

---

# *Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo*

---

**Alvaro Tamayo**

Recebido em fevereiro/98  
2ª versão em abril/98

Com base no conceito de **consciência social** proposto por Durkheim (1967) pode-se afirmar que a realidade organizacional é constituída pelo pensamento coletivo, isto é, pelo pensamento compartilhado pelos membros da organização. Morgan (1991:118) afirma que “as organizações são essencialmente estruturas de realidades sociais que descansam nas **mentes** de seus membros que as concretizam em conjuntos de normas e relações”. O edifício onde funciona uma organização, as pessoas que a integram e o equipamento técnico que utiliza não constituem a sua estrutura. A sua verdadeira estrutura é constituída pelos significados intersubjetivamente compartilhados. O pensamento coletivo em uma organização expressa a forma concreta como são representados a sua missão, as suas normas e os seus objetivos. Seria extremamente difícil e custoso para uma organização ou um grupo exercer controle direto sobre todos e cada um dos seus membros. Forma menos onerosa para a organização consiste em criar procedimentos de influência generalizados, através dos quais pode ter impacto sobre o pensamento e o comportamento da maioria dos seus membros, por meio da elaboração e da implantação de um sistema de normas e valores que especifiquem o comportamento esperado, nas diversas situações, de cada um dos empregados. Segundo Katz & Kahn (1978), os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Esses três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associado a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores “são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (Katz & Kahn, 1978:54). Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos e as normas e os valores são elementos integradores na organização, já que são compartilhados por todos ou significativa parte dos seus membros e, além disso, constituem uma estrutura de referência e de identidade coletiva.

## **TEORIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS**

O conteúdo, a representatividade, a equivalência de significado e a estrutura são elementos que devem ser considerados no estudo dos

---

Alvaro Tamayo, Doutor em Psicologia pela *Université de Louvain* (Bélgica), foi Professor na *Université de Moncton* (Canadá) e atualmente é Professor Titular na Universidade de Brasília.  
Fax: (061) 273-6378  
E-mail: tamayo@guarany.unb.br

valores (Schwartz, 1992). Primeiramente, precisa-se identificar o conteúdo de cada um dos valores organizacionais. Que tipo de valores são utilizados para expressar as prioridades organizacionais? Esses valores expressam preocupações e dilemas comuns às organizações? Do ponto de vista da representatividade, é preciso verificar se o conjunto de valores organizacionais utilizado para a pesquisa representa todos os tipos de valores existentes nas organizações. Uma análise axiológica de uma organização será confiável somente se os valores utilizados no instrumento de medida constituírem uma amostra representativa dos diversos tipos de valores organizacionais. Além disso, também é necessário verificar se os valores apresentam equivalência semântica de uma organização para outra. Um mínimo de equivalência no sentido dado aos valores é condição *sine qua non* para poder-se estabelecer comparações interorganizacionais válidas. Finalmente, precisa-se tentar estabelecer a estrutura dos valores, isto é, as relações de conflito e de compatibilidade existentes entre eles. Tal estrutura existe? É ela comum a todas as organizações?

***A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos.***

Duas abordagens principais podem ser utilizadas no estudo dos valores organizacionais. A primeira consiste em estudar os valores a partir dos documentos oficiais da empresa e a segunda em estudar os valores tal como eles são percebidos pelos empregados. Até o momento, os valores organizacionais têm sido estudados quase que exclusivamente a partir da missão da empresa, dos seus documentos oficiais, das suas políticas oficiais e do discurso dos seus dirigentes. Os resultados dessa abordagem levam à identificação dos valores oficiais da organização, isto é, aqueles existentes nos documentos oficiais, aqueles que os dirigentes consideram como os princípios orientadores da empresa. O estudo dos valores organizacionais tal como eles são percebidos pelos membros da organização raramente tem sido objeto de pesquisa por parte dos estudiosos. Os valores percebidos pelos empregados são, segundo eles, aqueles realmente praticados na organização. É óbvio que tais valores podem ser muito diferentes dos valores oficiais da organização. A empresa pode proclamar que o atendi-

