



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
Faculdade de Ciências da Saúde - FACS
Curso de Psicologia

A RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

DANIELA GONÇALVES DE MACEDO SANTOS

BRASÍLIA / DF
Junho / 2007

DANIELA GONÇALVES DE MACEDO SANTOS

**A RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao
Centro universitário de Brasília
como requisito básico para a
obtenção do grau de Psicólogo da
Faculdade de Ciências da Saúde.

Professora – Orientadora: Heila Veiga

BRASÍLIA / DF
Junho/ 2007

Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
Faculdade de Ciências da Saúde - FACS
Curso de Psicologia

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

-

A Menção Final obtida foi:

BRASÍLIA / DF
Junho/ 2007

Agradeço a *Deus*, por me conduzir
a concretização de mais um sonho
O Curso de Psicologia.

Aos meus pais, *Santos e Neuza*, por depositarem em mim confiança e perseverança para a realização deste sonho. Por me apoiarem em todas as minhas decisões e por me ensinar o caminho do amor com muita doçura.

As minhas irmãs, *Ana e Polyanna*, por acreditarem no meu profissionalismo e por me instigarem a crescer cada vez mais como pessoa e como profissional.

AGRADECIMENTOS

MESTRE

A minha orientadora e mestre **Prof.^a Heila Veiga**, que com sua atenção e profissionalismo me ensinou, ao longo do curso e durante a execução deste trabalho acadêmico, a ser comprometida com meu futuro profissional, orientando de forma competente e objetiva ensinamentos que me ajudaram muito neste processo acadêmico. Os resultados dos meus trabalhos mostraram que suas indicações foram seguras, auxiliando no meu desenvolvimento profissional. Obrigada por acreditar no meu potencial, isto me motiva a buscar cada vez mais o aprofundamento profissional.

PESSOAS

Agradecer é um momento importante quando alcançamos realização de um trabalho tão intenso como a graduação em psicologia. Por isso, não poderia deixar de agradecer diversas pessoas que me ajudaram direta ou indiretamente a concretização deste sonho.

Ao meu amigo **Alysson**, por todo companheirismo e carinho durante todo o processo acadêmico, termino minha graduação levando comigo um fiel e grandioso Amigo.

As “teorias **Marconianas**” que me acompanharam durante todo este período, me auxiliando e me conduzindo para o meu crescimento pessoal e profissional. Estas com certeza me inspirarão a escrever diversos livros. Obrigada a este amigo e “psicólogo” que me acolheu em muitos momentos.

A **Alessandra** por se fazer presente em muitos momentos durante minha vida, momentos estes que com certeza não esquecerei jamais. Sua ajuda para a realização deste trabalho foi fundamental. Obrigada por acreditar no meu potencial.

A minha nova amiga **Nívia**, por todo carinho e amizade no momento em que mais precisei durante este processo acadêmico, pode ter certeza, “Não desistirei dos meus sonhos”.

A minha monitora **Virgínia** que de forma doce e diretiva me ajudou no crescimento acadêmico e pessoal. A **Jaqueline** por todo acolhimento e degustação do arroz carreteiro no fim de cada ano letivo; a **Amanda, Fátima e Fabiana** por todos momentos de partilha, como: remédios, confidências, lágrimas e muitas, muitas gargalhadas. Com certeza, levarei todos esses momentos comigo, vocês foram fundamentais para a realização deste sonho.

Por fim, agradeço a **todos meus amigos e familiares** que não participaram diretamente deste processo, mas se fizeram presente na concretização do mesmo. Meu eterno muito obrigada!!!!

INSTITUCIONAIS

A **Hidracol Material para Construção** por acreditar no meu profissionalismo e depositar confiança nos trabalhos por mim desenvolvidos nesta instituição durante todo meu processo acadêmico.

A **Clínica Adoleser**, principalmente a Psicóloga Ternise, por me mostrar que posso ser uma excelente psicóloga clínica e por me apresentar o real valor do Psicólogo.

RESUMO

Tanto valores quanto comprometimento organizacional são temas muito estudados nos dias atuais. O objetivo do presente trabalho foi analisar a relação entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional. Para a realização da pesquisa, foram aplicados dois instrumentos, o primeiro refere-se aos valores pessoais elaborados e adaptados por Tamayo e Schwartz em 1993 para a realidade brasileira; o segundo apresenta escalas de comprometimento organizacional elaborado por Siqueira em 2001. Este trabalho apresentou uma amostra de 30 funcionários da organização APAE/DF – Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais do Distrito Federal, sendo 28 participantes do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Foi possível verificar, com base nos resultados, que o comprometimento afetivo prevaleceu dentre os demais tipos de comprometimento organizacional (calculativo e normativo). Com relação à correlação entre os dados demográficos e os tipos de comprometimento, não foi possível observar nenhuma influência, portanto ressalta-se que este resultado se deu devido à pequena amostra. Acredita-se que se houvesse um maior número de participantes, possivelmente apresentaria um resultado distinto a este. O estudo em questão contribuiu para uma percepção mais ampla do tipo de comprometimento dos funcionários com a organização e que tipos de valores pessoais dos funcionários (n=30) correlacionam com a missão da mesma. Favorecendo a organização a compreender como se dá o comportamento de seus funcionários e conseqüentemente aplicar técnicas de motivação aos mesmos.

Palavras Chaves: Valores; Valores pessoais e Comprometimento Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES**FIGURA**

Figura 1: Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais

05

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Hierarquia de Valores dos Tipos Motivacionais	07
Tabela 2: Exemplo de uma Escala de Avaliação	24
Tabela 3: Índice de Confiabilidade de cada tipo motivacional e sua respectiva definição	49
Tabela 4: Média e Desvio Padrão de cada tipo motivacional	51
Tabela 5: Média e Desvio Padrão de cada tipo de comprometimento organizacional	51
Tabela 6: Correlação entre os tipos motivacionais	52
Tabela 7: Correlação entre os tipos motivacionais e tipos de comprometimento	53
Tabela 8: Média dos tipos de contrato de trabalho com relação aos tipos de comprometimento	53
Tabela 9: Média entre faixa etária e os tipos de comprometimento	54
Tabela 10: Média entre sexo e os tipos de comprometimento	54

SUMÁRIO

Resumo	Vii
Lista de Ilustrações	Viii
Lista de Figuras	Viii
Lista de Tabelas	Ix
Introdução	01
Embasamento Teórico	03
Capítulo 1: Teoria de Valores de Schwartz	03
Capítulo 1.1: Valores Pessoais	13
Capítulo 1.2: Medidas de Valores no Brasil	18
Capítulo 1.3: Valores Organizacionais	28
Capítulo 2: Comprometimento Organizacional	32
Metodologia	43
1. Organização	43
1.1. Missão	43
1.2. Histórico	43
1.3. Quadro de Funcionários	45
2. Amostra	48
3. Instrumento	48
4. Procedimento	50
Resultados	51
Discussão	56
Conclusão	64
Referência Bibliográfica	66
Anexo: Instrumento de Pesquisa	69

Estudar valores atualmente tem uma grande função social, pois através destes pode-se motivar e compreender como se dá o comportamento dos membros de um determinado grupo. Os valores servem como guias para os indivíduos minimizando a necessidade de controle social, com isso buscam, de forma consciente ou não, perpetuar valores que promovam a sobrevivência e prosperidade do grupo.

O sujeito na construção de seus valores recebe influência de diversos meios socio-cultural, possibilitando assim a realização de uma hierarquia destes. Os valores podem ser considerados recursos indispensáveis para orientação do indivíduo em sua vida cotidiana, auxiliando a adquirir uma conduta de comportamento adequado ao contexto cultural onde esta inserido. Os valores culturais ajudam a sociedade a moldar as contingências sobre as quais as pessoas devem se adaptar a cultura onde vive, isto inclui o meio organizacional também, através do tipo de comprometido do funcionário com a organização. Vale ressaltar que tal comprometimento está diretamente ligado aos valores pessoais de cada funcionário, lembrando que os valores organizacionais também influenciam neste âmbito.

O comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como forte vínculo do indivíduo com a organização, que o motiva a oferecer algo de si para o desenvolvimento da mesma. A motivação para realizar esta pesquisa surgiu devido à possível relação que existe entre os valores pessoais e o comprometimento, ou seja, buscar na identidade da pessoa e sua possível relação com o vínculo que estabelece a empresa onde trabalha. Pesquisas com este enfoque verificam o estado em que o indivíduo se torna ligada à organização por suas ações e valores, se a organização tem benefícios que propiciam na questão do funcionário se sentir mais comprometido ou não com a empresa.

Verificar a relação dos valores pessoais e o comprometimento organizacional poderá auxiliar as empresas a investirem mais nos seus funcionários com a finalidade do comprometimento aumentar cada vez mais, pois o ambiente empresarial influencia no desenvolvimento do funcionário e conseqüente no crescimento da organização. Pesquisa relacionada a este tema, além de outros aspectos, poderá auxiliar a empresa em verificar como seus funcionários estão se sentindo trabalhando na mesma, assim como poderá dar mais consciência aos funcionários com relação a sua satisfação em trabalhar naquela empresa.

A pesquisa em questão tem como objetivo principal avaliar a relação entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional. Com isso, os objetivos específicos são: analisar os valores pessoais e comprometimento organizacional de cada funcionário e verificar se os dados demográficos (sexo, escolaridade, tipo de contrato e faixa etária) apresentam alguma correlação com o comprometimento organizacional.

Este trabalho apresenta em seus dois primeiros capítulos o embasamento teórico abordando o assunto valores e comprometimento organizacional respectivamente. Em seguida, um capítulo referente à metodologia, os resultados, a discussão e por fim a conclusão. Ao final, encontram-se todas as referencias bibliográficas, assim como o instrumento utilizado na pesquisa (anexo 1).

1. TEORIA DE VALORES DE SCHWARTZ

Antes de iniciar a teoria de valores propriamente dita, faz-se necessário definir alguns termos utilizados como: *sistemas de valores, tipos motivacionais e prioridades axiológicas*. O primeiro refere-se a uma estrutura cognitiva, carregada afetivamente, que contém um número finito de tipos motivacionais. Os tipos motivacionais são compostos por agrupamento de valores e possuem uma seqüência relativamente fixa. Os valores podem variar de um lugar para outro, entretanto eles se agregam a tipos motivacionais que compõem a estrutura universal. As pessoas ou grupos se diferenciam pela importância relativa dada a cada tipo motivacional que é a prioridade axiológica do indivíduo ou grupo (Tamayo, 2005).

O instrumento mais utilizado para medir os 10 tipos motivacionais básicos é o Inventário de Valores de Schwartz (SVS). Estes tipos motivacionais formam uma estrutura circular de valores motivacionais opostos e compatíveis (Figura 1). A teoria começa com a análise de quais tipos motivacionais se correlacionam mais positivamente e quais mais negativamente com outra variável. A estrutura motivacional circular dos valores possibilitam um padrão específico de associações positivas, negativas e nulas para os tipos motivacionais restantes (Tamayo, 2005).

Segundo Tamayo (2005), apesar da teoria discriminar dez tipos motivacionais, ela postula em um nível mais básico, os valores formam um *continuum* de motivações relacionadas. Este dá origem a uma estrutura circular, onde é compartilhada por tipos motivacionais adjacentes, como:

1. poder e realização – superioridade social e estima;
2. realização e hedonismo – satisfação centrada no indivíduo;

3. hedonismo e estimulação – desejo por excitação afetivamente agradável;
4. estimulação e autodeterminação – interesse intrínseco em novidade e domínio;
5. autodeterminação e universalismo – confiança no próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência;
6. universalismo e benevolência – promoção de outros e transcendência de interesses egoístas;
7. benevolência e tradição – devoção ao grupo primário;
8. conformidade e tradição – subordinação do indivíduo em favor de expectativas socialmente impostas;
9. tradição e segurança – preservação de arranjos sociais existentes que dão segurança à vida;
10. conformidade e segurança – proteção da ordem e da harmonia nas relações;
11. segurança e poder – evitação e superação de ameaças, controlando relacionamento e recursos.

A estrutura circular (Figura 1) de relações entre os dez tipos motivacionais torna possível relacionar todo o conjunto de valores com outras variáveis de uma maneira integrada e organizada. A estrutura implica que qualquer comportamento que se relaciona positivamente com valores de um lado do círculo (ex.: poder e realização) tende a relacionar negativamente com os valores do lado oposto do círculo (ex.: universalismo e benevolência). As relações de comportamento e valores diminuem ao redor do círculo monotonicamente, do tipo motivacional associado mais positivo para o mais negativo nas direções horária ou anti-horária da estrutura circular. Isso ajuda a prever e interpretar as relações valores-comportamento porque deixa claro um aspecto

crucial do modo como os valores entram em escolhas comportamentais (Tamayo, 2005).

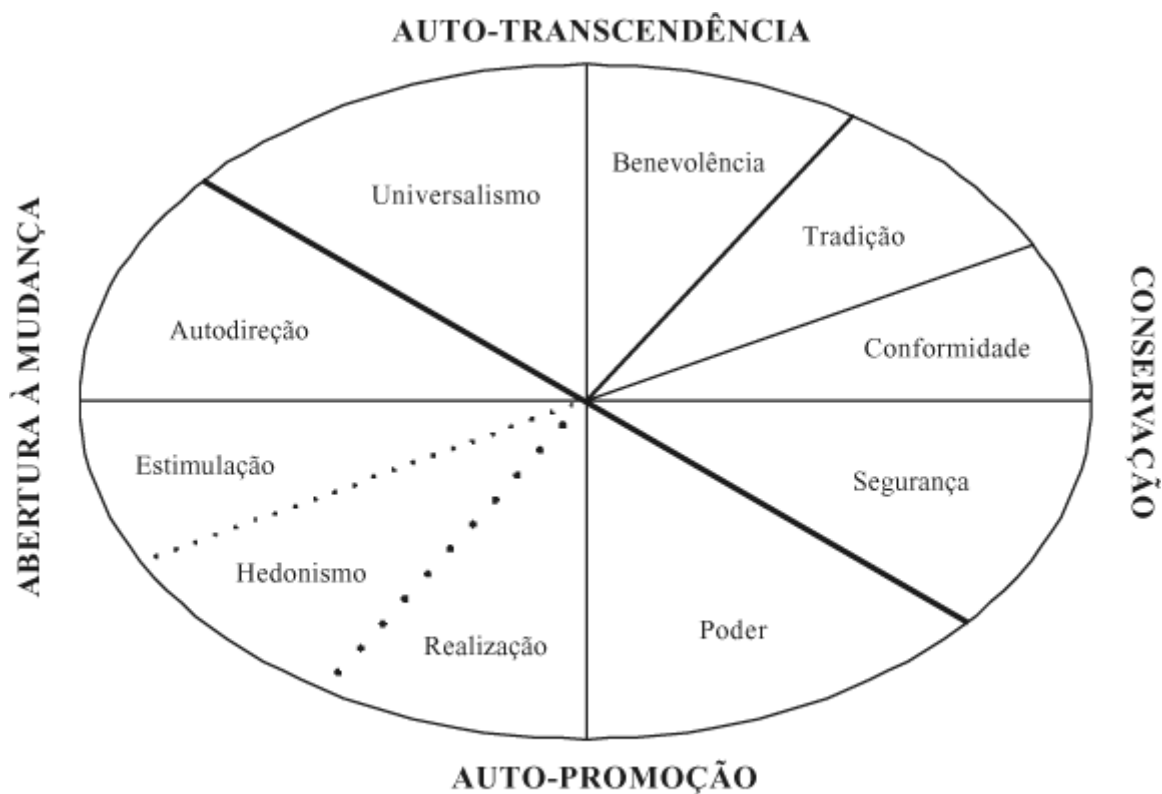


Figura 1. Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais (adaptado de Schwartz, 1991, p. 14)

Schwartz desenvolveu uma estrutura de compreensão dos valores que é reconhecida nas diferentes culturas. Essa estrutura representa relações dinâmicas entre as partes ao apontar conflitos e compatibilidades que são impostos aos indivíduos na vida cotidiana. A teoria de valores descreve aspectos da estrutura psicológica humana que são fundamentais, aspectos comuns a toda a humanidade. (Tamayo, 2005)

O indivíduo difere substancialmente na importância que atribui a cada tipo motivacional. Tamayo (2005) aponta que a questão pancultural é importante para as prioridades axiológicas. O consenso pancultural é derivado de duas fontes: a natureza humana compartilhada e as funções adaptativas dos valores para a manutenção de

sociedades. As prioridades axiológicas influenciam o desenvolvimento de habilidades específicas, a escolha de amigos, empregos, viagens e até mesmo a mudança para sistemas políticos, econômicos ou religiosos diferentes. Essas decisões, baseadas em valores, criam circunstâncias que levam à adaptação dos valores.

