3,1.....5,0	Moderado
5,1.....7,0	Alto

Fonte: Elaboração dos autores.

Analisando-se os dados da tabela 2 acima, nota-se que a maioria dos respondentes

revelou um grau de comprometimento organizacional moderado (10 escores) e apenas um escore alto. Isso significa, que o vínculo do empregado com a organização não é tão forte assim. O indicador que apresentou a maior média no escore (5,11), foi: *Esta organização tem um imenso significado para mim*, o que sugere um vínculo mais forte do indivíduo com a organização apenas no tocante ao significado do trabalho. Cumpre ainda ressaltar que o item *Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização* revelou a menor média (3,17), o que, em princípio, pode ser interpretado como sendo certa contradição própria das relações de trabalho na sociedade contemporânea. O item que apresentou o menor desvio-padrão (1,38) foi também *Esta organização tem um imenso significado para mim*, o que reforça a análise anterior e destaca a contradição já mencionada. A média geral calculada para o grau de comprometimento organizacional foi de 4,30, o que representa numa escala Likert de 7 pontos, um valor moderado, significando que para esta amostra de profissionais pesquisados o comprometimento ainda não atingiu os níveis ideais sob a ótica da organização. Quanto aos coeficientes de variação, a média geral foi de 56,78. Como já foi dito anteriormente, esses coeficientes têm a finalidade de mostrar o grau de variabilidade dos elementos da amostra e resultam da divisão do desvio-padrão pela média, sendo o seu ponto de corte acima de 30, considerado alto segundo Bonilla (1995). Assim, neste caso, pode-se constatar que o valor médio está bem acima do referido ponto, significando, portanto, que a variabilidade da amostra foi muito alta.

#### Avaliação do modelo teórico

De acordo com Lohmöller (1984), não existe um índice ideal específico de ajuste do modelo estimado pelo LVPLS (Latent variables partial least squares). De acordo com esse autor, alguns testes podem ser feitos cujos resultados são considerados satisfatórios. Dentre eles foram escolhidos os seguintes por serem considerados mais apropriados para a avaliação do modelo teórico deste trabalho. Esses testes levam em consideração os seguintes parâmetros: a) se a parcela explicada da variância das variáveis observada for pequena; b) se a covariância dos resíduos entre blocos for próxima de zero; c) se a covariância entre os resíduos dos modelos de mensuração e as variáveis latentes forem próximas de zero. Com relação à verificação do ajuste do modelo estrutural, Lohmöller (1984) indica um segundo teste que considera a variância não-explicada das variáveis latentes ( $1 - R^2$ ). Com o objetivo de efetuar os testes propostos por esse autor relativos ao modelo de mensuração, elaborou-se a tabela a seguir:

Tabela 3 – Parâmetros estimados pelo LVPLS – modelos de mensuração - Jack-Knifing para indicador

Construto	Indicador	Peso no construto			Intervalo de confiança a 5%*	
		Estima do pelo PLS	Estimado por Jack-Knifing		Limite inferior	Limite superior
			Média	Desvio-padrão		
Valores organizacionais	Realização	0,81 **	0,81	0,003	0,81	0,81
	Conformidade	0,86 **	0,86	0,002	0,86	0,86
	Domínio	0,82 **	0,82	0,003	0,82	0,82
	BE do empregado	0,53 **	0,53	0,004	0,53	0,53
	Prestígio	0,84 **	0,84	0,003	0,84	0,84
	Autonomia	0,81 **	0,81	0,003	0,81	0,81
Comprometimento organizacional	Base afetiva	0,95 **	0,95	0,003	0,95	0,95
	Base instrumental	0,26 **	0,26	0,009	0,26	0,26

\* Teste bicaudal

\*\* Significante a 5%

Fonte: Elaboração dos autores

Observando os dados da tabela 3 acima, verifica-se que a parcela não-explicada da variância (erro) para o construto *valores organizacionais* situou-se entre 0,2687 (menor valor) relativo a conformidade e 0,709 (maior valor) referente a bem-estar do empregado. Outros indicadores apresentaram variância residual abaixo de 0,3500. Esses dados permitem afirmar que a parcela da variância não explicada para o construto *valores organizacionais* atende, de maneira geral, aos requisitos do teste de Lohmöller (1984).