to ao cliente é o seu valor máximo, aquele que orienta a vida e o comportamento da organização. Contudo, na percepção dos empregados esse pode ser um valor pouco praticado na empresa. Os primeiros esforços para o estudo dos valores tal como eles são percebidos pelos empregados foram realizados por Tamayo & Gondim (1996) ao construir e validarem um instrumento para a avaliação dos valores organizacionais tal como eles existem na mente dos empregados. Além disso, Tamayo (1996) apresenta os fundamentos teóricos dos valores organizacionais e várias sugestões de pesquisa nessa área.

### **Conceito**

A palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o signifiante e o insignificante. Ela expressa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as idéias. Dessa forma, aplica-se o termo valor em todas aquelas circunstâncias em que uma delas é julgada superior a outra, em que uma delas é objeto de preferência. O valor implica, portanto, no rompimento da indiferença do sujeito diante dos objetos, do comportamento, dos eventos ou das idéias. A manifestação de preferência por algo ou por alguém é, talvez, o comportamento mais comum da vida cotidiana.

Entende-se aqui por valores organizacionais os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios ou crenças compartilhados pelos empregados, que orientam o funcionamento e a vida da organização. Eles expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento etc. Os valores são uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros. Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização. Seria falácia equacionar os valores da organização com as finalidades e metas dos seus membros. Toda pessoa tem um sistema de valores próprio, isto é, um conjunto de crenças e princípios que orienta a sua vida. A organização possui também um sistema de valores não necessariamente idêntico ao dos seus membros e que, inclusive, pode ser total ou parcialmente conflituoso com o deles.

A convergência de empregados na percepção dos valores organizacionais é de grande importância. Ela expressa a forma como a missão e os objetivos da empresa, bem como as estratégias adotadas para atingi-los, são percebidos pelos empregados. Uma função dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa é

criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização. A importância desse ponto não pode ser negligenciada. Modelos mentais diferentes provocam, inevitavelmente, percepções diferentes da empresa, do comportamento organizacional e das tarefas a serem executadas (Chung & Gibbons, 1997). Os valores organizacionais são componentes importantes na construção da identidade social da organização, pois determinam parcialmente o que ela é e a forma como ela se percebe. Praticamente todos os empregados são capazes de detectar as prioridades axiológicas que dominam em sua organização e que determinam o seu clima e a sua cultura organizacional. Uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra pode ser percebida como colocando a ênfase no extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem.

### Dimensões

Tamayo & Gondim (1996) enfatizam nos valores organizacionais as dimensões cognitiva, motivacional e estruturante. O aspecto cognitivo dos valores é essencial, uma vez que eles são crenças relativas ao que é e não é desejável na empresa. São formas de conhecer a realidade organizacional, expressam respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais e apresentam como modelos as soluções ou os comportamentos que deram certo na empresa. Quanto à dimensão motivacional, Schwartz (1994) e Feather (1995) afirmam que os valores podem motivar o indivíduo a agir, dando à sua ação a direção e a intensidade emocional. A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos. O aspecto motivacional fica claro também quando se considera que os valores são metas mais ou menos conscientes da empresa. No que diz respeito à dimensão estruturante, os valores orientam a vida da empresa e guiam o comportamento dos seus membros. Não apenas o comportamento dos empregados é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que eles fazem do comportamento dos demais, pertinente ao sistema organizacional. Os valores constituem o núcleo da cultura organizacional e determinam a estrutura da **personalidade** da empresa. "Enquanto essência da filosofia da organização para obter o sucesso, os valores fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário", afirmam Deal & Kennedy (1988:21). Os valores são elementos fundamentais na construção e no desenvolvimento da identidade da empresa. As prioridades axiológicas de uma or-

ganização permitem distingui-la das outras, pois determinam os seus padrões de comportamento. Por exemplo, uma empresa que enfatiza os valores de hierarquia e tradição diferencia-se facilmente daquelas que priorizam os valores de autonomia e criatividade ou de competição e domínio do mercado.