A hierarquia pancultural pode ser explicada através de três demandas na natureza humana e requisitos para o funcionamento social. A primeira delas e mais importante refere-se em promover e preservar relações cooperativas e de apoio entre membros de grupos primários; logo em seguida vem a questão do indivíduo ser motivado a investir tempo e esforço físicos e intelectuais necessários para trabalhos produtivos e conseqüente para solucionar problemas que por ventura possam surgir durante o desempenho de atividades; por fim, é importante legitimar a gratificação de necessidades e desejos pessoais, pois a rejeição das gratificações frustraria os indivíduos levando-os a retirar suas energias do grupo e de suas atividades (Tamayo, 2005).

Segundo os dados obtidos por uma pesquisa realizada pelo autor em aproximadamente 61 países, foi possível observar que há uma hierarquia de valores (tabela 1), ou seja, benevolência, autodeterminação e universalismo foram apontados como os mais importantes. Em contrapartida, poder, tradição e estimulação se enquadram como os menos importantes. E por fim, na posição intermediária, encontra-se segurança, conformidade, realização e hedonismo. Com isso, pode-se afirmar que a hierarquia pancultural de valores reflita tendências individuais a responder pesquisas de valores de uma maneira socialmente desejável (Tamayo, 2005).

Tabela 1: Hierarquia de valores dos tipos motivacionais.

Hierarquia de valores	Tipo Motivacional
1º	Benevolência
2º	Universalismo
3º	Autodeterminação
4º	Segurança
5º	Conformidade
6º	Realização
7º	Hedonismo
8º	Estimulação
9º	Tradição
10º	Poder

Segundo Tamayo (2005), a benevolência foi de grande importância porque a mesma deve-se à centralidade de relações positivas e cooperativas no principal palco de aquisição inicial e de manutenção de valores – A Família.

Os valores de universalismo são de grande importância no que diz respeito a relacionamento em diversos meios sociais, ou seja, o indivíduo relaciona-se com quem não se identifica prontamente em escolas, locais de trabalho e assim por diante. A Autodeterminação incentiva a criatividade, motiva a inovação e promove a tolerância a desafios que o grupo pode enfrentar durante períodos de crise. Vale ressaltar que expressar valores de autodeterminação dificilmente ameaça relações sociais positivas.

Com relação a segurança e conformidade, estes também promovem relações sociais harmoniosas, ressaltando a questão que proporcionam relações que evitam conflitos e violações de normas de grupos.

A importância moderada do valor de realização reflete um compromisso entre as bases da importância de valores. Este valor motiva os indivíduos a investirem tempo e energia em tarefas de grupo, gerando comportamentos de autopromoção contribuindo sempre com o bem estar do grupo. Em contra partida, este valor estimula esforços para atingir reconhecimento social que pode romper relações sociais harmoniosas e interferir com o atingimento de metas do grupo.

Quanto ao hedonismo e estimulação, eles também se encontram em uma posição intermediária, sua importância é decorrência do requisito de legitimar necessidades inatas de prazer e excitação. O autor afirma que estes valores são provavelmente mais importantes que valores de poder porque seu alcance não ameaça necessariamente as relações sociais positivas, ao contrário de poder.

Os valores de tradição referem-se a aceitar e agir de acordo com este valor, contribuindo para a solidariedade intragrupo e conseqüente para a manutenção e sobrevivência da sociedade. Julga-se que pelo fato deles expressarem compromisso com crenças e símbolos abstratos apresentam pouca importância relativa.

Por fim, os valores de poder que muitas vezes prejudicam outras pessoas e relações sociais, tem sua importância porque ajudam a motivar indivíduos a trabalhar pelo interesse do grupo.

É importante ressaltar que cada indivíduo distribui seus julgamentos de importância ao longo de toda a escala, ou seja, os indivíduos diferem na maneira de usar a escala de resposta para valores. As circunstâncias da vida deles propiciam oportunidades para expressar alguns valores mais facilmente que outros. A importância atribuída a um valor depende da facilidade de obtenção daquele valor, assim como o bloqueio à expressão de um valor diminui sua importância. O fato de se dar mais importância a valores possíveis de serem alcançados se aplica a maioria, porém não se pode generalizar. O contrário ocorre com valores que dizem respeito a segurança e bem-estar material. Quando esses valores estão bloqueados, suas importâncias aumentam; quando eles são facilmente atingíveis, sua importância cai (Tamayo, 2005).

Outras características dos indivíduos que determinam em grande parte as circunstâncias de vida às quais serão expostos referem-se às variáveis históricas como:

educação, idade e gênero. Sendo estes antecedentes fundamentais para as prioridades axiológicas dos indivíduos.

Segundo Tamayo (2005), o grau de escolaridade relaciona-se de forma positiva com autodeterminação, hedonismo e realização e negativa com conformidade, tradição e segurança. Pessoas com maior nível de escolaridade tendem também a encontrar empregos que propiciam tais condições de trabalho, ou seja, a educação proporciona conhecimentos e habilidades que fortalecem a confiança e a eficácia dos indivíduos ao lidar com incerteza e os ajuda a encontrar empregos onde poderão fornecer maior segurança financeira, além de se engajarem em atividades que satisfaçam seus desejos e porque sentem menos constrangimentos convencionais a fazê-lo. Outro ponto positivo refere-se a encorajar o atingimento de metas socialmente aprovadas. Por fim, a educação se correlaciona fracamente com poder, benevolência e universalismo.

Quanto à idade, sabe-se mais sobre diferenças de idade em prioridades axiológicas em adultos. Segundo Tamayo (2005), há três fontes sistemáticas de mudanças de valores em adultos: Primeiro refere-se a eventos históricos que impactam em faixas etárias específicas; Segundo é a questão do envelhecimento físico e por último a fase da vida. Cada uma dessas fontes afetam experiências relevantes para os valores. São elas que determinam as oportunidades e restrições que os indivíduos enfrentam não esquecendo os seus recursos de enfrentamento.

Inglehart (1997, citado por Tamayo, 2005), através de seus estudos, afirmou que pessoas mais velhas dão mais importância a valores relacionados a segurança física e econômica, ou seja, materialistas, em oposição a valores pós-materialistas – auto-expressão e qualidade de vida do que pessoas mais jovens. Na adolescência, o indivíduo forma valores que com o tempo vão se modificando. Quanto mais insegurança física e

financeira um adolescente experimenta, mas importante os valores materialista tem em sua vida.

É importante salientar que com a idade (envelhecimento físico), valores de segurança podem ser mais importantes porque um ambiente seguro e previsível são fundamentais para lidar com as mudanças. Com isso, novidades e riscos são mais ameaçadores, por isso valores de estimulação são menos importantes. Conformidade e tradição são importantes porque maneiras tradicionais de fazer qualquer coisa são menos ameaçadoras. Em contrapartida, o hedonismo não tem muito valor pois o embotamento dos sentidos diminui as possibilidades de desfrutar do prazer sensual. Outro valor motivacional que não tem muita importante para pessoas mais velhas é a realização, porque são menos capazes de cumprir tarefas e obter aprovação social (Tamayo, 2005).

Com relação a fase de vida, no início da idade adulta, a preocupação principal do indivíduo é firmar-se no mundo do trabalho e da família. Essas circunstâncias estimulam a busca de valores de realização e estimulação, em detrimento de segurança, conformidade e tradição. No meio da vida adulta, as responsabilidades com o trabalho e a família restringem a opção pelo risco e as oportunidades de escolha se estreitam, os valores se invertem. O indivíduo dar mais ênfase a segurança, conformidade e tradição e menos em estimulação e realização. Chegada a aposentadoria e/ou a viuvez, as oportunidades de expressão de realização, poder, estimulação e hedonismo caem ainda mais. Porém, a segurança e o investimento em fazer coisas de modo tradicional tornam os valores de segurança e tradição importantes (Tamayo, 2005).

Quanto a variável gênero, segundo Gilligan (1982, citado em Tamayo, 2005), teorias afirmam que mulheres mostram mais preocupação com cuidados éticos e responsabilidade, enquanto homens focam mais em ética baseada na justiça. Buss

(1955, citado em Tamayo, 2005) aborda que psicólogos evolucionistas afirmam que as mulheres ganham vantagens evolutivas por cuidar do bem-estar dos membros do grupo. Já os homens apresentam vantagens evolutivas por buscar e explorar *status* e poder.

Em suma, mulheres assumem papéis mais “expressivos”, direcionados ao outro; homens se engajam e aprendem papéis mais “instrumentais” e direcionados a execução de tarefas. Bakan (1966) propõe que “ação e comunicação” distinguem os modos masculinos e femininos de funcionamento social e emocional. Vale ressaltar que a própria sociedade socializa meninos e meninas a ocupar determinados papéis sociais e os punem por falhar nessa tentativa (William & Best, 1990).

Essas teorias compartilham uma visão de mulher mais relacional, expressiva e comunal e de homem como mais autônomo, instrumental e ativo. Isto sugere que mulheres enfatizam benevolência mais que os homens. Em contrapartida os homens enfatizam poder, realização e estimulação mais que as mulheres. Vale ressaltar que as mulheres devem enfatizar o universalismo, tradição e conformidade mais que os homens e esses devem enfatizar o hedonismo e autodeterminação. O gênero também tem ligações significativas e previsíveis com outros tipos motivacionais, mas são mais fracas e variam de país para país. Há variáveis sociais, culturais e contextuais que influenciam quando, onde e como as prioridades axiológicas de homens e mulheres diferem (Tamayo, 2005).

Tamayo (2005) afirma que a *ativação de valores* é o primeiro processo. Ou seja, os valores precisam ser ativados para afetar o comportamento (Verplanken & Holland, 2002). A probabilidade de que um valor seja ativado depende, em parte de sua acessibilidade, ou seja, a facilidade com que ele vem a cabeça. Valores que são mais importantes para o indivíduo são mais acessíveis. Com isso, pode-se afirmar que os valores importantes se relacionam como comportamento (Bardi, 2000).

Outro ponto importante refere-se ao foco que se é dado. O foco em si mesmo, em vez de atenção aos valores específicos, pode aumentar a relação entre valores e comportamento. Isso porque o autofoco ativa valores que são centrais para o autoconceito, valores de alta importância.

O segundo processo que liga valores a comportamento refere-se a *valores como fonte de motivação*. Os valores pessoais, assim como necessidades, induzem valências em ações possíveis. Mesmo que os valores motivem ações, os indivíduos não tendem a buscá-las, a menos que acreditem que têm a capacidade de realizar a ação e que esta tende a produzir os resultados esperados. (Feather, 1988, citado por Tamayo, 2005).

A influência dos valores na atenção, percepção e interpretação de situações é o terceiro processo de ligação, ou seja, valores com grande prioridade são metas crônicas que levam os indivíduos a buscar e responder a aspectos de valores relevantes para a situação (Schwartz, Sagiv & Boehnke, 2000 citado em Tamayo, 2005).

O quarto processo é *a influência dos valores no planejamento de ações*. Quanto mais prioridade é dada a um valor, mais provável é que as pessoas formulem planos de ação que possam levar à sua expressão no comportamento. Planejar foca os indivíduos nos “prós” da ação desejada, ao invés dos “contras”. Com isso, fortalece a crença em suas habilidades de atingir o objetivo de forma bem-sucedida (Tamayo, 2005).

A influência de valores, na maioria das vezes, motiva comportamento. Foram apresentados quatro processos pelos quais os valores levam a comportamento. A teoria de valores provê uma estrutura para que se relacione o sistema de dez tipos motivacionais com comportamento que enriquece a análise, a predição e a explicação das relações valores-comportamento.

Segundo Tamayo (2005), grupos relevantes exercem pressão normativa para que se comporte de determinada maneira em um domínio. Com isso, reduz a relação entre

valores e comportamento. Vale ressaltar que se valores particulares não são importantes para o grupo, os indivíduos sentem pouca pressão externa para emitir comportamento que os expressem. Na ausência de pressão externa, a importância pessoal desses valores foi capaz de influenciar mais o comportamento, produzindo correlações mais fortes. Em geral, valores motivam comportamento, mas que pressões normativas competem e desviam a expressão dos valores em comportamento.

Pesquisas anteriores levantaram a questão se a teoria de valores seria válida apenas em população expostas à educação ocidental. No entanto, foi possível verificar que ela se aplica mais amplamente a população com pouca ou nenhuma escolarização. Ainda não se sabe se a teoria se aplica a grupos tribais mais isolados, com exposição mínima à urbanização, comunicação de massa e economia de mercado (Tamayo, 2005).

1.1. VALORES PESSOAIS

Quando se ordena os valores de um indivíduo em termos de intensidades, pode-se inferir que cada um obtém um sistema ou uma hierarquia de valores. Este por sua vez é identificado pela importância relativa que destinamos a estes valores como liberdade, prazer, amor-próprio, honestidade, obediência, igualdade e outros. Este sistema se concretiza com base nos fatores sócio-cultural, familiar, educacional e genético onde o indivíduo esta inserido. Enfim, o sujeito na construção de seus valores recebe influências de todo e qualquer ambiente onde faça parte, pois estes auxiliam na formação de valores pessoais e/ou individuais e coletivos.