Outro parâmetro proposto para verificação do ajuste do modelo de mensuração refere-se à covariância dos resíduos entre blocos que deve ser próxima de zero. Embora os dados da tabela 3 acima com relação à variância residual apresentem valores não muito próximos de zero, há que se considerar que para cada bloco do modelo teórico proposto existe apenas uma variável observada. De acordo com esse autor, nesse caso a variância dos resíduos é igual a zero, o que atende ao segundo parâmetro de verificação do ajuste do modelo de mensuração. Feitos os testes para a verificação dos ajustes do modelo de mensuração, foi realizado ainda o teste da verificação dos ajustes relativos ao modelo estrutural. Esse teste está relacionado com a observação da variância não explicada das variáveis latentes ( $1 - R^2$ ) que segundo Lohmöller (1984) deve ser pequena.

Tabela 4 – Ajuste do Modelo Estrutural

Construto	Variância Explicada ( $R^2$ )	Variância não Explicada ( $1 - R^2$ )	Resultado
Valores Organizacionais (VO)	0,258	0,742	> 0,500
Comprometimento Organizacional (C0)	0,335	0,665	> 0,500

Fonte: Elaboração dos autores

A tabela 4 acima apresenta a variância explicada ( $R^2$ ) e não explicada ( $1 - R^2$ ) para os construtos do modelo estrutural. O resultado dos cálculos para a verificação dessa condição revela que todas as variáveis latentes apresentam valores superiores a 0,500 que é considerado o ponto de corte, segundo Dias (2004). Assim, essa condição estabelecida por Lohmöller (1984) não foi atendida.

A provável explicação para essa ocorrência pode estar na exclusão de componentes/fatores, realizada por ocasião da análise dos componentes principais. De qualquer forma, o não atendimento dessa exigência, não invalida o modelo estrutural considerando que as condições anteriores estabelecidas por Lohmöller (1984) foram atendidas. A figura 2 a seguir mostra o modelo nomológico estrutural ajustado depois de submetido às técnicas de análise fatorial. Essa figura permite ainda compreender, explicar e interpretar as relações e respectivas intensidades existentes entre os construtos de 2ª ordem e, em consequência, responder ao objetivo principal deste estudo que consistiu exatamente em examinar a existência dessas relações entre os construtos. Essa figura exhibe ainda os coeficientes de caminhos estimados pelo LVPLS. A utilização desse software possibilitou ainda a realização do teste Jack-Knifing, cujo objetivo foi comparar os valores estimados para os coeficientes de caminhos com os resultados obtidos pelo teste. É importante observar que foi preservada a fundamentação teórica desse modelo em todos os seus construtos.