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

A fonte dos valores organizacionais pode estar localizada em exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências compreendem desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização. A organização e os seus membros, para poderem dar conta da realidade, têm de reconhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Dessa forma, tanto a organização como os seus membros passam a representar conscientemente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas.

***A percepção dos valores organizacionais pelos empregados constitui imagem avaliatória da empresa, da sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os empregados e da interação existente entre eles. As características dessa imagem (positividade, dinamismo, atração, entre outras) determinam a maior ou a menor identificação do empregado com a empresa e com os seus objetivos.***

Pesquisas recentes têm revelado que os valores humanos em geral (Schwartz, 1992; 1994; Tamayo & Schwartz, 1993) apresentam uma estrutura baseada nas metas perseguidas pelos indivíduos. A multiplicidade de valores existentes nas diversas culturas humanas agrupa-se em torno de dez motivações básicas. Na área organizacional, Tamayo (1996) está realizando pesquisa visando identificar a estrutura dos valores organizacionais, mas pode-se postular que a multiplicidade de valores existentes nas diversas organizações estrutura-se ao redor de poucas motivações ou interesses básicos dos sistemas sociais. A estrutura axiológica de uma empresa pode ser descrita como um

sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta o clima e a cultura organizacionais. A estrutura axiológica específica, portanto, a natureza das crenças e dos princípios dominantes na organização e o tipo de motivação característico da mesma. A percepção dessa estrutura axiológica pelos empregados é elemento cognitivo que lhes permite criar uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa que guia o seu comportamento organizacional e a sua forma de pensar e a partir do qual eles podem formar inferências e elaborar explicações da rotina organizacional e da própria filosofia gerencial.

Uma função dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao seu funcionamento e à sua missão. A análise dos valores percebidos pelos empregados como característicos da empresa revela a forma como os objetivos gerais da mesma são captados pelos seus membros e serve de base para o planejamento de mudanças no clima e na cultura organizacionais. Por exemplo, o simples fato de um supervisor dar *feedback* a um empregado pode ser interpretado por este último, em virtude de divergência nos valores compartilhados entre os dois, por vias não previstas nem desejadas pelo primeiro, porque cada um deles teria um modelo mental diferente do funcionamento, da missão da organização e da própria tarefa a ser executada. As formas de pensar, de refletir, de solucionar problemas, de comunicar-se com os colegas e com os gerentes, de analisar as expectativas próprias e as dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados em uma organização. Os valores, junto com os outros componentes da cultura organizacional, são determinantes do comportamento organizacional (Deal & Kennedy, 1988; Triandis, 1994).

## COMPROMETIMENTO, CIDADANIA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O objetivo da presente pesquisa foi estudar a relação entre a percepção dos valores de uma organização e os comportamentos de comprometimento afetivo, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. O comprometimento afetivo é definido por Mowday, Steers & Porter (1979:225) como "um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos". Compreende, portanto, a identificação do empregado com a empresa, o envolvimento com os papéis próprios da função por ele desempenhada e a lealdade para com a organização. A pesquisa sobre os determinantes do comprometimento afetivo é reduzida e dispersa. As variáveis pessoais têm sido as mais pesquisadas (Steers, 1977; Morris & Steers, 1987), mas as correla-

ções são pouco significativas (Mathieu & Zajac, 1990). O autor não tem conhecimento de estudos sobre a relação do comprometimento afetivo com os valores organizacionais. DeCotiis & Sommers (1987) têm estudado a relação com aspectos organizacionais e com características da estrutura da organização que certamente expressam dimensões da cultura organizacional.