Macedo e Rossi (2001, citado por Oliveira, 2004) afirmam que os indivíduos, durante o processo de interação social, necessitam de orientação, sentido e objetivo para que possam atuar de forma adequada no contexto cultural e social. Portanto, valores são

recursos indispensáveis em função de seu poder de orientar o indivíduo na vida cotidiana.

Schwartz (1999, citado por Oliveira, 2004) também afirma que os valores culturais representam idéias compartilhadas sobre o que é bom, correto e desejável em uma sociedade. Com isso, são normas específicas que norteiam as pessoas sobre o que é apropriado em situações diversas. Os valores culturais ajudam a sociedade a moldar as contingências sobre as quais as pessoas devem se adaptar nas instituições onde vivem.

Pode-se afirmar que valores representam convicções básicas, onde apresenta um elemento julgador que conduz idéias de um indivíduo ao que se julga certo, bom ou desejável. Segundo Furtado (2003) os filósofos gregos já discutiam os valores, porém eles nomearam como “telos” que significa fim. Para eles as ações sempre buscam um fim, por exemplo, Aristóteles colocava que o fim das ações dos homens visava a felicidade. Tamayo e Schwartz (1993) apresentam três filósofos na busca de explicar origem dos valores. O primeiro é Platão, que identifica os valores com o absoluto (o bem), ou seja, o poder dos valores situa-se no reino das idéias – realidade suprema, portanto surge fora do indivíduo. O segundo filósofo, Ehrenfels aponta a dimensão motivacional dos valores nos próprios indivíduos, sendo este vinculado ao desejo dos mesmos. Por último, o filósofo Lavelle coloca a questão da dimensão seletiva e orientadora dos valores, cujo estes se relacionam com os desejos e necessidades de cada indivíduo.

Para Lavelle os valores são inseparáveis de uma atividade seletiva que opera distinções entre as diferentes formas do real, segundo o seu grau de afinidade ou parentesco. Não existe valor nas coisas, elas são sempre neutras, mas são transformadas em metas quando desejadas pelo indivíduo. Os valores têm sua origem em um desejo que através da razão, é transformado em querer (Tamayo, 1993).

Observa-se que as diferentes concepções dos filósofos a respeito da natureza dos valores é motivo de discussão entre os estudiosos. Meglino (1998, citado por Tamayo, 2005) concorda que existe uma falta de consenso em torno do assunto e apresenta dois tipos de valores: inerentes a um objeto e possuídos por uma pessoa, ou seja, o primeiro é aquele valor que o indivíduo atribui a um objeto e o segundo refere-se a descrever uma pessoa em oposição a um objeto. Vale ressaltar que reconhecer que objetos ou resultados não possuem um valor inato separado do valor atribuído a eles por uma determinada pessoa. Com isso, pode-se afirmar que ambos os tipos de valores se encontra dentro do indivíduo.

A psicologia, desde metade do século XX, tem contribuído no que se refere a valores a partir do indivíduo. Esta ciência visa identificar quais os valores importantes para as pessoas sem fazer prescrições. O principal objetivo é identificar um conjunto de valores que estejam presentes para as pessoas das mais diversas culturas, sem definir quais são os valores preferenciais ou corretos. Vale ressaltar que todos os valores são importantes para compreender o pensamento e ações humanas (Tamayo, 2005).

Segundo Lewin (1952; citado por Tamayo, 2005), os valores influenciam o comportamento, no entanto não tem caráter de um objetivo. Ele afirma que os valores determinam que tipos de atividades têm uma valência positiva ou negativa para um indivíduo em uma determinada situação. Allport, em 1955 (citado por Tamayo, 2005), afirma que valores são concebidos como uma força que domina a vida humana, uma vez que as ações dos indivíduos são motivadas por suas prioridades de valores.

Salvador (2000) afirma que os valores atuam como objetivos e referentes na vida. Constituem-se no marco que proporciona sentido, orientam os juízos, as ações e permitem tomar decisões. Têm a dimensão de projetos ou de direcionamentos e fazem referência a estados finais, a qualidades da existência desejáveis, que se almeja

conseguir (paz, liberdade, igualdade, felicidade, etc) ou a tipos de conduta considerados ideais (criatividade, honestidade, responsabilidade, etc).

Furtado (2003) complementa dizendo que os valores são transcendentais, manifestam-se de maneira individual e são representações construídas ao longo da vida, socialmente. São condicionantes da maneira que cada pessoa vê o mundo e de como se situa no mesmo. Possuem uma gênese histórico-social, são dinâmicos, mudando de acordo com a cultura. Os valores evoluem e são sensíveis à influência de fatores externos como socioeconômicos, políticos e/ou religiosos.

Vários estudiosos chegaram há um consenso com relação a importância dos valores. Assim como alguns filósofos não chegaram ao consenso da natureza dos valores, o mesmo não ocorre quando se trata da conceituação, devido a variedade de definições existentes.

Segundo Rohan (2000, citado por Oliveira, 2004), o pressuposto implícito de elos afetivos nos sistemas de valores refere-se aos indivíduos serem motivados a se engajarem em situações similares a outras nas quais já vivencio o afeto positivo e conseqüentemente buscam estar com pessoas que expressem esse afeto.

Kluckhohn (1951; citado por Oliveira, 2004), valor é uma concepção, explícita ou implícita, específica de um indivíduo ou característica de um grupo. Vale ressaltar que o desejável influencia a escolha de modos disponíveis de um determinado comportamento.

Na visão de Feather (1995, citado por Tamayo, 2005), os valores são crenças que transcendem objetivos e situações específicas, ou seja, os valores podem ser concebidos como estruturas abstratas que estão ligadas a crenças que o indivíduo mantém sobre os modos desejáveis de se comportar. Os valores estão ligados a

dimensão de bondade e maldade, contudo não há uma conexão entre necessidades e avaliação dessas dimensões.

Segundo Rokeach (1973; citado por Tamayo, 2005), os valores são como os critérios utilizados pelas pessoas para avaliar comportamentos, indivíduos (incluindo a si mesmos) e eventos, ou seja, são tipicamente humanos porque representam de modo cognitivo as necessidades, tornando a sua satisfação socialmente aceita. De acordo com o autor, há dois tipos de valores: instrumental e o terminal, que representam, respectivamente, a modos de comportamento preferível ou meio de atingir os valores terminais e o estado supremo de existência desejado, ou seja, as metas que um indivíduo gostaria de alcançar durante a vida.

Outro teórico que tem uma participação fundamental no que diz respeito a valores é o Schwartz. Este define valor como princípio ou crenças organizados hierarquicamente e relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis, orientando a vida das pessoas, expressam interesses individuais, coletivos ou mistos. Atualmente, uma das teorias de valores mais utilizada e aquela capaz de abarcar a complexibilidade das relações entre os valores e comportamento é a teoria de Schwartz (Tamayo, 2005).

Quanto à função social básica dos valores, Tamayo (2005) afirma que esta relacionada a motivar e controlar o comportamento dos membros do grupo (Parksons, 1951), ou seja, valores servem como guias internalizados para os indivíduos e consequentemente eles minimizam a necessidade de controle social constante. Outro ponto ressaltado pelo autor foi que as pessoas utilizam de valores para definir comportamentos como socialmente apropriados, justificando assim suas exigências sobre os outros e para elicitar comportamentos desejados. Vale ressaltar que os socializadores procuram, conscientemente ou não, manter valores que promovam a

sobrevivência e prosperidade do grupo por meio de modelagem, reforçamento e ensino verbal explícito.

Furtado (2003) afirma que todo ser humano desenvolve um sistema de valores que condiciona processos mentais e psicológicos como a percepção, a formação de juízos morais, as expectativas e as atribuições, e as relações como mundo externo e os outros. Manifesta-se por meio do comportamento verbal e não-verbal, pelo interesse em conhecer e atuar, ou então pela inibição, pela defesa ou pela rejeição.

Os valores são metas que o indivíduo estabelece para si próprio. Seu fundamento é a motivação, expressando desejos individuais, coletivos ou mistos, dentro de áreas motivacionais bem determinadas. Pode-se dizer que obedecem a uma escala hierarquizada, uma vez que cada desejo apresenta um grau de importância na vida do indivíduo (Tamayo, 1993).

Em suma, Tamayo (1999, citado por Furtado, 2003) afirma que valores pessoais são indicadores latentes daqueles elementos que no ambiente organizacional são significativos para os funcionários, já que o sentimento de bem-estar individual organizacional deriva da obtenção daquelas coisas que são desejadas, valorizadas e esperadas pelo indivíduo.

1.2. MEDIDAS DE VALORES NO BRASIL

Os valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, julgar ações, além de diferenciar nações, grupos e organizações. O Brasil tem participado de pesquisas transculturais que proporcionam uma maior compreensão da nossa cultura em comparação com as demais, possibilitando

a discussão sobre adequação das diversas teorias desenvolvidas no exterior à realidade nacional.

As medidas dos valores em geral são realizadas por meio de inferências sobre o comportamento das pessoas, por meio de entrevistas às pessoas sobre os valores subjacentes à sua conduta ou por meio de questionários que apresentam uma lista de valores para serem avaliados ou classificados pelos indivíduos. A preferência por este instrumento está baseada na premissa de que as pessoas são a melhor fonte de informação sobre os seus próprios valores, pois estas conhecem os seus valores de maneira muito mais precisa do que qualquer outra fonte de informação (Martinez, 2002, citado por Tamayo, 2005).

Outras vantagens dos questionários referem-se à avaliação dos resultados obtidos e por ser mais econômico e rápido para realizar diagnósticos ou mesmo acompanhamento periódicos dos valores organizacionais e dos valores individuais. Com este instrumento é possível estabelecer estruturas universais que permitem a comparação entre indivíduos ou grupos, o que possibilita a realização de estudos transculturais com grande número de culturas e com grandes amostras (Tamayo, 2005).

Segundo Tamayo (2005), o que se busca medir nas pesquisas sobre valores é a prioridade axiológica dos indivíduos ou grupos e não os valores em si, ou seja, busca comparar grupos ou indivíduos em relação aos valores que possuem. É essencial verificar em grupos a equivalência de significados de valores, pois após a confirmação dos membros de diferentes grupos compreenderem os itens do questionário e apresentarem uma estrutura semelhante é que viável uma possível comparação.

Faz-se necessário para selecionar uma medida, o pesquisador verificar a existência de medidas anteriores e se questionar se são apropriadas ao grupo cultural que se vai estudar e se com isso representam bem o construto psicológico que devem

medir. Mediante este questionamento, pesquisador pode aplicar o instrumento existente ou adaptar o mesmo ou ainda construir e validar um novo instrumento. É importante pontuar que caso o pesquisador opte por adaptar o instrumento, retirando ou substituindo itens com a finalidade obter o melhor para um construto psicológico, faz-se necessário validá-lo novamente, pois as alterações afetam as prioridades psicométricas do instrumento anterior (Tamayo, 2005).

Tamayo (2005) afirma que as formas mais utilizadas para medir as prioridades axiológicas são o ordenamento (*ranking*) e a avaliação (*rating*). No ordenamento é solicitado aos indivíduos que façam uma classificação de uma lista de valores conforme a sua importância. Quanto à avaliação, permite a comparação e análises de grandes amostras.

O método de ordenamento apresenta as vantagens de oferecer respostas claras em indivíduos ou grupos que tenham uma hierarquia de valores bem estabelecidas e diferenciada. Pode se afirmar que é uma ferramenta adequada para a clarificação e cristalização das prioridades axiológicas. Porém este método não é adequado para análises estatísticas multivariadas, para lista extensa de valores e para comparações entre indivíduos e grupos (Tamayo, 2005).

Já o método de avaliação é adequado a comparação, porém apresenta o risco de não permitir uma boa diferenciação da prioridade axiológica uma vez que os indivíduos podem responder uniformemente a um grande número de valores. Com isso, sugere-se atenção na elaboração da escala e das instruções. Contudo, existe um meio para solucionar em parte o problema da falta de diferenciação do método de avaliação é utilizar a ancoragem subjetiva que consiste no estabelecimento de valores máximos e mínimos para cada indivíduo (Tamayo, 2005).

Tamayo (2005) afirma que na ancoragem subjetiva é solicitado ao respondente que, antes de avaliar todos os itens, leiam todos eles e sinalize aquele valor que corresponde ao nível máximo da escala de avaliação e automaticamente sinalize também o que corresponde ao nível mínimo da escala. Dessa forma o respondente estabelece quais são os valores máximos e mínimos. Vale ressaltar que é permitido que há mais de um valor máximo e mínimo, entretanto é ressaltado no questionário que estes valores são poucos. Depois que o indivíduo especificar quais os valores máximos e mínimos, ou seja, estabelecido as âncoras subjetivas, ele passa a avaliar os demais valores usando outros números da escala avaliativa. Essa estratégia é uma combinação entre o ordenamento e a avaliação e tem com finalidade suscitar maior diferenciação entre as respostas.

Cabe ao pesquisador, avaliar o método mais adequado aos seus interesses. Porém é importante distinguir se o objetivo é buscar características universais (*etic*) ou características específicas de cada indivíduo ou cultura (*emic*). Caso o objetivo seja *etic* o uso da avaliação parece ser mais apropriado, no entanto, se for *emi*, o uso do ordenamento pode ser mais satisfatório (Tamayo, 2005).

Tamayo (2005) ainda aborda a questão de níveis de análise. Este se refere à construção da medida e na identificação de como as informações serão coletadas. Klein, Dansereau & Hall (1994, citado por Tamayo, 2005) afirma que os níveis podem trazer graves problemas quando o nível da teoria, da medida e de análise estatística são incongruentes. O nível da teoria refere-se ao alvo que o pesquisador procura descrever ou explicar. O nível da medida refere-se à fonte dos dados e por fim o nível da análise ao tratamento dos dados durante os procedimentos estatísticos.

A sociedade é composta por sistemas sociais de múltiplos níveis como sociedade, grupos e indivíduos. Com isso os valores podem ser investigados em

qualquer um desses níveis. Porém, cada um deles apresenta aspectos particulares, por isso é fundamental identificar com clareza qual nível está sendo mensurado. As teorias mais recentes sobre valores trabalham predominantemente com dois níveis: individual e o cultural (Schwartz & Ros, 1955, citado por Tamayo, 2005).

No nível individual, Schwartz (1999) afirma que os valores pessoais são como critérios ou metas que transcendem situações específicas. São ordenadas por sua importância e servem como princípios que surgem a vida do indivíduo. Schwartz (2001) diferencia a estrutura de valores individuais e culturais, dizendo que a primeira expressa qualidades do indivíduo e a segunda, modos de organizar as relações entre os indivíduos (Tamayo, 2005).