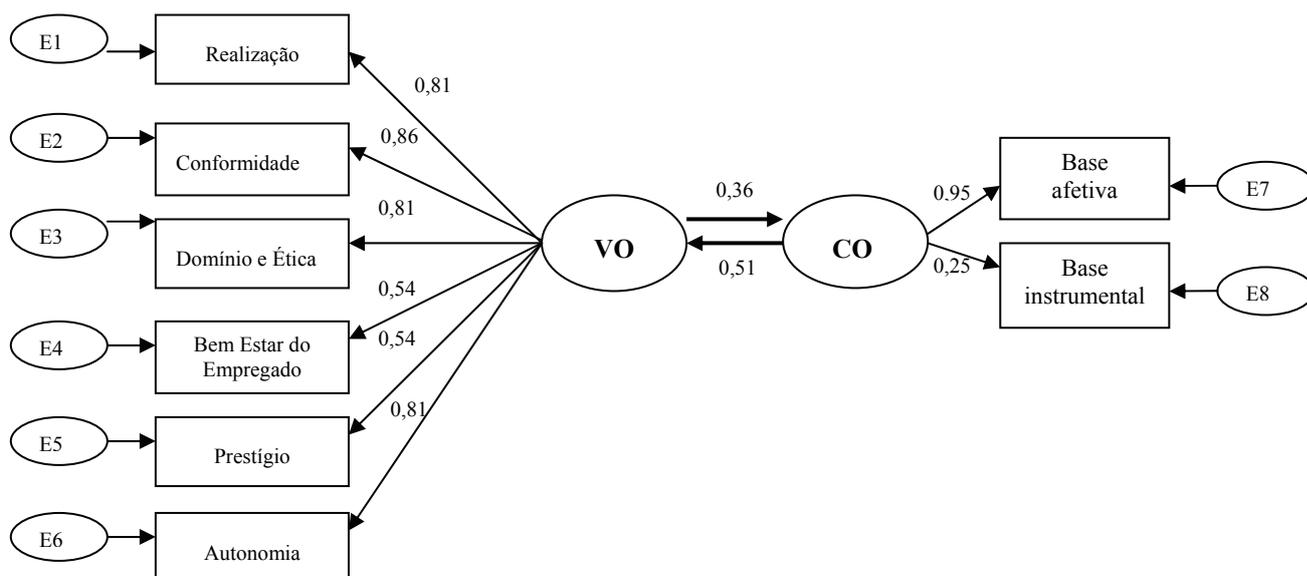


Figura 2- Modelo Teórico ajustado – parâmetros estimados pelo LVPLS

E1, E2, E3 .... E8 = Erro de estimação (parte não captada pela variância – [0,0765, 0,9351]).

Fonte: Elaboração dos autores

O teste Jack-Knifing foi realizado para indicadores e coeficientes de caminho, visando comparar os valores estimados pelo LVPLS (Latent variables partial least squares) com os resultados obtidos por aquele teste. A tabela 5 p. 12 mostra que os valores estimados pelo LVPLS foram confirmados pelo teste Jack-Kinifing. Isso significa que o modelo estrutural com relação aos indicadores tem consistência e que os resultados representam a amostra dos trabalhadores que participaram da pesquisa.

Nas duas últimas colunas da tabela 5, a seguir podem ser observados os resultados do teste de aderência  $Q^2$  (Goodness of fit) feito para avaliar a consistência do modelo teórico. Na penúltima coluna são mostrados os resultados do teste  $Q^2$  para indicador e na última os resultados do teste para construto. Assim, os resultados obtidos permitem concluir que o modelo apresenta consistência entre os construtos de 2ª ordem, isto é, entre valores organizacionais e modelos e práticas de gestão de pessoas, confirmando os pressupostos teóricos que fundamentam as relações entre eles.

Tabela 5 - Jack-Knifing para indicador

Construto	Indicador	Peso no construto			Intervalo de confiança a 5%*		Q2 para indicador	Q2 para construto
		Estimado pelo PLS	Estimado por Jack-Knifing		Limite inferior	Limite superior		
			Média	Desvio-padrão				
Valores Organizacionais	Realização	0,81 **	0,81	0,003	0,81	0,81	-0,030	-0,0068
	Conformidade	0,86 **	0,86	0,002	0,86	0,86	0,077	
	Domínio	0,82 **	0,82	0,003	0,82	0,82	0,139	
	Bem-estar empregado	0,53 **	0,53	0,004	0,53	0,53	-0,138	
	Prestígio	0,84 **	0,84	0,003	0,84	0,84	-0,024	
	Autonomia	0,81 **	0,81	0,003	0,81	0,81	-0,065	
Comprometimento Organizacional	Base afetiva	0,95 **	0,95	0,003	0,95	0,95	0,131	0,069
	Base Instrumental	0,26 **	0,26	0,009	0,26	0,26	0,008	

\* Teste bicaudal

\*\* Significante a 5%

Fonte: Elaboração dos autores

A tabela 6 apresentada a seguir, também ilustra a aplicação do teste Jack-Knifing para a validação dos coeficientes de caminho para os construtos. A exemplo do que ocorreu com os indicadores, esse teste confirmou os valores estimados pelo PLS, que estão contidos no intervalo de confiança a 5%, o que significa que o modelo estrutural e de mensuração representa a percepção dos trabalhadores pesquisados, com relação aos coeficientes de caminho que foram devidamente validados.