A cidadania organizacional refere-se a comportamentos espontâneos, benéficos ao sistema organizacional e indispensáveis para a sua sobrevivência e a sua efetividade (George & Brief, 1992; Katz & Kahn, 1978; Pearce & Gregersen, 1991). Os comportamentos de cidadania organizacional englobam: atividades de cooperação com os colegas, ações protetoras ao sistema, sugestões criativas para a melhoria organizacional, autotreinamento para aprender e executar melhor seu trabalho, e criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo. Pouca importância tem sido dada à cultura organizacional como determinante do comportamento de cidadania organizacional. A direção predominante da pesquisa científica gira em torno de traços disposicionais, variáveis demográficas, satisfação no trabalho, percepção de justiça distributiva na organização e avaliações de aspectos específicos do trabalho (Berkowitz & Connor, 1966; Isen, 1970; Levin & Isen, 1975; Moorman, 1991; Organ, 1990; Organ & Konovsky, 1989). Recentemente, Siqueira (1995) apresentou e validou um modelo pós-cognitivo inspirado na teoria da ação racional de Fishbein & Ajzen (1975). Tal modelo implica uma seqüência de interdependência entre cognições, atitudes e comportamento organizacional.

As pesquisas sobre os determinantes da satisfação no trabalho têm freqüentemente estudado variáveis sem relação direta com a cultura organizacional, como fatores genéticos (Arvey, Bouchard, Segal & Abraham, 1989), variáveis bibliográficas (Cohen, 1979; Scott, Moore & Miceli, 1997; Weaver, 1977) e traços de personalidade (Duffy, Schiflett & Downey, 1977; Sims & Szilagyi, 1976). Alguns pesquisadores têm estudado fatores mais inerentes ao próprio trabalho, como as características da tarefa (Griffin, 1982) e as condições nas quais ele é executado (Fields & Blum, 1997; Taylor, 1977). A satisfação no trabalho é certamente uma variável multifatorial. Os fatores estudados com mais freqüência são a satisfação com a natureza do trabalho, com o salário, com o sistema de promoções, com os colegas e com os gerentes. A satisfação no trabalho parece encontrar a sua fonte principal na natureza mesma do trabalho, no grupo, nas condições de trabalho e no clima em que ele é realizado.

O comportamento organizacional é determinado, em parte, pelo contexto no qual ele acontece. Depende da percepção e da avaliação que o empregado faz das dimensões relevantes da empresa, como os valores e as

normas. Nesta pesquisa foram formuladas hipóteses de correlações significativas entre a percepção pelos empregados dos valores de sua organização e os comportamentos de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e cidadania organizacional.

## METODOLOGIA

### Sujeitos

A amostra para a pesquisa foi composta por 490 sujeitos de dez empresas diferentes, tanto do sexo masculino como do feminino. A idade média foi de 33,01 anos (D.P. = 9,61) e o tempo de serviço em sua respectiva empresa de 6,78 anos (D.P. = 7,83). A maioria dos sujeitos (67%) tinha nível universitário.

### Instrumentos de medida

Para a avaliação da percepção dos valores organizacionais foi utilizada a escala construída e validada por Tamayo & Gondim (1996), composta por 38 itens, cada um deles expressando um valor organizacional. Cada um dos valores foi avaliado em uma escala de 0 a 6. Quanto mais alto esse número, mais importante é o valor para a organização. Além disso, foram utilizados os números -1 e 7. O primeiro (-1) significa ser o valor oposto aos princípios que orientam a vida da organização e o outro (7) ser o valor de suprema importância como um princípio orientador na vida da organização.