No nível cultural, os valores são definidos como representações de idéias implícitas ou explícitas compartilhadas sobre o que é adequado, correto e desejável para uma sociedade (Schwartz, 1999, citado por Tamayo, 2005). Estes valores servem para estabelecer crenças que acabam definindo o comportamento adequado para diversas situações. É importante pontuar que Schwartz defende a medida de valores culturais por meio da agregação, ou seja, os dados são obtidos no nível individual e calcula-se a média dos indivíduos que compõem o grupo assegurada uma variância intragrupal restrita.

As pesquisas sobre valores exigem uma observação em alguns aspectos adicionais, com a finalidade de evitar vieses que podem influenciar os resultados das análises. O primeiro cuidado se refere às situações em que o participante pode não ter respondido com seriedade ao questionário ou não ter compreendido as instruções corretamente. O segundo cuidado se refere ao uso diferenciado que as pessoas, e também os grupos fazem das escalas de avaliação. Schwartz (1992) aponta a solução para o primeiro cuidado, sugere como critério que se eliminem os casos em que o

respondente utilizou mais de 37% das vezes as âncoras subjetivas ou mais de 62% das vezes os outros pontos de escala. Com relação a solucionar o segundo problema, a solução mais comum é trabalhar com os valores padronizados para cada individuo ou para cada grupo. Entretanto, Schwartz (1992) afirma que a padronização afeta o padrão de intercorrelações entre os valores, interferindo nos resultados. Com isso, Schwartz sugere que seja computada a média das respostas a todos os itens do inventário de valores para cada individuo que esta média seja utilizada como uma covariante em comparações de médias de grupos ou como uma terceira variável cujo efeito sobre as correlações é controlado por meio da correlação parcial. Schwartz ainda aponta que as análises das respostas dadas à escala de valores têm demonstrado variabilidade intra-individual suficiente para afirmar que é possível medir os valores por meio das escalas (Tamayo, 2005).

No nível cultural, outros aspectos devem ser observados, com a questão da equivalência de uso da escala de avaliação e equivalência de significados da estrutura de valores em culturas diferentes. Para solucionar este problema, deve-se trabalhar com as respostas padronizadas para o grupo ou utilizar a proposta de Schwartz (1996) de calcular a média das respostas dadas pelo grupo para todos os valores e subtraí-la dos escores do grupo para cada tipo motivacional; outro ponto para a resolução refere-se em verificar a equivalência das estruturas teóricas, por meio de análises fatoriais exploratórias (Tamayo, 2005).

Após as considerações apresentadas, pode-se afirmar que a população brasileira apresenta seis medidas de valores validadas e utilizadas para avaliar a prioridade axiológica geral e relativa ao trabalho e a percepção de prioridades axiológica organizacional. Vale ressaltar que todas as medidas devem ser coletadas ao nível individual e a pertinência da teoria, podem ser agregados para representar o nível

cultural. No Brasil existem duas medidas para avaliar as prioridades axiológicas relativas ao trabalho. A primeira foi desenvolvida por Borges (1999), esta voltada ao público de baixa escolaridade e a segunda, desenvolvida por Porto & Tamayo (2003), aborda um público com escolaridade mais elevada.

Schwartz (1992, citado por Tamayo) desenvolveu uma escala de valores denominada de *O Inventário de Valores de Schwartz (Schwartz Value Survey – SVS)*, este contém valores que representam as metas motivacionais de sua teoria. Os valores foram selecionados a partir das escalas de Rokeach (1973) e de outros instrumentos desenvolvidos em diversos países.

O SVS apresenta uma lista de 57 valores, sendo que cada um é seguido por uma frase explicativa cuja finalidade é clarificar o seu significado. Esses valores são divididos em duas seções: a primeira de valores terminais e a segunda de valores instrumentais. Os instrumentos do questionário buscam definir os valores no contexto mais amplo possível, solicitando aos respondentes que avaliem quão importante é cada valor como “um princípio que guia a minha vida”. É solicitado ao participante que, antes de iniciar as avaliações de cada valor, leia todos os valores e escolham aqueles que são de suprema importância (7) e aqueles com menor importância (-1). Após o estabelecimento destas âncoras subjetivas, os participantes iniciam a avaliação dos demais valores. Na tabela 2 é ilustrada a escala de avaliação é composta:

Tabela 2: Exemplo de uma escala de avaliação.

<i>Oposto aos meus valores</i>	Não importante		Importante		Muito Importante		<i>Suprema Importância</i>	
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

No Brasil, Tamayo & Schwartz (1993) acrescentaram valores característicos a cultura, assim como em outros países também houve esse acréscimo, realizaram a

validação do instrumento após esta alteração do instrumento. À tradução foram acrescentados quatro valores característicos do país, são eles: esperto (agregado a Realização), trabalho (agregado a Benevolência), sonhador (agregado a Universalismo) e vaidade (agregado a Poder).

É importante pontuar que apesar desta medida ter sido amplamente utilizada, Tamayo (2005) afirma que ela tem a desvantagem de demandar um alto grau de abstração e, portanto, não ser apropriada às pessoas de baixa escolaridade ou a cultura que não incentivam o pensamento abstrato. Com isso, Schwartz (2001, citado por Tamayo, 2005) desenvolveu um novo questionário, o *Portrait Value Questionnaire (PQ)*, cujo objetivo era ser mais concreto, menos complexo cognitivamente e possibilitar a validação da teoria com outra medida. A versão do PQ em português, contém retratos verbais de 40 pessoas, ou seja, cada retrato descreve as metas e desejos de pessoas que implicitamente se referem à importância de um valor.

Para cada descrição, o indivíduo deverá avaliar o “quanto essa pessoa se parece comigo” de acordo com as seguintes respostas: não se parece nada comigo, se parece pouco comigo, se parece mais ou menos comigo, se parece comigo ou se parece muito comigo. Vale ressaltar que todos os tipos motivacionais da teoria de Schwartz foram representados, ou seja, o Universalismo, Benevolência, Segurança e Autodeterminação formaram regiões distintas. Conformidade e Tradição formaram uma região conjunta, assim como Poder e Realização e Hedonismo e Estimação (Tamayo, 2005).

As pessoas apresentam uma estrutura de valores que exerce uma função motivacional importante e que está relacionada com os aspectos fundamentais da sua vida. Schwartz (1992, citado por Tamayo, 2005) aponta que a operacionalização do conceito de valores é ampla e abstrata; no entanto, os valores podem ser expressos em contextos específicos e, por isso, é fundamental o uso de métodos alternativos que

aplicam os valores estão relacionados com a tomada de decisão concreta. Segundo este autor, as medidas dos valores em contextos específicos não têm o objetivo de revelar os valores básicos do indivíduo, mas de clarificar diferenças entre indivíduos e culturas que podem surgir quando valores são expressos em julgamentos e comportamentos específicos.

Borges (1999, citado por Tamayo, 2005) desenvolveu o Inventário de Significado do Trabalho (IST) que apresenta dividido em atributos valorativos e descritivos do trabalho. Os atributos valorativos são caracterizados como os valores do trabalho. A escala inicial contava com 58 itens divididos em quatro fatores: Independência Financeira e Prazer, Justiça no Trabalho, Esforço Físico e Aprendizagem e Dignidade Social.

Segundo Tamayo (2005), o novo instrumento pode ser aplicado tanto em pessoas sem instrução formal ou até a 4ª série do ensino fundamental. Sugere-se que para pessoas sem instrução os itens são lidos pelo pesquisador e os respondentes emitem a sua opinião com cartões coloridos em que a tonalidade do cartão indica maior ou menor preferência, ou seja, cartões azuis, quanto mais escuro for, mais o item corresponde com o que deve ser o trabalho. Com relação as pessoas com nível de instrução no ensino fundamental (até a quarta série), os próprios respondentes lêem os itens e marcam com lápis a sua resposta em uma escala de avaliação que contém uma gradação de figuras geométricas (círculos e retângulos). O número total de pontos da escala é de cinco, sendo os itens avaliados: Exigência Social; Justiça no Trabalho Realização Pessoal e Sobrevivência Pessoal e Familiar.

O fator 1 – Exigências Sócios refere se ao trabalho como responsabilidade social, exemplo: Todo dia faço tarefas muito parecidas; reúne valores dos tipos: Tradição, Conformidade e Universalismo; o fator 2 - Justiça no Trabalho que se refere

proteção e segurança aos trabalhadores, exemplo: Recebo toda assistência que mereço; reúne valores dos tipos: Segurança e Universalismo; o fator 3 - Esforço Corporal e Desumanização não encontra relação com os tipos motivacionais propostos por Schwartz, caracterizando-se um aspecto físico específico do mundo do trabalho e da realidade brasileira; o fator 4 Realização Pessoal que se relaciona ao prazer do indivíduo quanto ao significado dos resultados de trabalho, exemplo: Trabalhando, penso quanto os outros vão se beneficiar dos resultados do meu trabalho; reúne valores dos tipos: Realização e Hedonismo e por ultimo o fator 5 - Sobrevivência Pessoal e Familiar que referem a garantir sustento aos indivíduos e familiares. Ex: Trabalho para ter assistência para mim e minha família; reúne valores de Autodeterminação (Tamayo, 2005).

Porto & Tamayo (2003) com base na Teoria de Valores de Schwartz, desenvolveram a Escala de Valores ao Trabalho (EVT). Os itens desse instrumento descrevem resultados do trabalho ou situações relacionadas ao trabalho como, por exemplo, estabilidade financeira. Este instrumento pode ser utilizado com segurança para avaliar os valores relativos ao trabalho em população com nível de escolaridade do ensino médio ao superior. A estrutura final deste instrumento apresentou 45 itens divididos entre quatro fatores: *Realização no Trabalho* que busca prazer e realização pessoal e profissional, bem como a autonomia intelectual e de criatividade, ex: Ter prazer no que faço; *Realização Sócia*, busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho, ex: Ser útil para a sociedade; *Prestígio*, busca de autoridade e sucesso profissional, ex: Obter posição de destaque e por fim, *Estabilidade* que busca segurança, possibilitando suprir as necessidades pessoais, ex: Estabilidade Financeira.

Estas escalas apresentadas também têm a vantagem de refletir a realidade local, uma vez que foram desenvolvidas especificamente para o público brasileiro ou

passaram por um processo de adequação. A escala apresentada na tabela 2 foi adaptada apresentando uma escala de 1 a 6 de grau de concordância (anexo 1). Esta adaptação se deu com a finalidade de verificar com maior clareza o grau de importância do funcionário para cada valor pessoal apresentado, assim como avaliar cada item dos tipos de comprometimento organizacional.

1.3. VALORES ORGANIZACIONAIS

Toda empresa constrói sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. Atualmente, a psicologia organizacional tem apresentado um interesse maior aos estudos que abrange a questão da cultura organizacional, pois esta é determinante ao desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa. A fonte da cultura é a exigência universal do ser humano, ou seja, essas exigências são basicamente de três tipos: as necessidades biológicas do organismo, as necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e as necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos. Allport (1962) ressaltou que uma organização é constituída por estruturas de eventos, de interações, de atividades por ela executadas. A verdadeira estrutura é constituída pelo seu próprio funcionamento (Tamayo, 2000).

Tamayo (2000) afirma que tanto o indivíduo quanto a organização precisam reconhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas adequadas para a sua satisfação. No entanto, essa satisfação acontece através de formas aceitáveis para o resto do grupo. Com isso, tanto a organização quanto os seus membros passam a representar de forma consciente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas. Segundo Rokeach (1973, citado por Tamayo, 2000), os valores são

representações cognitivas de necessidades e motivos, não somente de necessidades individuais, mas também de exigências sócias e culturais.

Para Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional é definida pelos valores compartilhados pelas pessoas em um grupo. Davis (1984, citado por Tamayo, 2000) complementa afirmando que uma cultura corporativa é um padrão de crenças e valores compartilhados. Katz e Kahn (1978, citado por Tamayo, 2000) apresentam três elementos fundamentais que definem e orientam o funcionamento de uma organização, sendo eles: papéis, normas e valores. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas; as normas são as justificativas e aspirações ideológicas mais generalizadas, ou seja, são expectativas transformadas em exigências; os valores são elementos integrados, sendo eles compartilhados por todos ou pela maioria dos membros de uma organização.

É importante salientar que os funcionários têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização. Essa percepção, independente se for certa ou errada, influencia no comportamento do funcionário (Sego et al., 1997, citado por Tamayo, 2000).

Tamayo (1996) define valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam as atividades e objetivos da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Tamayo e Gondim (1996) complementam apresentando três aspectos para esta definição, sendo eles: aspecto cognitivo e motivacional; função dos valores e a organização hierárquica dos mesmos.

Os aspectos cognitivos dos valores organizacionais são crenças existentes na empresa, isto é, formas de conhecer a realidade organizacional, respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. Os valores são crenças valorizadas,

ênfatizadas na vida organizacional, funcionando como padrões para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros. No entanto, vale ressaltar que nem toda crença constitui um valor, somente aquelas que são ênfatizadas e que são socialmente aceitas como princípios que orientam a vida da organização. As crenças que constituem os valores estão em interação entre si e com outras crenças, e forma a constituir um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente. Quanto aos aspectos motivacionais, pode-se afirmar que os valores organizacionais é motivacional, ou seja, estes expressam interesses e desejos tanto do indivíduo como da coletividade.

Com relação ao segundo aspecto, os valores têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros. Em suma, tem a função de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes são atribuídas. Os valores organizacionais podem influenciar o que os funcionários fazem, ou seja, eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida dos funcionários e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. As normas organizacionais estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais. É importante salientar que os valores são mais abrangentes que as normas. Estas definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos funcionários de uma organização, enquanto os valores proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema.

Quanto a hierarquia dos valores, segundo Rokeach (1968, citado por Tamayo & Gondim, 1996) um sistema de valores é uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um continuum de importância. Com isso, afirma-se que pessoas, organizações e as culturas se diferenciam entre si, não tanto pelo

fato de possuir valores diferentes, mas pela organização hierárquica dos mesmos. Os valores organizacionais implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem.

Segundo Tamayo (1994) a idéia de graus de valor encontra a sua relação dos valores com o tempo, elemento fundamental para o desenvolvimento, com a missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

A estrutura axiológica define a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o tipo de motivação característico da mesma. A percepção da organização por parte do funcionário é uma operação de tipo cognitivo que lhes permite desenvolver uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa. O comportamento dos funcionários, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos mesmos com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais. A análise dos valores percebidos pelos empregados como sendo característicos da empresa fornece indícios sobre a forma como os objetivos gerais da mesma são captados pelos seus membros (Tamayo, 1998).