Tabela 6 – Jack-Knifing para coeficientes de caminhos

Construtos	Coeficiente de caminho			Intervalo de confiança a 5%*	
	Estimado pelo PLS	Estimado por Jack-Knifing		Limite inferior	Limite superior
		Média	Desvio-padrão		
Comprometimento → Valores organizacionais	0,51**	0,51	0,002	0,51	0,51
Valores organizacionais → Comprometimento	0,36**	0,36	0,004	0,36	0,36

\* Teste bicaudal

\* Significante a 5%

Fonte: Elaboração dos autores

### Avaliação das hipóteses

As hipóteses deste estudo foram formuladas a partir de um referencial teórico específico, visando contribuir também para dar resposta ao problema de pesquisa, que consistiu em explorar as relações entre os construtos valores organizacionais e comprometimento organizacional e vice-versa. Sua avaliação levou em conta não só a não-normalidade dos dados da amostra, revelada nos testes realizados, mas também os fundamentos teóricos dos modelos de mensuração e estrutural. Assim, utilizou-se para a avaliação das hipóteses o LVPLS que é um método de estimação de parâmetros considerado por Chin (1997) adequado para aplicação em amostras não-paramétricas. E, ainda, foi

utilizado o teste Jack-Knifing (não paramétrico) para examinar a significância dos parâmetros estimados pelo LVPLS. É importante observar que este teste trabalha com um nível de significância de 5% e  $t = 1,96$ , tendo  $z$  como referência. Assim, os resultados dos testes das hipóteses são mostrados a seguir:

- $H_1$ - Existe relação positiva e significativa entre valores organizacionais e comprometimento organizacional. Confirmada pelo método LVPLS.
- $H_0$ . Não existe relação positiva e significativa entre valores organizacionais e comprometimento organizacional. Negada pelo método LVPLS.
- $H_2$  . Existe relação positiva e significativa entre comprometimento organizacional e valores organizacionais. Confirmada pelo método LVPLS.
- $H_0$ - Não existe relação positiva e significativa entre comprometimento organizacional e valores organizacionais. Negada pelo método LVPLS.

### Limitações

Segundo Roesch (2006) na pesquisa científica, a escolha do método depende – e isto é muito importante – de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade. Neste trabalho optou-se pelo método quantitativo para tratamento dos dados em detrimento do método qualitativo, embora como afirma Martin (1990), “qualquer método tem suas deficiências inerentes; nenhum método é perfeito. Além disso, a força de um método representa as fraquezas de outros [...] de modo que a fraqueza de um método seria compensada pela força de outros”

Considerando que os construtos estudados são fenômenos complexos e multidimensionais que requerem para sua melhor compreensão, explicação e interpretação, uma abordagem interdisciplinar, este estudo apresenta limitações de ordem cognitiva que afetam tanto o pesquisador quanto os pesquisados.

Algumas decisões tomadas relativas à aceitação ou rejeição de medidas resultantes de análises multivariadas sem poder contar com critérios aceitos e consagrados pelos autores considerados referência nesta linha de pesquisa do Comportamento Organizacional. Enfim, as estratégias de mensuração de valores organizacionais que ainda não foram suficientemente desenvolvidas no Brasil.

### Conclusão

A figura 2 da p. 11 mostra o modelo nomológico estrutural ajustado depois de ter sido submetido às técnicas de análise fatorial. Cabe observar que foi preservada a fundamentação teórica desse modelo em todos os seus construtos de 2ª e 1ª ordem, permitindo compreender, explicar e interpretar a intensidade da relação entre eles, considerando-se os caminhos de ida e volta e ainda responder ao problema e ao objetivo principal desse estudo.