A validação fatorial da escala permitiu identificar cinco fatores (Tamayo & Gondim, 1996:65-67). O primeiro, **eficácia/eficiência**, é composto por nove valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação. Mede a percepção que os sujeitos têm da prioridade dada pela empresa à eficácia e à eficiência manifestas na produtividade e na qualidade do produto. Escore elevado nesse fator indica que, segundo os empregados, a empresa enfatiza esses valores. Compõem o fator 2, **interação no trabalho**, dez valores: abertura, coleguismo, amizade, cooperação, criatividade, democracia, benefícios, flexibilidade, competitividade e sociabilidade. Escore elevado nesse fator significa que os empregados consideram que a cultura da empresa valoriza a interação positiva no trabalho. O fator 3, **gestão**, é constituído pelos valores de tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização. Observe-se que esses valores se referem a uma gestão de tipo tradicional e hierárquico. Escore elevado indica que os funcionários percebem enfatizar a empresa, na sua gestão, a tradição, a hierarquia, a supervisão. O fator 4, **inovação**, é composto por quatro valores: incentivo à pesquisa, integração

interorganizacional, modernização de recursos materiais e probidade. O fator 5, **respeito ao servidor**, por sua vez, é constituído por oito valores: respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça. São valores cuja meta é a valorização do servidor. Escore elevado nesse fator indica que os empregados percebem valorizar a empresa o respeito ao servidor.

Foram também utilizadas as escalas de Satisfação no Trabalho (EST), Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO) e Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO) de Siqueira (1995). As duas primeiras escalas são multifatoriais e a última unifatorial. Os fatores da EST avaliam a satisfação com os colegas de trabalho, o salário, a chefia, a natureza do trabalho e as promoções. Os fatores da ECCO avaliam a criação de clima favorável à organização no ambiente externo, as sugestões criativas ao sistema, o autotreinamento para maior responsabilidade organizacional, a cooperação com os colegas de trabalho, e a proteção ao sistema ou ao subsistema.

### Tratamento estatístico

Cada um dos fatores da Escala de Valores Organizacionais foi correlacionado com o escore total da ECOA e com o escore de cada um dos fatores da EST e da ECCO.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A hipótese de base da pesquisa foi a existência de correlação entre a percepção dos valores organizacionais e os comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho. A correlação bivariada de Person foi utilizada para o estudo das relações entre os valores organizacionais e as variáveis de comprometimento organizacional afetivo, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. Na tabela da página seguinte são apresentadas as correlações entre os cinco fatores em que se organizam os valores organizacionais e os diversos componentes das medidas de comprometimento organizacional afetivo, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. Além disso, encontra-se indicado na tabela o nível de significância das correlações. Observe-se que a correlação do **Comprometimento organizacional afetivo** é significativa com todos os fatores da Escala de Valores Organizacionais.

Dois fatores do Comportamento de Cidadania Organizacional, **Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional** e **Criação de clima favorável à organização no ambiente externo**, apresentaram correlação positiva e significativa com todos os fatores da Escala de Valores Organizacionais. O fator **Proteção ao sistema e ao subsistema** apresentou correla-

**Correlações entre o Comprometimento Organizacional Afetivo, os Fatores de Cidadania Organizacional, os Fatores de Satisfação no Trabalho e os Fatores da Escala de Valores Organizacionais**

|                                                              | Eficácia/<br>Eficiência | Gestão  | Inovação | Interação<br>no Trabalho | Respeito ao<br>Servidor |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------|---------|----------|--------------------------|-------------------------|
| Comprometimento organizacional afetivo                       | 0,26***                 | 0,20*** | 0,39***  | 0,19***                  | 0,24***                 |
| Cooperação com os colegas de trabalho                        | 0,07                    | 0,10*   | 0,08     | 0,08                     | 0,06                    |
| Proteção ao sistema e ao subsistema                          | 0,11**                  | 0,05    | 0,10*    | 0,04                     | 0,04                    |
| Sugestões criativas ao sistema                               | 0,00                    | -0,01   | 0,14***  | -0,04                    | 0,00                    |
| Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional   | 0,17***                 | 0,11**  | 0,13**   | 0,16***                  | 0,14***                 |
| Criação de clima favorável à organização no ambiente externo | 0,24***                 | 0,19*** | 0,39***  | 0,21***                  | 0,27***                 |
| Satisfação com o salário                                     | 0,13**                  | 0,15*** | 0,12**   | 0,12**                   | 0,15***                 |
| Satisfação com a chefia                                      | 0,21***                 | 0,16*** | 0,24***  | 0,18***                  | 0,25***                 |
| Satisfação com os colegas de trabalho                        | 0,14**                  | 0,11**  | 0,14**   | 0,10*                    | 0,15***                 |
| Satisfação com a natureza do trabalho                        | 0,32***                 | 0,26*** | 0,35***  | 0,29***                  | 0,30***                 |
| Satisfação com as promoções                                  | 0,19***                 | 0,21*** | 0,21***  | 0,20***                  | 0,25***                 |