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os valores orientam as pessoas na escolha dos comportamentos quotidianos, implicando a uma preferência, uma meta, uma distinção entre o que é importante para o indivíduo e o que é secundário, entre o que tem valor e o que não tem. A influência pode ser consciente ou inconsciente. A primeira forma refere-se a comportamentos espontâneos bem como a comportamento escolhidos e planejados; a segunda expressa a influência dos valores exercidos através de mecanismos de aprendizagem, tais como hábito, levando a comportamentos automáticos, não exigindo uma decisão consciente (Tamayo, 2005).

Frequentemente os valores levam as pessoas a perseguirem com persistência a tenacidade metas difíceis e até a emitirem comportamentos inusitados que podem ser considerados pela sociedade como atos heróicos ou como absurdos, dependendo do contexto cultural em que são analisados. Os filósofos vincularam os valores à vontade e ao desejo, expressando assim a origem motivacional dos valores. A psicologia científica coloca a fonte dos valores em necessidade universais do ser humano (Tamayo, 2005).

Não é a prioridade dada a um determinado valor que influencia o comportamento, mas a interação entre os múltiplos interesses representados pelos valores. Com isso, a relação entre os valores pessoais e qualquer atitude ou comportamento tende a ser associada de forma similar a tipos motivacionais adjacentes na estrutura circular (Tamayo, 2005).

Tamayo (2005) afirma que valores pessoais são representações cognitivas de necessidades pessoais e formas culturais de sua satisfação. Da mesma forma, os valores organizacionais podem ser considerados como representações cognitivas de exigências organizacionais. O paralelismo entre valores pessoais e organizacionais implica em

dizer que as duas categorias 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.

O vínculo do indivíduo com o seu trabalho é complexo e multidimensional. Ele compreende, não somente a relação com o trabalho em si, mas também com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual trabalha (Tamayo, 2001).

Todas as empresas procuram ter funcionários que assumem o seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos mesmos resultados para a empresa. O maior problema não é só o de identificar os indivíduos comprometidos com a organização e com o seu trabalho, ou medir o grau de comprometimento de cada um, mas é principalmente, o de identificar as características pessoais dos indivíduos que determinam o comprometimento organizacional e sua relação com a performance no trabalho. (Medeiros, 1997)

Medeiros (1997) afirma que um grande benefício, no lado prático, é o de se conseguir nas empresas um ambiente produtivo, pois a organização busca formas para alcançar maior produtividade, eficiência e mais recentemente qualidade, essa busca têm se intensificado nas últimas décadas em decorrência das rápidas transformações da sociedade que exigem mais das empresas e dos indivíduos.

Segundo Meyer e Allen (1997, citado por Medeiros, 2003), o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização. Nos últimos anos, especial atenção foi dada pelos pesquisadores do comprometimento organizacional à validação do instrumento de diagnóstico e, conseqüentemente, do

modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen. Sendo estes: normativo, instrumental e afetivo.

O *comprometimento normativo* expressa sentimentos de obrigação que o trabalhador tem de ficar na organização. Segundo Wiener (1982, citado por Tamayo, 2005), esses sentimentos de obrigação são decorrentes de controles normativos da organização, tais como a missão, normas e regulamentos. Siqueira (2001) ainda complementa afirmando que o vínculo normativo se constitui num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização. O comprometimento normativo significa uma forte tendência do indivíduo para guiar seus atos por valores culturais internalizados sem, muitas vezes, se dar conta de quão pouco racionais certas ações deles decorrentes possam parecer.

O *comprometimento instrumental ou calculativo* refere-se à disposição do trabalhador de continuar na organização para não perder os investimentos pessoais já realizados na mesma. Nesta perspectiva o comprometimento parece ser consequência da necessidade que o empregado tem da organização (Tamayo, 2005). O comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, no âmbito comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente) causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho (Siqueira, 2001).

O *comprometimento afetivo*, segundo Tamayo (2005), é definido a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a sua organização. Siqueira (2001) complementa afirmando que o desejo de permanecer na organização seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram

necessidades psicológicas do funcionário, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Segundo Mowday e cols.(1979, citado por Tamayo, 2005), o comprometimento afetivo compreende três dimensões: 1. a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; 2. a disposição de investir esforços em favor da organização e 3. o desejo e a vontade de se manter membros da organização. Este comprometimento representa mais do que a simples lealdade, envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização.

Meyer (1990, citado por Tamayo, 2005) apresenta uma distinção entre os comprometimentos afetivo e instrumental. Ele afirma que os funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o desejam, enquanto que aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque necessitam.

Os diversos antecedentes do comprometimento afetivo foram classificados por Mowday e cols. (1982, citado por Tamayo, 2005) em variáveis individuais, características do trabalho, experiências no trabalho e características do papel.

As *variáveis individuais* referem-se a idade e o tempo de empresa, sendo que, nos dois casos, observações maiores destas variáveis associam-se com níveis mais elevados de comprometimento. Este tende a decrescer quanto maior o nível educacional e a percepção de *locus de controle* externo (Tamayo, 2005).

Em relação às *características do trabalho*, observam-se correlações positivas entre o caráter inovador, não rotineiro do trabalho e o comprometimento. As correlações são menos importantes quando se compara com o grau de autonomia acordado aos empregados. São também correlacionados positivamente com o comprometimento variáveis tais como interdependência das tarefas, estilo participativo, comunicação do

líder e os comportamentos de estruturação e consideração do líder. Vale ressaltar que o impacto do suporte organizacional percebido e da satisfação com as recompensas intrínsecas e extrínsecas são preditores importantes do comprometimento organizacional (Tamayo, 2005).

Segundo Tamayo (2005), das variáveis relacionadas com a *experiência no trabalho*, a satisfação tem sido a mais estudada e a que apresenta relação mais estreita com o comprometimento. A satisfação com a natureza do trabalho e com o progresso na carreira são os determinantes principais do comprometimento afetivo para os individualistas, ao passo que para os coletivistas a satisfação com o supervisor é o fator mais importante. Os resultados relativos ao impacto das *características organizacionais* (tamanho, centralização, formalização) e o comprometimento são praticamente nulas.

Tamayo (2005) ainda aborda a questão dos valores estarem relacionados com a motivação, assim como este apresenta um vínculo estreito com as necessidades de cada indivíduo. A fonte dos valores em exigências universais do ser humano preexiste ao indivíduo e são constituídas por: necessidades biológicas dos organismos, necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos.

As pessoas representam conscientemente estas necessidades como valores ou metas a serem atingidas. Através da socialização, o indivíduo aprende as maneiras culturalmente apropriadas para comunicar com os demais sobre as metas ou valores. Com isso, pode-se afirmar que os valores são representações cognitivas das necessidades individuais. Além disso, os valores representam também as exigências e demandas culturais (Rokeach, 1973, citado por Tamayo, 2005). A função dos valores no processo motivacional é fundamental, pois fornecem significados cognitivos e culturais

às necessidades, transformando-as em metas e intenções. Estas regulam os três elementos básicos da motivação: intensidade, direção e persistência do esforço.

Segundo Schermerhorn (1999) o processo motivacional está ligado diretamente a satisfação no trabalho. Sendo este fortemente entrelaçado ao comprometimento organizacional, ou seja, a medida pela qual a pessoa se identifica fortemente com a organização e se sente parte dela, a mesma passa a se envolver com maior entusiasmo no trabalho, empregando esforço além das expectativas normais. Uma pessoa que tem alto comprometimento organizacional é considerada muito leal e dedicada ao seu trabalho e conseqüente a organização.

Os valores constituem um contínuo de motivações relacionadas em si. Assim, a relação entre os valores e qualquer atitude ou comportamento tende a ser associado de forma similar a tipos motivacionais adjacentes na estrutura circular.

Faz-se necessário apresentar a estrutura dos valores organizacionais e a sua possível relação com os valores pessoais e conseqüentemente a questão do comprometimento organizacional. Tanto os valores organizacionais quanto os pessoais são princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e grupos. Com relação a organização, eles orientam a vida organizacional, o comportamento de gestores e empregados, sustentando as atitudes e motivando para a obtenção de meta e objetivos, determinando as formas de julgar e avaliar os comportamentos e eventos organizacionais, influenciando o clima da organização e a tomada de decisão organizacional (Tamayo, 1999).

Os valores pessoais e organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados. Do ponto de vista conceitual, ambos apresentam componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social. É inevitável, toda organização apresenta conflito entre os interesses individuais e do grupo. Tamayo (2005) aponta alguns

aspectos para explicar a integração do indivíduo ao seu ambiente de trabalho, sendo eles: adaptação, acomodação, adequação, encaixe e correspondência. O autor dá a entender que os valores e os interesses das partes que entram em contato, o trabalho e a empresa, são muito diferentes e que o indivíduo tem que se ajustar aos valores e interesses da organização.

Os valores de uma organização são introduzidos por pessoas. Estas já possuem um sistema de valores pessoais que expressam as suas metas e definem o que é bom para si, para os grupos e para a sociedade. Portanto, quando as pessoas tentam estabelecer o que é bom para a organização, utilizam os mesmos princípios e as mesmas metas que orientam o comportamento pessoal. Dessa forma, a estrutura dos valores organizacionais pode ser bastante semelhante à dos valores pessoais (Tamayo, 2005).

Além disso, Tamayo (2005) ainda afirma que os valores organizacionais evoluem e desenvolvem-se em estreita interação com exigências internas e externas da organização. As exigências internas são decorrentes, em grande parte, das necessidades e motivações dos seus membros. Quanto as exigências externas referem-se a satisfação do cliente com os produtos e/ou serviços da organização. Vale ressaltar que todo o processo de fidelização de clientes internos e externos tem a ver com as motivações individuais.

As organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza no âmbito pessoal, social e profissional. Infere-se que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência. A busca do indivíduo no seu trabalho estar relacionada as suas necessidades, seus valores e os valores dos outros, isto é, por todos aqueles elementos biológicos e psicossociais que são essenciais para a sua sobrevivência

e para a sobrevivência do grupo. A organização tem consciência que não conseguirá atingir suas metas de produtividade e eficiência sem se preocupar em atender as metas das pessoas que a compõem. Assim, as metas da organização integram inevitavelmente as metas e motivações pessoais (Tamayo, 2005).

A relação entre os valores pessoais e o comprometimento pode ser apresentado sob um ponto de vista teórico e prático. Do ponto de vista teórico, o conhecimento da relação entre os valores da pessoa e o comprometimento contribui para esclarecer a natureza deste comportamento e da sua função na organização. Através deste conhecimento identificam-se forças motivacionais, interesses ocultos do trabalhador que sustentam o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Do ponto de vista prático, o conhecimento do impacto dos valores sobre o comportamento é uma variável relevante para o gerenciamento do comprometimento por parte dos gestores.

Tamayo (2005) estudou a relação dos valores pessoais e comprometimento utilizando a abordagem teórica de Schwartz. Este estudo consistiu em identificar os tipos motivacionais de valores que influenciaram o comprometimento organizacional e o papel que cada um deles tem na sua gênese e no seu desenvolvimento. Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados, o primeiro foi a Escala de Comprometimento de Mowday (1979) e o segundo foi a Inventário de Valores de Schwartz (1992), amplamente utilizado em pesquisa transcultural.

Quatro dos dez tipos motivacionais de valores apresentaram contribuição significativa para explicar o comprometimento: tradição, poder, estimulação e universalismo. A relação de estimulação com o comprometimento foi negativa, indicando que quanto mais o empregado enfatizar os valores de estimulação menor será o seu score em comprometimento organizacional. A relação de tradição, poder e universalismo com o comprometimento foi positiva.

O tipo motivacional Tradição persegue a aceitação dos costumes, das normas, da estrutura e das idéias existentes na cultura tradicional da sociedade e da empresa. Trata-se de uma motivação que guia a pessoa a procurar a conservação do *status quo*. O tipo motivacional Universalismo é a busca da compreensão, da tolerância, do bem-estar de todos. É uma motivação que leva a pessoa a ignorar ou a renunciar a interesses pessoais em benefício do bem-estar do grupo. Trata-se, portanto, de uma motivação que guia as pessoas a se preocuparem com os resultados coletivos. A relação entre universalismo e comprometimento é convergente com o próprio conceito de comprometimento, visto que os interesses pessoais dominam sobre os interesses coletivos. Esta motivação guia o indivíduo a procurar prestígio, *status* social e domínio sobre as pessoas e recursos. (Tamayo, 2005).

Os valores relativos ao tipo motivacional Estimulação, segundo Tamayo (2005), têm como meta a procura de novidade, de desafios na vida e no trabalho. É a motivação que orienta a pessoa para a inovação, a curiosidade e a criatividade. Quanto mais o funcionário enfatiza os valores de estimulação menor será o seu escore em comprometimento, pois os trabalhadores desejam desafios profissionais que valorizam a variedade e a mudança no trabalho. Com isso, na organização serão menos propensos a desenvolver o comprometimento organizacional.

Tamayo (2005) afirma que do ponto de vista motivacional, o comprometimento revela-se como uma forma de lutar contra mudanças e inovações, de procurar a estabilidade das estruturas organizacionais existentes e a preservação de tradições, costumes, normas e práticas tradicionais. O comprometimento do funcionário não parece ser desinteressado e incondicional, mas orientado à promoção de um tipo de organização relativamente estática, estável, que não muda, que apresenta surpresas, que

não exige adaptações, que não apresenta desafios, que não exige criatividade e inovação no trabalho.

O comprometimento organizacional implica em se preocupar com a imagem e o bem-estar da organização, mesmo à custa do bem-estar próprio, em investir esforços em favor da organização e no desejo e na vontade de se manter membro da organização. O comprometimento é um meio para atingir metas motivacionais de autotranscendência. O funcionário satisfaz estas metas por meio de sua dedicação à organização, de sua disponibilidade para investir esforços em favor da instituição e da procura do bem-estar de todos os seus membros.

Tamayo (2005) apresenta que as conseqüências do comportamento de comprometimento organizacional são relevantes para a obtenção das metas motivacionais de poder, ou seja, a procura de *status* social e de prestígio e o controle e domínio de pessoas, informações e recursos. Em suma, o poder é uma motivação determinante do comprometimento organizacional.

Contudo, pode-se concluir que o comprometimento organizacional afetivo não é um comportamento que se desenvolve a partir de uma única motivação, mas a partir de um núcleo motivacional complexo, isto é, o comprometimento organizacional parece atender a cura do bem-estar coletivo e da obtenção de *status quo*, de *status* social, prestígio e controle sobre pessoas e recursos (Tamayo, 2005).