Essa figura exhibe ainda os coeficientes de caminhos estimados pelo LVPLS. A utilização desse software possibilitou também a realização do teste Jack-Knifing, que é um teste específico para a aplicação em amostras com distribuição assimétrica, e, por isso, foi usado para a avaliação das hipóteses deste estudo, conforme pode ser observado nas tabelas 5 e 6 p. 12. Assim, a relação entre as variáveis dos construtos foi verificada por meio de um valor estatístico enquadrado dentro de um intervalo de significância dado pelo teste. Desse modo, foi possível concluir que existe uma relação positiva e significativa entre valores organizacionais e comprometimento organizacional, considerando-se os caminhos de ida e volta.

Portanto, a análise da relação entre valores organizacionais e comprometimento

organizacional e vice-versa permite confirmar que estes dois construtos multidimensionais apresentam uma influência recíproca, dependendo evidentemente da intensidade do vínculo e da qualidade da relação entre o indivíduo e a organização. Quanto à avaliação do grau de percepção dos valores organizacionais pelos trabalhadores, pode-se afirmar pela análise dos dados empíricos que esse grau foi moderado (40 escores) e alto (8 escores). Isso significa, de modo geral, que a percepção dos valores organizacionais na amostra de trabalhadores pesquisados sinaliza para a necessidade de se reconhecer que a variável relativa aos valores organizacionais, sendo um construto multidimensional, cada cluster de valor pode afetar o comportamento diferentemente.

A avaliação das hipóteses, realizada por meio do método LVPLS e confirmada pelo teste Jack-Knifing, revelou a existência de uma relação positiva e significativa entre os construtos valores organizacionais e comprometimento organizacional e deste com os valores organizacionais. Isso significa que valores organizacionais e comprometimento organizacional, construtos de natureza multidimensional, enquanto representações cognitivas de necessidades e interesses pessoais e organizacionais têm grande influência no comportamento organizacional, podendo apresentar tanto convergências quanto divergências motivacionais do ponto de vista das prioridades axiológicas estabelecidas tanto pela organização quanto pelos trabalhadores.

### Referências

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: R. D. Goffin e E. Helmes (Eds.). *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. Norwell, MA: Kluwer Academic publishers p. 285-314, 2000.
- ALLPORT, G. W. *Pattern of growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961.
- BARNNET, V. *Sample survey: principles and methods*. London: Arnold, 1991.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. 298 f. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A.V. B. *Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. São Paulo: RAE, v. 33, nº. 3, p. 52-64, mai-jun, 1994.
- BASTOS, A.V.B.; COSTA, F..M. Múltiplos Comprometimentos no Trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: EnANPAD 2000, Florianópolis, *Anais do 24º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 2000.
- BASTOS, A. V .B.; CORREA, N .C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, *Anais do 22º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1998.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, *Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 1999.
- BECKER. H. S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BONILLA, J. A. *Métodos quantitativos para a qualidade total na agricultura*. Contagem: Littera Maciel, 1995.
- BUCHANAN, B. Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations. New York: *Administrative Science Quarterly*, n.19, p. 533-546, 1974.
- CHIN, Wynne W. Overview of the PLS method, 1997. Disponível em <<http://discnt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.htm>>, acesso em 25.03.2007.
- DIAS, Alexandre Teixeira. Competição, orientação estratégica e desempenho de empresas em