\*\*\* p &lt; 0,001

\*\* p &lt; 0,01

\* p &lt; 0,05

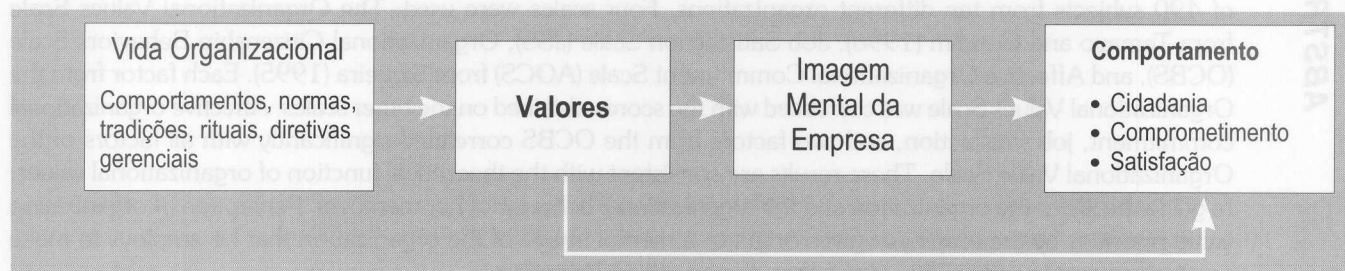
ção significativa com Eficácia/Eficiência e Inovação. O fator **Cooperação com os colegas de trabalho** apresentou correlação com Gestão e o fator **Sugestões criativas ao sistema** com Inovação.

Todos os fatores da Satisfação no Trabalho apresentaram correlação positiva e significativa com os fatores da Escala de Valores Organizacionais. Mesmo a **satisfação com o salário** e a **satisfação com as promoções** parecem ser determinadas pelos valores da empresa.

Os resultados sugerem que tanto o comportamento de cidadania organizacional como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo podem ser determinados pelas prioridades axiológicas da empresa, tal como elas são percebidas pelos empregados. A congruência observada entre os três comportamentos organizacionais estudados e os valores organizacionais pode ser explicada pela própria função de tais valores,

isto é, orientar a vida da organização e, em consequência, o comportamento organizacional dos seus membros. A percepção dos valores organizacionais pelos empregados constitui imagem avaliatória da empresa, da sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os empregados e da interação existente entre eles. As características dessa imagem (positividade, dinamismo, atração, entre outras) determinam a maior ou a menor identificação do empregado com a empresa e com os seus objetivos.

A figura a seguir ilustra de forma mais precisa a relação dinâmica entre a percepção das prioridades axiológicas da empresa e o comportamento organizacional. No cotidiano da empresa o empregado toma conhecimento de diretivas gerenciais, tradições e rituais existentes, observa o comportamento de colegas, de chefes, de diretores, analisa rotinas de trabalho e formas gerais de agir na empre-



**Modelo da Relação entre Valores Organizacionais e Comportamento**

sa. A partir desses elementos, infere as prioridades axiológicas da organização. De certa forma, os valores são as causas atribuídas pelo empregado para explicar o comportamento observado e a vida da empresa. Assim, ele pode explicar certos comportamentos e atitudes de colegas e chefes a partir da importância dada na empresa à pontualidade ou à produtividade ou, ainda, à criatividade. Esses valores, enquanto princípios que orientam a vida da organização, são utilizados pelo empregado para dar sentido ao mundo organizacional no qual trabalha.