Atualmente, existem poucos estudos relacionados a relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional. Esta relação propicia a organização verificar qual hierarquia de valores os seus funcionários apresentam, possibilitando assim correlacionar tais valores com os tipos de comprometimento que os mesmos apresentam com relação a organização onde trabalha. Com base nestes dados, a organização poderá compreender os comportamentos de seus funcionários, podendo

assim investir em técnicas de motivação que beneficie o funcionário assim como o desenvolvimento organizacional. Além da correlação entre valores pessoais e comprometimento organizacional, vale ressaltar que tal estudo poderá também apresentar resultados sobre os dados demográficos (sexo, escolaridade, faixa etária e tipo de contrato) correlacionados aos tipos de comprometimento. Estudos como este apresentam dados que auxiliam a organização a conhecer e compreender com maior clareza seus funcionários, com isso pode-se aplicar estratégias que visam o desenvolvimento organizacional.

METODOLOGIA

1. ORGANIZAÇÃO

1.1. MISSÃO:

APAE/DF tem como missão articular ações que promovam o exercício da cidadania da pessoa com deficiência mental e múltipla no Distrito Federal, a partir dos 14 anos, com a perspectiva da inclusão social. Vale ressaltar que tal instituição tem como “alicerce” a questão familiar, ou seja, esta organização tem como um dos principais valores organizacionais, a relação com a FAMÍLIA.

1.2. HISTÓRICO:

A Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais do Distrito Federal – APAE/DF é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, que atende pessoas com deficiência mental e múltipla, com idade acima de 14 anos, em quatro Núcleos Cooperativos, localizados na Asa Norte, Guará II, Ceilândia e Sobradinho, sendo permitida a criação de novos núcleos ou desativar aqueles que não apresentarem eficiência e eficácia no serviço prestado.

Filiada à Federação Nacional das APAEs, faz parte do maior movimento comunitário do mundo em prol da pessoa com deficiência mental e múltipla, regendo-se pelo Estatuto aprovado em assembléia geral, por este Regimento Interno, pela legislação em vigor, e, especialmente, pela legislação pertinente à pessoa com deficiência mental e múltipla.

Por estar localizada no Distrito Federal, a APAE/DF representa um caso atípico na estrutura do Movimento Apaeano. Assim, além de suas atividades em âmbito local, a APAE/DF acumula o *status* e as atribuições de Federação Estadual e integra o Conselho de Administração da Federação Nacional das APAEs. O movimento Apaeano, como é chamado, é formado por uma rede organizacional composta pela Federação Nacional das APAEs, 21 Federações nos Estados, 187 Delegacias Regionais e cerca de 2 mil APAEs espalhadas por todo território brasileiro.

Todas as atividades realizadas pela APAE/DF são custeadas por meio da contribuição de sócios, doações diversas, promoção de campanhas e eventos, arrecadações pelo serviço de Telemarketing, comercialização de produtos, prestação de serviços e por parcerias estabelecidas com organismos internacionais, órgãos governamentais e empresas privadas. APAE/DF tem como valores institucionais o Profissionalismo, a Ética, o Amor, a Dedicção, a Competência e o Comprometimento.

A APAE/DF tem as seguintes áreas de atuação:

- a) defesa dos direitos das pessoas com deficiência mental e múltipla;
- b) prevenção da incidência de deficiência;
- c) educação para jovens e adultos com deficiência mental e múltipla;
- d) aprendizagem, educação profissional e trabalho de pessoas com deficiência mental e múltipla;
- e) saúde das pessoas com deficiência mental e múltipla;
- f) assistência social às pessoas com deficiência mental e múltipla e seus familiares;
- g) assistência à pessoa idosa com deficiência mental e múltipla;

- h) estudos e pesquisas relativos às pessoas com deficiência mental e múltipla;
- i) capacitação e aperfeiçoamento técnico e profissional dos profissionais das áreas: administrativa, financeira, pedagógica e técnica;
- j) arte e cultura, esporte e lazer para as pessoas com deficiência mental e múltipla,, seus amigos e familiares.

1.3. QUADRO DE FUNCIONÁRIOS:

O quadro de funcionários da APAE/DF é constituído por aproximadamente 200 funcionários contratados diretamente, inclusive os do Telemarketing e de profissionais cedidos pelas Secretarias de Estado de Educação e de Saúde do Governo do Distrito Federal, por meio de convênio.

Os profissionais que forem colocados à disposição da APAE/DF, por meio de convênio, devem cumprir todas as exigências do Regimento Interno e do Estatuto adotado pela Instituição, assim como às normas administrativas propostas pela Diretoria Executiva e aprovadas pelo Conselho de Administração.

O profissional cedido que não cumprir as normas estabelecidas pela APAE/DF sofrerá advertência e posteriormente dispensa de suas atividades, em caso de reincidência.

A Diretoria Executiva, de acordo com o Coordenador Geral, reserva-se o direito de dispensar o profissional cedido que não esteja desempenhando bem suas funções e responsabilidades. Nesta hipótese, o Presidente da APAE/DF deverá fazer um

relatório sucinto com justificativa da devolução, para ser apresentado à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal ou outras secretarias conveniadas.

Os funcionários, professores, técnicos e instrutores serão, semestralmente, avaliados de acordo com instrumento desenvolvido pela Instituição, para este fim, inclusive os professores cedidos, independentemente da avaliação da Secretaria de Estado de Educação.

São direitos de todos os profissionais da APAE/DF, além das prerrogativas que lhes são asseguradas pelas leis vigentes:

- a) requisitar o material que julgar necessário ao desempenho de suas funções;
- b) utilizar as dependências e instalações necessárias ao desempenho de suas funções;
- c) opinar sobre programas e material didático e de oficinas;
- d) propor à Diretoria Executiva e à Coordenação Geral medidas que objetivem o aprimoramento ou implantação de métodos de ensino, instrumentos de avaliação, cursos profissionalizantes e projetos especiais;
- e) propor soluções com vistas ao aprimoramento do processo de atendimento da pessoa com deficiência mental e múltipla ;
- f) participar das decisões sobre a política de atendimento da Instituição;
- g) participar de cursos e eventos fora da Instituição que promovam o seu aperfeiçoamento profissional nos dias de sua coordenação, desde que devidamente informado ao seu superior imediato.

Com relação aos deveres, todos os profissionais da APAE/DF deverão:

- a) manter assiduidade, pontualidade, compromisso e respeito ao horário estabelecido para as atividades da Instituição;
- b) zelar pelo patrimônio da Instituição;
- c) apresentar plano de ação anual de sua área de trabalho;
- d) apresentar relatório anual de sua área de trabalho após o término das atividades;
- e) divulgar e fazer cumprir as leis e normas que regulamentam a educação especial e profissional;
- f) assessorar o Presidente e a Diretoria Executiva, quando solicitado;
- g) executar as determinações de normas gerais de organização e funcionamento da Instituição;
- h) executar as ações previstas no Plano Estratégico relativas à sua área de atuação na Instituição;
- i) vestir-se com decoro, de acordo com o exercício de suas funções de atendimento a jovens e adultos;
- j) usar crachá de identificação;
- k) registrar, em livro próprio disponível na Secretaria, fatos relevantes ocorridos na Instituição;
- l) utilizar o uniforme e os acessórios adequados ao exercício da respectiva função.

2. AMOSTRA:

A pesquisa em questão apresenta uma amostragem de 30 (trinta) participantes, sendo que o sexo feminino é predominante (n=28), contendo apenas 2 participantes do sexo masculino, o estado civil predominante é o de casada (n=17). Com relação a faixa etária foi possível verificar que a maioria (n=14) apresenta entre 26 a 35 anos, em seguida os participantes com faixa etária entre 35 a 45 anos (n=10) e por fim apenas 2 participantes apresentam a faixa etária entre 18 a 25 anos e 4 acima de 45 anos. Quanto a escolaridade, tanto o 3º Grau Completo quanto a Pós-Graduação apresentou o mesmo número de participantes, ou seja, 12 participantes em cada, apenas um participante apresentou a escolaridade com 2º grau completo, o restante (n=5) afirma ter o 3º grau incompleto. Com relação ao contrato dos funcionários, 18 são contratos efetivos, ou seja, foram efetivados através de concurso público e 12 são de contrato temporário. A seleção dos participantes ficou a critério de uma das coordenadoras, ou seja, a escolha foi aleatória e de diversos cargos.

3. INSTRUMENTO:

Foram utilizados dois instrumentos para a realização desta pesquisa, o primeiro refere-se aos valores pessoais elaborados e adaptados por Tamayo e Schwartz em 1993 para a realidade brasileira; o segundo apresenta escalas de comprometimento organizacional elaborado por Siqueira em 2001.

O primeiro instrumento contém 60 (sessenta) itens, sendo que cada item apresenta o nome do valor pessoal, em seguida uma breve descrição e por fim uma escala de importância de 1 a 5. Neste instrumento o participante deverá ler cada item,

sua respectiva descrição e em seguida avaliar que escala de importância o mesmo dará a cada um deles. Com relação aos índices de confiabilidade (alphas de Cronbach) segue abaixo a tabela 3 contendo o tipo motivacional, a definição e o alphas de Cronbach, segundo Tamayo (2005).

Tabela 3: Índice de confiabilidade de cada tipo motivacional e sua respectiva definição.

Tipo Motivacional	Definição	Alpha de Cronbach
Poder	Preservação de uma posição social dentro de um sistema social	0,65
Realização	Sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com as regras sociais	0,76
Hedonismo	Prazer e gratificação para si mesmo	0,76
Estimulação	Novidade e estimulação na vida	0,72
Autodeterminação	Independência de pensamento e ação	0,45
Universalismo	Compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza	0,62
Benevolência	Preocupação com o bem-estar de pessoas próximas	0,67
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião	0,53
Conformidade	Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas	0,63
Segurança	Busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do self.	0,70

O segundo instrumento apresenta diversas situações hipotéticas referente ao funcionário e a organização onde trabalha. Neste instrumento encontram-se três fatores de comprometimento: afetivo, contínuo e normativo. O primeiro refere-se quando o indivíduo deseja permanecer na organização, devido a questões afetivas; o segundo afirma que o indivíduo permanece na organização, porque precisa dos benefícios e do

salário ou não consegue encontrar outro emprego; o terceiro estar relacionado aos valores do indivíduo, ou seja, ele acredita estar comprometido com a organização, com base na crença de que esta é a coisa certa a fazer. Vale ressaltar que escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC, 15 itens, alfa de Crombach variando entre 0,71 a 0,78; Siqueira 1995); escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON, 7 itens, alfa de Crombach = 0,81; Siqueira 2002) e por fim a escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF, 5 itens, alfa de Crombach = 0,90; Siqueira 1995).

Além deste instrumento, será entregue para o participante uma folha onde conterá dados demográficos, ou seja, sexo, escolaridade, faixa etária, tipo de contrato organizacional e estado civil.

Em suma, o instrumento terá uma folha de rosto contendo o objetivo da pesquisa e uma breve explicação do tema em questão, em seguida terá a folha com os dados demográficos, logo o instrumento contendo os valores pessoais e por fim o instrumento referente ao comprometimento organizacional. Vale ressaltar que antes de cada instrumento, havia uma breve explicação de como o participante deveria preencher o questionário (anexo 1).

4. PROCEDIMENTO:

A aplicação do instrumento de pesquisa deu-se da seguinte forma: foi entregue a uma das coordenadoras da organização 30 questionários completos. Foi explicado a ela passo por passo com relação ao instrumento, ou seja, cada folha foi lida e explicada como deveria ser preenchida. Ela escolheu 30 funcionários aleatoriamente, entregou os questionários e explicou todo o procedimento. Os mesmos preencheram e devolveram a ela.

RESULTADOS

Tabela 4: Média e Desvio Padrão de cada tipo motivacional.

	PODER	REALIZ.	HEDON.	ESTIM.	UNIVER.	AUTOD.	BENEV.	TRAD.	CONFOR.	SEGUR.
MÉDIA	3,26	3,53	4,06	2,50	3,80	4,03	4,50	3,73	4,36	4,10
D.P.	0,63	0,77	0,86	0,62	0,48	0,55	0,50	0,63	0,61	0,60

Na tabela 4, verifica-se que o tipo motivacional que apresentou maior média foi benevolência, em seguida, conformismo, segurança, hedonismo e autodeterminação. Por fim, ficaram os tipos motivacionais universalismo, tradição, realização, poder e estimulação.

Tabela 5: Média e Desvio Padrão de cada tipo de comprometimento organizacional.

	CALCULATIVO	AFETIVO	NORMATIVO
MÉDIA	2,43	3,50	2,73
D.P.	0,97	1,04	0,94

Com relação aos tipos de comprometimento organizacional, foi possível observar, com base na tabela 5, que o tipo de comprometimento afetivo obteve maior média entre eles. Logo em seguida o normativo com 2,23 de média e por ultimo o calculativo com 2,43. Pode-se observar que o desvio padrão dos tipos de comprometimento foi elevado, com isso houve diversidade de respostas entre os funcionários.

Tabela 6: Correlação entre os tipos motivacionais.

	Poder	Realiz.	Hedon.	Estim.	Autod.	Univer.	Benev.	Trad.	Confor.	Segur.
Poder	1,000	,468**	,464**	,599**	,265	,623**	,212	,096	,269	,284
Realiz.	,468**	1,000	,304	,353	,517**	,477**	,349	,366*	,371*	,541**
Hedon.	,464**	,304	1,000	,315	,281	,443*	,312	,033	,211	,118
Estim.	,599**	,353	,315	1,000	,148	,565**	-,054	,000	-,134	,135
Autod.	,265	,517**	,281	,148	1,000	,410*	,549**	,414*	,568**	,602**
Univer.	,623**	,477**	,443*	,565**	,410*	1,000	,000	,267	,255	,305
Benev.	,212	,349	,312	-,054	,549**	,000	1,000	,212	,496**	,391*
Trad.	,096	,366*	,033	,000	,414*	,267	,212	1,000	,520**	,337
Confor.	,269	,371*	,211	-,134	,568**	,255	,496**	,520**	1,000	,360
Segur.	,284	,541**	,118	,135	,602**	,305	,391*	,337	,360	1,000

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Com base nos dados apresentados na tabela 6, pode-se observar as correlações existentes entre os tipos motivacionais. O tipo motivacional poder se correlacionou com realização ($r = 0,468$), hedonismo ($r = 0,464$), estimulação ($r = 0,599$) e universalismo ($r = 0,623$). Vale ressaltar que hedonismo, apresentou correlação apenas com o poder. Já realização se correlacionou, além de poder, autodeterminação ($r = 0,571$), universalismo ($r = 0,477$), tradição ($r = 0,366$) e segurança ($r = 0,541$). Com relação ao tipo estimulação houve correlação com poder e universalismo ($r = 0,565$). Em seguida, foi possível observar que o tipo motivacional autodeterminação correlacionou-se, além de realização, benevolência ($r = 0,549$), conformidade ($r = 0,568$) e segurança ($r = 0,602$). Além disso, tanto o tipo motivacional benevolência ($r = 0,496$) quanto tradição ($r = 0,520$) se correlacionaram com conformidade.