- ambiente turbulento: uma abordagem empírica – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, FACE/UFMG, Belo Horizonte, 2004 (Dissertação de Mestrado).
- FEATHER, N. T. Values, valences and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 68, p. 1135- 1151, 1995.
- HAIR, Joseph F. *et alii. Multivariate Data Analysis*. 5<sup>th</sup>.Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HALL, D.T.; SCHNEIDER, B.; NYGREN, H.T. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, n.15, p. 176-190, 1970.
- HOFSTEDE, G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Newbury Park, CA: SAGE, 1980.
- HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, n.17, p.555-573, 1972.
- KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.
- KERLINGER, F.N. Metodologia de Pesquisas em Ciências Sociais. SP: EPU/EDUSP, 1980.
- KLUCKHOHN, C. Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In: PARSONS, T. & SHILS, E. (eds). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 388- 433, 1951.
- LOHMÖLLER, J. B. *LVPLS Program Manual: Latent Variables Path Analysis with Partial Least-Squares Estimation*. Köln: Zentralarchiv für empirische Sozialforschung, 1984.
- MARSH, R. M.; MANNARI, H. Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly*, n. 22, p. 57-75, 1977.
- MARTIN, Joanne. Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis. IN: HASSARO, John; Pym, Denis. *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. London: Routledge, p. 30-343, 1990.
- MEDEIROS et alii. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: EnANPAD 2002, Salvador. Anais do 26º Encontro da ANPAD – CD-ROM, 2002.
- MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento e Desempenho Organizacional: um estudo da estrutura de relacionamentos dos componentes do comprometimento com o desempenho das empresas hoteleiras. . In: EnANPAD Curitiba, PR. *Anais do 28º Encontro da ANPAD – CD-ROM*, 2004.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousands Oaks, Sage, 1997.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- OLIVEIRA, Áurea de Fátima, TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração (USP)*. São Paulo: v.39, n.2, p.129 – 140, 2004.
- PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. *Comprometimento no Trabalho, Motivação e Estratégias de Aplicação da Efetividade de Treinamento*. In: EnANPAD Anais do 29º Encontro da ANPAD – CD-ROM, Brasília, BR, 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973
- ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. *Comprometimento no Trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e conseqüentes entre docentes universitários*.

- In: EnGPR Anais do 1º EnGPR – CD-ROM, Natal, RN, 2007.
- SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento com a Carreira: explorando o conceito de entrincheiramento. In: EnANPAD *Anais do 30º EnANPAD – CD-ROM*, 2006.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality & Social Psychology*, v.53, nº 3, p. 550-562, 1987.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality & Social Psychology*, v.58, n.5, p.878-891, 1990.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advance and empirical tests in 20 countries. In: M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, v. 25, p. 1-65, Orlando, FL: Academic Press, 1992.
- SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism– collectivism cultural dimension. *World psychology*, v.1, n.2, p. 91-22, 1995.
- SCHWARTZ, S. H. *Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated Value systems*. In C. Selligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds), *The Psychology of values: The Ontario Psymposium*, v.8, p.1-24. Ontario: Mahwah, New Jersey, 1996.
- SHELDON, M. E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150, 1971.
- TABACHNICK, B. G; FIDEL, L. S. Using multivariate statistics. 4<sup>th</sup> ed. Massachusetts: Allyn and Bacon, 2001.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração. USP*, v. 31, n.2, p.62- 72, 1996.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais *Estudos de Psicologia*, 5 (2), p. 289- 315, 2000.
- TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros. *Valores e Comportamento nas Organizações*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2005.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10 (2), p. 269-285, 1994.
- TRIADIS, H. C. Cross-cultural studies of individualism and collectivism. In: BERMAN, J. (ed.). *Nebraska Symposium on Motivation* p. 41-133. Lincoln: University of Nebraska Press, 1990.
- \_\_\_\_\_ Culture and social behavior. New York: McGraw-Hill, 1994.
- \_\_\_\_\_ Individualism & collectivism. Oxford: Westview Press, 1995.
- WIENER, Y.; GECHMAN, A. S. Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*. n. 10, p. 47-52, 1977.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, n.7, p. 418-428, 1982.
- WILLIAMS Jr., R. M. Values. In: SILLS, E. (ED). *International Encyclopedia of the social Sciences*. New York: Macmillan, 1968.