A percepção das prioridades axiológicas da empresa dá origem a uma imagem mental da empresa que oferece ao empregado a possibilidade de predição e controle do seu próprio comportamento e do comportamento dos outros. Essa imagem mental compreende as expectativas que o empregado tem da forma como geralmente funciona a sua organização, dos comportamentos que são valorizados, esperados e exigidos. Quanto mais essa imagem

é positiva, mais ela contribui para a satisfação do empregado, para o seu comprometimento afetivo com a empresa e para o seu envolvimento por meio do comportamento de cidadania organizacional. Além disso, esses comportamentos são diretamente influenciados pelos valores organizacionais que constituem os princípios orientadores da vida da empresa.

Obviamente, os resultados obtidos nesta pesquisa não podem ser considerados como solução definitiva para o problema estudado. A ambigüidade é inerente a todo o estudo correlacional. Em pesquisas ulteriores o autor tentará verificar a possível existência de relação causal entre os valores e os comportamentos organizacionais considerados nesta investigação. O modelo anteriormente apresentado pode ser válido também para outros comportamentos organizacionais, como absentismo, desempenho e rotatividade. Todos eles fazem parte da linha de pesquisa do autor. ♦

## RESUMO

O objetivo nesta pesquisa foi estudar a relação entre a percepção dos valores de uma organização e os comportamentos de comprometimento organizacional afetivo, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. A amostra foi composta por 490 sujeitos de dez empresas diferentes. Quatro escalas foram utilizadas: Escala Fatorial de Valores Organizacionais de Tamayo & Gondim (1996), Escala de Satisfação no Trabalho, Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional e Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo de Siqueira (1995). Cada um dos fatores da escala de valores organizacionais foi correlacionado com os escores obtidos nas outras escalas. A correlação do comprometimento organizacional afetivo, da satisfação no trabalho e de dois fatores do comprometimento de cidadania organizacional foi significativa com todos os fatores da escala de valores organizacionais. A congruência observada entre os três comportamentos organizacionais estudados e os valores pode ser explicada pela própria função dos valores que é orientar a vida da organização e, em consequência, o comportamento organizacional dos seus membros. A percepção das prioridades axiológicas da organização dá origem a uma imagem mental da empresa que oferece ao empregado a possibilidade de predição e controle do seu próprio comportamento e do comportamento dos outros.

**Palavras-chave:** valores, cidadania organizacional, satisfação no trabalho, comprometimento.

## ABSTRACT

The objective of this research was to study the relationship between the organizational values perception and organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behaviors. The sample was composed of 490 subjects from ten different organizations. Four scales were used: The Organizational Values Scale from Tamayo and Gondim (1996), Job Satisfaction Scale (JSS), Organizational Citizenship Behaviors Scale (OCBS), and Affective Organizational Commitment Scale (AOCS) from Siqueira (1995). Each factor from the Organizational Values Scale was correlated with the scores obtained on the other scales. Affective organizational commitment, job satisfaction, and two factors from the OCBS correlated significantly with all factors of the Organizational Value Scale. These results are consistent with the theoretical function of organizational values: to guide the life of the organization and the organizational behavior of her members. Perception of organization value priorities by the employee gives origin to a mental image of the organization that he employs to make predictions and to control his own behavior and others behaviors.