Tabela 7: Correlação entre os tipos motivacionais e tipos de comprometimento (Calculativo, Afetivo e Normativo).

	Calculativo	Afetivo	Normativo
Poder	-,137	,052	,293
Realiz.	-,226	,171	-,035
Hedon.	-,035	,038	,022
Estim.	,141	-,026	,290
Autod.	-,219	,208	-,311
Univer.	-,103	,068	,106
Benev.	-,105	,033	-,144
Trad.	-,030	,155	-,236
Confor.	-,160	,027	-,182
Segur.	-,368*	,027	-,252

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Quanto a correlação entre os tipos de comprometimento organizacional (Calculativo, Afetivo e Normativo) e os tipos motivacionais, pode-se observar, com base na tabela 7, que apenas o tipo motivacional segurança apresentou uma correlação negativa ($r = -0,368$) com o tipo de comprometimento organizacional calculativo.

Tabela 8: Média dos tipos de contrato de trabalho com relação aos tipos de comprometimento.

	Tipo de contrato	N	Média
Calculativo	1	18	2,66
	2	12	2,08
Afetivo	1	18	3,27
	2	12	3,83
Normativo	1	18	2,61
	2	12	2,91

1. Funcionário Efetivo 2. Funcionário Contrato-Temporário.

Ao analisar a tabela 8, verifica-se que existem diferenças na média referentes aos tipos de contrato de trabalho, assim como no tipo de comprometimento. Para verificar se tais diferenças eram significativas, fez-se o teste t para amostra independente, o qual revelou que as diferenças não são significativas.

Tabela 9: Média entre faixa etária e os tipos de comprometimento.

	Faixa Etária	N	Média
Calculativo	2	2	2,50
	3	14	2,57
	4	10	2,30
	5	4	2,25
	Total	30	2,43
Afetivo	2	2	3,50
	3	14	3,50
	4	10	3,40
	5	4	3,75
	Total	30	3,50
Normativo	2	2	3,50
	3	14	2,78
	4	10	2,20
	5	4	3,50
	Total	30	2,73

2. 18 a 25 anos 3. 25 a 35 anos 4. 35 a 45 anos 5. acima de 45 anos

Quanto a correlação entre a faixa etária dos participantes e os tipos de comprometimento (calculativo, afetivo, normativo) foi possível verificar que não houve correlação significativa entre eles, de acordo com os dados apresentados na tabela 9, pode-se observar também que dentre os tipos de comprometimento, o que apresentou maiores médias foi o afetivo, em seguida o normativo e por fim o calculativo.

Com o objetivo de verificar se as diferenças eram significativas foi realizada uma ANOVA, a qual é um teste paramétrico que permite verificar se existem diferenças entre três ou mais grupos. Essa análise revelou que as diferenças não são significativas.

Tabela 10: Média entre sexo e os tipos de comprometimento.

	Sexo	N	Média
Calculativo	1	2	2,00
	2	28	2,46
Afetivo	1	2	4,00
	2	28	3,46
Normativo	1	2	3,00
	2	28	2,71

1. Masculino 2. Feminino

Na tabela 10, pode-se observar que o comprometimento afetivo apresentou maiores médias, sendo elas 4,00 para o sexo masculino e 3,46 para o sexo feminino. Em seguida, as médias do comprometimento normativo com 3,00 (masculino) e 2,71 (feminino) e por fim, o tipo de comprometimento calculativo com 2,000 referente ao sexo masculino e 2,46 referente ao sexo feminino. Para verificar tal diferença, fez-se o teste t que revelou que a diferença não é significativa.

DISCUSSÃO

De acordo com a teoria de valores, as diferenças motivacionais entre valores são contínuas e não intermitentes, ou seja, os valores formam um continuum motivacional. Ao analisar os dados empíricos, pode-se encontrar valores de tipos adjacentes que se misturaram ao invés de emergirem em regiões claramente distintas. Itens perto das fronteiras de tipos motivacionais adjacentes na estrutura circular inevitavelmente se sobrepõem um pouco em significado. Vale ressaltar que itens e tipos motivacionais que expressam motivações opostas devem se claramente discriminados e distantes uns dos outros (Tamayo, 2005).

Tamayo (2005) afirma que cada sociedade apresenta uma hierarquia de valores, pois dependendo da cultura um determinado valor terá mais importância que os demais. No entanto, Tamayo apresenta a seguinte hierarquia conforme apresentado na tabela 1. Segundo a tabela 4, pode-se verificar que a teoria se confirmou na questão do tipo motivacional benevolência, pois este apresentou a maior média, inferindo que tal organização tem com foco principal as relações positivas e cooperativas entre os membros da empresa assim como a participação da família também. Pode-se observar também que o penúltimo tipo motivacional, na escala de hierarquia da pesquisa em questão, foi o poder, o que também confirma a teoria estudada, reforçando assim o tipo de relacionamento cooperativo e positivo entre os funcionários da empresa. Em suma, pode-se afirmar que tal teoria se confirmou com relação a hierarquia de valores apresentada pelo autor.

Vale salientar que o tipo motivacional benevolência, segundo Tamayo (2005), é de grande importância porque se deve à centralidade de relações positivas e cooperativas no principal palco de aquisição inicial e de manutenção de valores. Pode-se verificar que segundo a tabela 4, este tipo motivacional apresentou maior

significância entre os funcionários, levando em consideração o tipo de organização é interessante que esse seja o principal valor pessoal desses trabalhadores, pois tal organização visa promover o exercício da cidadania e inclusão social de pessoas com deficiência mental, com o alicerce familiar. Levando aos funcionários apresentarem metas referentes a preocupação com o bem-estar das pessoas íntimas.

O primeiro tipo motivacional analisado foi o PODER, de acordo com a tabela 6, pode-se verificar que houve uma correlação com os tipos motivacionais realização, hedonismo, estimulação e universalismo. Com base nestes dados, pode-se afirmar que poder, realização, hedonismo e estimulação estão próximos na estrutura circular (figura 1) apresentada por Schwartz, ou seja, estes tipos motivacionais estão correlacionados entre si, confirmando a teoria estudada para a realização desta pesquisa. Estes quatro tipos motivacionais representam que os participantes demonstram superioridade social e estima, assim como satisfação centrada em si mesmo e um desejo por afetividade agradável. Porém, segundo a teoria estudada, verifica-se que os dados apresentam uma correlação entre poder e universalismo, o que seria propriamente dito oposto na estrutura circular.

Segundo Tamayo (2005), o valor de poder pode prejudicar as pessoas em relações sociais, mas podem também ajudar a motivá-los a trabalhar em favor do grupo. Em contra partida, o valor de universalismo apresenta uma característica onde o indivíduo tem uma grande facilidade de se relacionar com as pessoas de uma forma geral. Pode-se inferir que os participantes estão motivados a trabalharem em favor do grupo o que leva a entender porque estes tipos motivacionais apresentaram correlação na análise. Na instituição pesquisada, os funcionários são divididos em equipes para o desenvolvimento do trabalho, apesar de cada funcionário ser responsável por uma

determinada atividade, a sua equipe tem responsabilidades e deveres em comum, com isso infere-se que este fator pode ter influenciado na obtenção do dado apresentado.

Com relação ao tipo motivacional realização, pode-se observar que houve uma correlação entre poder, autodeterminação, universalismo e tradição. Verifica-se que a posição do tipo motivacional de realização, na estrutura circular, está distante tanto de autodeterminação, universalismo e tradição. O universalismo e autodeterminação por estarem próximas, pode-se inferir que os participantes apresentam um bom relacionamento social, criatividade e enfrentam desafios que podem surgir durante períodos de crise. O tipo motivacional de realização apresenta a característica do investir tempo e energia em atividades exercidas pela equipe, porém este valor estimula esforços para atingir reconhecimento social podendo romper relações sociais harmoniosas e prejudicar a realização das metas do grupo. Com relação à correlação a tradição, pode-se inferir que este valor auxilia na harmonização do grupo e conseqüentemente na realização das metas da equipe, fazendo um equilíbrio entre os valores de realização, autodeterminação e universalismo.

O valor motivacional estimulação correlacionou-se com poder e universalismo. Com isso, pode-se inferir que os participantes apresentam uma necessidade inata de prazer e excitação, não ameaçando as relações sociais positivas, ao contrário do poder, pois muitas vezes prejudicam as relações, no entanto motiva os indivíduos a trabalharem em equipe.

A autodeterminação incentiva a criatividade, motiva a inovação e promove tolerância a desafios do grupo. De acordo a análise dos dados, verifica que houve uma correlação deste valor com os tipos motivacionais realização, benevolência, conformidade e segurança. Benevolência, conformidade e segurança estão próximos na estrutura circular o que indica que os participantes apresentam características que

propiciam um relacionamento íntimo e uma grande harmonia nas relações. No entanto, o valor realização pode atrapalhar as relações sociais, porém infere-se que este valor auxilia na motivação dos participantes a trabalharem em grupo.

Segundo os dados obtidos, verificou-se que o tipo motivacional tradição apresentou uma correlação com apenas o valor conformidade. Com isso, pode-se inferir que os participantes apresentam uma forte subordinação do indivíduo em favor de expectativas socialmente impostas.

Tamayo (2005) afirma que a relação entre os valores pessoais e qualquer atitude ou comportamento tende a ser associado de forma similar a tipos motivacionais adjacentes na estrutura circular. Com isso, relacionou os tipos motivacionais e os três tipos de comprometimento (calculativo, afetivo e normativo). Através dos resultados obtidos, foi possível verificar que os participantes apresentam um comprometimento organizacional afetivo significativo. Com isso, infere-se que o funcionário permanece na organização devido a questões afetivas e não por benefícios, salários e/ou própria missão da empresa. O vínculo que o indivíduo tem com a organização vai além do trabalho em si, engloba as relações interpessoais, o ambiente físico, a postura da organização com o funcionário, a valorização do mesmo e outros. A própria missão da organização que apresenta um forte valor organizacional relacionado a família pode estar diretamente vinculado ao tipo de comprometimento apresentado pelos funcionários.

Foi feita uma correlação entre os tipos motivacionais e os comprometimentos organizacionais e verificou-se que houve apenas uma correção entre o valor segurança e o comprometimento calculativo. Pode-se afirmar que tal correlação está fortemente ligada, pois se refere à disposição do trabalhador de continuar na organização para não perder os investimentos pessoais já realizados. Apesar da média dos funcionários

apresentarem um comprometimento afetivo significativo, há também uma forte ligação a questão da segurança na organização e necessidade de permanecer na organização por precisar dos benefícios, salário ou até mesmo por julgar incapaz de conseguir outro emprego melhor. Com isso, pode-se inferir ainda, que os funcionários propiciam relações que evitam conflitos e violações de normas para que não cause a perda do emprego.

Com relação a segurança e conformidade, estes também promovem relações sociais harmoniosas, ressaltando a questão que proporcionam relações que evitam conflitos e violações de normas de grupos.

O *comprometimento instrumental ou calculativo* refere-se à disposição do trabalhador de continuar na organização para não perder os investimentos pessoais já realizados na mesma. Nesta perspectiva o comprometimento parece ser consequência da necessidade que o empregado tem da organização (Tamayo, 2005). O comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, no âmbito comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente) causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho (Siqueira, 2001).

Além dessas correlações, verificou-se se a correlação de comprometimento e a escolaridade, sexo e tipo de contrato do funcionário. Segundo as tabelas 8, 9 e 10, foi possível observar que não houve diferenças significativas. Pode-se inferir que a quantidade de amostra foi pequena para se alcançar um resultado significativo, especialmente a variável gênero com apenas 2 homens e 28 mulheres.

Apesar de algumas teorias levantarem a questão de pessoas mais velhas serem mais comprometidas com a organização, os dados não apresentaram tal afirmação. Não confirmando assim a teoria apresentada neste trabalho, mas isso não significa que tal

afirmação não seja verdadeira. Julga-se que a quantidade de participantes interferiu muito na obtenção deste resultado. Outro fator interessante foi a questão da correlação do tipo do contrato do funcionário (temporário ou efetivo) não influenciar no comprometimento organizacional.

Como mostra a tabela 8, o tipo de contrato de trabalho não interfere significativamente nos componentes de comprometimento. Vale ressaltar que antes da análise dos dados, esperava-se que os funcionários de contrato temporário não fossem muito comprometidos com a organização, pois estes não tinham garantia nenhuma de permanecer dentro da mesma, todo final de ano letivo os mesmos são mandados embora e devem passar por um novo processo seletivo para continuar trabalhando na organização em questão. Pode-se inferir que este fator é uma variável desmotivadora ao funcionário de contrato temporário comprometendo qualquer tipo de comprometimento organizacional, pois o mesmo não tem garantia nenhuma em permanecer na organização. Após os estudos e verificação dos dados, observou-se que tipo de contrato dos funcionários não apresentou nenhuma diferença significativa, apenas dos trabalhadores com contratos temporários apresentaram maior média de comprometimento afetivo.

Quanto ao dado demográfico referente ao sexo dos participantes, acredita-se que o sexo feminino em determinadas organizações apresenta um grau de comprometimento maior que do sexo masculino. No entanto neste estudo não apresentou uma correlação significativa entre o sexo e o comprometimento. Pode-se afirmar que este resultado se deu devido a amostra apresentar um número maior do sexo feminino ($n=28$), tendo como amostra total de 30 participantes. Com isso, levanta-se a hipótese que com uma amostra maior de ambos os sexos, pode-se obter um resultado diferente ao apresentado neste trabalho.

Em suma, pode-se afirmar, segundo a teoria estudada, que as mulheres assumem papéis mais “expressivos”, direcionados ao outro; homens se engajam e aprendem papéis mais “instrumentais” e direcionados a execução de tarefas. Essas teorias compartilham uma visão de mulher mais relacional, expressiva e comunal e de homem como mais autônomo, instrumental e ativo. Com isso, pode-se fazer um link com o tipo motivacional que apresentou mais significância entre os funcionários – benevolência. Segundo a teoria estudada, as mulheres enfatizam benevolência mais que os homens. Em contrapartida os homens enfatizam poder, realização e estimulação mais que as mulheres. Como foi possível verificar que a amostra apresentou predominância no sexo feminino, e conseqüentemente maior significância no tipo motivacional benevolência, confirmando a teoria apresentada.

Tamayo (2005) ainda afirma que as mulheres devem enfatizar o universalismo, tradição e conformidade mais que os homens e esses devem enfatizar o hedonismo e autodeterminação. Com base na tabela 4, pode-se observar que o tipo motivacional conformidade realmente apresentou uma média significativa, porém o universalismo e tradição apresentaram menor média. Com isso, pode-se inferir que tais tipos motivacionais referem-se a não aceitação dos ideais e costumes da sua sociedade. Vale ressaltar que tais afirmações podem variar de cultura para cultura, ou seja, há variáveis sociais, culturais e contextuais que influenciam quando, onde e como as prioridades axiológicas de homens e mulheres diferem.

Furtado (2003) afirma que a prioridade axiológica de cada pessoa expressa, além de suas necessidades e desejos, as idéias sobre o que é bom/ruim para si, para os demais, enfim para a organização onde ele se encontra, determinando sua maneira de agir frente às exigências externas. O fato de alguns valores priorizados pela organização não coincidirem com os valores mais importantes para as pessoas que exercem atividade

profissional na mesma, causa problemas sérios de insatisfação psíquica e emocional, tendo como consequência pessoas doentes emocionalmente e organicamente falando, desestimuladas, insatisfeitas, portanto exercendo tal atividade sem entusiasmo e alegria influenciando assim no comprometimento organizacional.

CONCLUSÃO

Pode-se se observar que, segundo os dados analisados, em alguns aspectos a teoria estudada foi confirmada. Tamayo (2005) apresenta o tipo motivacional benevolência como uns dos mais importantes, pois este tem como meta motivacional o interesse e a preocupação com o bem-estar das pessoas íntimas. Pode-se observar que este tipo motivacional apresentou maior significância nos dados analisados, lembrando que a missão da organização em questão está diretamente ligada a este tipo motivacional – benevolência. Este tipo motivacional apresenta forte relação positiva e cooperativa como principal foco, assim pode-se concluir que o resultado analisado esta coerente com o propósito da organização e conseqüentemente de seus funcionários também.

O tipo de comprometimento mais significativo, segundo a análise dos dados, foi o afetivo. Um aspecto ligado diretamente a este resultado apresentado refere-se a preocupação que os funcionários apresentaram na execução e desenvolvimento em trabalhos em equipe, podendo inferir que os mesmos apresentam um bom relacionamento social e relacionamento interpessoal dentro da organização, com isso enfrentam desafios em equipe que podem surgir em períodos de crise. Assim, pode-se afirmar que existe um grau da afetividade entre os funcionários considerável, influenciando assim no comprometimento afetivo.

A correlação entre os tipos motivacionais e o comprometimento apresentou fortemente que os funcionários propiciam relações que evitam conflito e violações de normas, construindo assim um ambiente agradável de “fácil” convívio. Pois além do grau de afetividade apresentada nos resultados obtidos, pode-se observar que houve um pequeno grau de comprometimento calculativo correlacionado ao tipo motivacional

segurança. Com isso, pode-se verificar que os funcionários também se preocupam com em perder os benefícios oferecidos pela organização ou até mesmo não se achar capaz em conseguir outro emprego melhor. Mas vale ressaltar que o grau de comprometimento afetivo permanece em destaque.

Quanto a questão dos dados demográficos: sexo, escolaridade e tipo de contrato do funcionário, não foram encontradas diferenças. Acredita-se que esta limitação se deu devido a pequena amostra ($n=30$) da pesquisa em questão.

Recomenda-se para próximos estudos, realizar tal pesquisa com uma amostragem maior. Seria interessante investigar em outros tipos de empresa, como organizações privadas ou outras empresas públicas. Sugere-se também realizar pesquisas que relacione valores pessoais e organizacionais, pois foi possível observar no desenvolvimento desta pesquisa que os valores organizacionais pode apresentar um papel importante no comprometimento organizacional.

Outro ponto importante refere-se a questão da pessoa que irá aplicar a pesquisa, é interessante que o responsável pela aplicação não tenha nenhum contato com os participantes, para que não haja interferência nos resultados obtidos ou até mesmo para que o participante não se sinta com receio em responder tais perguntas, pois poderá influenciar na fidedignidade dos resultados.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Furtado, V. (2003). A Influência dos Valores Pessoais como Fatores Facilitadores ou Dificultadores na Administração da Organização Escolar. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1994). A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial. São Paulo: Makron.

Medeiros. C. (1997). Comprometimento Organizacional, Características Pessoais e Performance no Trabalho: Um Estudo dos Padrões de Comprometimento Organizacional. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal.

Oliveira. A. (2004). Confiança do Emprego na Organização: Impacto dos Valores Pessoais, Organizacionais e da Justiça Organizacional. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília Brasília.

Salvador C.C. (2000). Psicologia do Ensino. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

Schermerhorn, Jr. & John R. (1999). Fundamentos de Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Brokman.

Siqueira, M. (1995). Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional: A Análise de um Modelo Pós-Cognitivo. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação no Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília.

Siqueira, M. (2001). Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. Campinas. Enanapad.

Siqueira, M. (2002) Medidas do comportamento organizacional. Estudos de Psicologia, 7 (número especial), 11-18.

Tamayo, A. & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. Psicologia: Teoria e Pesquisa. 9, 329-348.

Tamayo, A. (1994). Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 10, 269-285.

Tamayo, A. (1996). Valores Organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs). Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de Valores Organizacionais. Revista de Administração, 31 (2), 62 – 72.

Tamayo, A. (1998). Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Revista de Administração, 35 (2), 56-63.

Tamayo, A. (1999). Valores e Clima Organizacional. In: Paz, M.G.T. & Tamayo, A. Escola, saúde e trabalho. Brasília: UNB.

Tamayo, A. (2000). Prioridades Axiológicas e Satisfação no Trabalho. Revista de Administração, 35 (2), 37-47.

Tamayo, A., Mendes, A. M. & da Paz, M. G. T. (2000). Inventários de Valores Organizacionais. Estudos de Psicologia, 5 (2), 289-315.

Tamayo, A. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17, 1, 27-35.

Tamayo, A. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Em: Tamayo, A. & Porto, J. (Orgs.) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes.

Tamayo, A. (2005). Validade e aplicabilidade da teoria de valores. Em: Tamayo, A. & Porto, J. (Orgs.) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes.

Tamayo, A. (2005). Mensuração de valores no Brasil. Em: Tamayo, A. & Porto, J. (Orgs.) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes.

Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em: Tamayo, A. & Porto, J. (Orgs.) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes.

APAE. Documento: Estatuto e Regimento Interno.

Disponível em <http://www.apaedf.org.br>

Acessado em: abril/2007

ANEXO
INSTRUMENTO DE PESQUISA

INFORMAÇÕES GERAIS

Eu, Daniela Gonçalves de Macedo Santos, formanda do curso de Psicologia do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, venho convidá-lo a participar desta pesquisa. Este trabalho acadêmico tem como objetivo principal avaliar quais valores pessoais influenciam no comprometimento organizacional. Este instrumento contém duas etapas. Lembrando que em cada etapa, você encontrará um parágrafo explicativo, assim como uma tabela relacionando a numeração da escala com a descrição de cada uma.

Sua participação é fundamental para a realização desta pesquisa acadêmica.

Desde já, agradeço pela sua contribuição.

Obrigada,

Daniela Gonçalves de Macedo Santos
Formanda em Psicologia – UniCEUB.

Abril, 2007

Dados Gerais:

Sexo: Masculino Feminino

Idade: Até 17 anos
 18 a 25 anos
 25 a 35 anos
 35 a 45 anos
 acima de 45 anos

Estado Civil: Solteiro
 Casado
 Divorciado/Disquitado
 Viúvo

Escolaridade: 1º Grau Incompleto 1º Grau Completo
 2º Grau Incompleto 2º Grau Completo
 3º Grau Incompleto 3º Grau Completo
 Pós-Graduação

Outros: Funcionário Efetivo Funcionário – Contrato Temporário

ETAPA I

Nesta etapa contém vários itens referentes a valores pessoais, sendo que cada item apresenta uma breve explicação e logo em seguida um campo com as escalas de importância de 1 a 5. Sua tarefa consiste em ler cada item e sua respectiva descrição e em seguida avaliar que escala de importância você dará a cada um deles, por exemplo: o primeiro item refere-se a Igualdade, você deverá ler qual o significado dado a igualdade e escolher entre as escalas de importância (1 a 5), qual a que mais se enquadra para você referente a este item. Logo abaixo, encontra-se a escala de importância com suas respectivas descrições.

Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
1	2	3	4	5

	Item	Descrição	Escala de Importância				
1	Igualdade	Oportunidades iguais para todos	1	2	3	4	5
2	Harmonia Interior	Em paz comigo mesmo	1	2	3	4	5
3	Poder Social	Controle sobre os outros, domínio	1	2	3	4	5
4	Prazer	Satisfação de desejos	1	2	3	4	5
5	Liberdade	Liberdade de ação e pensamento	1	2	3	4	5
6	Trabalho	Modo digno de ganhar a vida	1	2	3	4	5
7	Uma Vida Espiritual	Ênfase em assuntos espirituais	1	2	3	4	5
8	Senso de Pertencer	Sentimento de que os outros se importam comigo	1	2	3	4	5
9	Ordem Social	Estabilidade da sociedade	1	2	3	4	5
10	Uma Vida Excitante	Experiências Estimulantes	1	2	3	4	5
11	Sentido da Vida	Um propósito na vida	1	2	3	4	5
12	Polidez	Cortesia, boas maneiras	1	2	3	4	5
13	Riquezas	Posses materiais, dinheiro	1	2	3	4	5
14	Segurança Nacional	Proteção da minha nação contra inimigos	1	2	3	4	5
15	Auto-Respeito	Crença em meu próprio valor	1	2	3	4	5
16	Retribuição de Favores	Quitação de débitos	1	2	3	4	5
17	Criatividade	Unicidade, imaginação	1	2	3	4	5
18	Vaidade	Preocupação e Cuidado com minha aparência	1	2	3	4	5
19	Um Mundo em Paz	Livre de guerras e conflitos	1	2	3	4	5
20	Respeito pela Tradição	Preservação de costumes vigentes a longo tempo	1	2	3	4	5
21	Amor Maduro	Profunda intimidade emocional e espiritual	1	2	3	4	5
22	Autodisciplina	Auto-restrição, resistência à tentação	1	2	3	4	5
23	Privacidade	O direito de ter um espaço pessoal	1	2	3	4	5
24	Segurança Familiar	Proteção para minha família	1	2	3	4	5

Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
1	2	3	4	5

Item	Descrição	Escala de Importância					
25	Reconhecimento Social	Respeito, aprovação pelos outros	1	2	3	4	5
26	União com a natureza	Integração com a natureza	1	2	3	4	5
27	Uma Vida Variada	Cheia de desejos, novidades e mudanças	1	2	3	4	5
28	Sabedoria	Compreensão madura da vida	1	2	3	4	5
29	Autoridade	Direito de liderar ou de mandar	1	2	3	4	5
30	Amizade Verdadeira	Amigos próximos e apoiadores	1	2	3	4	5
31	Um Mundo de Beleza	Esplendor da natureza e das artes	1	2	3	4	5
32	Justiça Social	Correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos	1	2	3	4	5
33	Independente	Ser auto-suficiente e autoconfiante	1	2	3	4	5
34	Moderado	Evitar sentimentos e ações extremadas	1	2	3	4	5
35	Leal	Ser fiel aos amigos e grupos	1	2	3	4	5
36	Ambicioso	Trabalhar arduamente, ter aspirações	1	2	3	4	5
37	Aberto	Ser tolerante a diferentes idéias e crenças	1	2	3	4	5
38	Humilde	Ser modesto, não me autopromover	1	2	3	4	5
39	Audacioso	Procurar a aventura, o risco	1	2	3	4	5
40	Protetor do Ambiente	Preservar a natureza	1	2	3	4	5
41	Influente	Exercer impacto sobre as pessoas e eventos	1	2	3	4	5
42	Respeitoso para com os pais e idosos	Reverenciar pessoas mais velhas	1	2	3	4	5
43	Sonhador	Ter sempre uma visão otimista do futuro	1	2	3	4	5
44	Autodeterminação	Escolher meus próprios objetivos	1	2	3	4	5
45	Saudável	Gozar de boa saúde física e mental	1	2	3	4	5
46	Capaz	Ser competente, eficaz, eficiente	1	2	3	4	5
47	Ciente dos meus Limites	Submeter-se às circunstâncias da vida	1	2	3	4	5
48	Honesto	Ser sincero, autêntico	1	2	3	4	5
49	Preservador da minha imagem pública	Proteger minha reputação	1	2	3	4	5

Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
1	2	3	4	5

Item	Descrição	Escala de Importância					
50	Obediente	Cumprir meus deveres e obrigações	1	2	3	4	5
51	Inteligente	Ser lógico, racional	1	2	3	4	5
52	Prestativo	Trabalhar para o bem-estar dos outros	1	2	3	4	5
53	Esperto	Driblar obstáculos para conseguir o que quero	1	2	3	4	5
54	Que Goza a Vida	Gostar de comer, sexo, lazer, etc	1	2	3	4	5
55	Devoto	Apegar-me fortemente à fé religiosa	1	2	3	4	5
56	Responsável	Ser fidedigno, confiável	1	2	3	4	5
57	Curioso	Ter interesses por tudo, espírito exploratório	1	2	3	4	5
58	Indulgente	Estar pronto a perdoar os outros	1	2	3	4	5
59	Bem-Sucedido	Atingir os meus objetivos	1	2	3	4	5
60	Limpo	Ser asseado, arrumado	1	2	3	4	5

ETAPA II

A segunda etapa apresenta várias situações hipotéticas referentes a você e a organização onde trabalha. Sua tarefa consiste em ler cada situação e avaliar o grau de concordância da situação em questão. Segue abaixo, a tabela com as escalas e suas descrições.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

ITEM	ESCALA					
Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...						
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado dessa empresa.	1	2	3	4	5	6
Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	1	2	3	4	5	6
Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com esse pedido de demissão.	1	2	3	4	5	6
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa empresa.	1	2	3	4	5	6
Eu deixaria para trás tudo que já investi nessa empresa.	1	2	3	4	5	6
Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	1	2	3	4	5	6
Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nessa empresa (garantias de não ser demitido)	1	2	3	4	5	6
Eu demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5	6
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5	6
Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	1	2	3	4	5	6
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	1	2	3	4	5	6
Eu demoraria para encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5	6
Eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece a seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.)	1	2	3	4	5	6
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5	6
Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	1	2	3	4	5	6

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

ITEM	ESCALA
-------------	---------------

A empresa onde trabalho me faz sentir...

Animado com ela	1	2	3	4	5	6
Contente com ela.	1	2	3	4	5	6
Entusiasmo com ela.	1	2	3	4	5	6
Interessado por ela.	1	2	3	4	5	6
Orgulhoso dela.	1	2	3	4	5	6

Outros fatores...

Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	1	2	3	4	5	6
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	1	2	3	4	5	6
É minha obrigação continuar trabalhando para essa empresa	1	2	3	4	5	6
Nesse momento, essa empresa precisa de meus serviços.	1	2	3	4	5	6
É a gratidão por essa empresa que me mantém ligado a ela.	1	2	3	4	5	6
Essa empresa já fez muito por mim no passado.	1	2	3	4	5	6
Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	1	2	3	4	5	6