**Uniterms:** values, organizational citizenship, job satisfaction, commitment.

- ARVEY, R.D.; BOUCHARD, T.L., Jr.; SEGAL, N.L.; ABRAHAM, L.M. Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, n.74, p.187-192, 1989.
- BERKOWITZ, L. & CONNOR, W.R. Success, failure and social responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, n.5, p.217-225, 1966.
- COHEN, R.M. Age and the satisfaction from work. *Journal of Gerontology*, n.34, p.264-272, 1979.
- CHUNG, L.H. & GIBBONS, P.T. Corporate entrepreneurship: the roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*, n.22, p.10-30, 1997.
- DeCOTIIS, T.A. & SOMMERS, T.P. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, n.40, p.445-470, 1987.
- DEAL, T. & KENNEDY. *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Londres, Pinguin Books, 1988.
- DUFFY, P.J.; SCHIFLETT, S.; DOWNEY, R.G. Locus of control: dimensionality and predictability using Likert scales. *Journal of Applied Psychology*, n.62, p.214-219, 1977.
- DURKHEIM, M. *La division sociale du travail*. Paris, Press Universitaires de France, 1967.
- FEATHER, N.T. Values, valences, and choice: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, n.68, p.1135-1151, 1995.
- FIELDS, D.L. & BLUM, T.C. Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, n.18, p.181-196, 1997.
- FISHBEIN, M. & AJZEN, I. *Belief, attitude, intention and behavior*: an introduction to theory and research. Mass., Addison Wesley, 1975.
- GEORGE, J.M. & BRIEF, A.P. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizations spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, n.112, 310-329, 1992.
- GRIFFIN, R.W. Perceived tasks characteristics and employee productivity and satisfaction. *Human Relations*, n.35, p.927-938, 1982.
- ISEN, A.M. Success, failure, attention, and reactions to others: the warm glow of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, n.15, p.294-301, 1970.
- KATZ, D. & KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1978.
- LEVIN, P.F. & ISEN, A.M. Something you can still get for a dime: further studies on the effect of feeling good in helping. *Sociometry*, n.38, p.141-147, 1975.
- MATHIEU, J.E. & ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedent, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, n.108, p.171-194, 1990.
- MOORMAN, R.H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, n.76, p.845-855, 1991.
- MORGAN, G. *Imágenes de la organización*. Mexico, Alfaomega, 1991.
- MORRIS, J.H. & STEERS, R.M. Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, n.17, p.50-57, 1987.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, n.14, p.224-247, 1979.
- ORGAN, D.W. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In: STAW, B.M. & CUNNINGS, L.L. (eds.). *Research in Organizational Behavior*. Stanford, Jai Press, 1990. [v.12, p.43-72]
- ORGAN, D.W. & KONOVSKEY, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, n.74, p.157-164, 1989.
- PEARCE, J.L. & GREGERSEN, H.B. Task interdependence and extra-role behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of applied Psychology*, n.76, p.838-844, 1991.
- SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (ed.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando, FL., Academic, 1992. [v.25, p.1-65]
- \_\_\_\_\_. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, n.50, p.19-45, 1994.
- SCOTT, K.; MOORE, K.S.; MICELI, M.P. An exploration of the meaning and consequences of workaholicism. *Human Relations*, n.50, p.287-314, 1997.
- SIMS, H.P. & SZILAGYI, A.E. Job characteristic relationships: individual and structural moderators. *Organizational Behavior and Human Performance*, n.17, p.211-230, 1976.
- SIQUEIRA, M.M.M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Brasília, 1995. Tese (Doutorado) — Universidade de Brasília.
- STEERS, R.M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v.22, p.46-56, 1977.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO W. (orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo, Cooperativa de Autores Associados, 1996. p.175-193
- TAMAYO, A. & GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, v.31, p.62-72, abr./jun. 1996.
- TAMAYO, A. & SCHWARTZ, S.H. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.9, p.329-348, 1993.
- TAYLOR, J.C. Job satisfaction and the quality of working life. *Journal of Occupational Psychology*, n.50, p.243-252, 1977.
- TRIANDIS, H.C. *Culture and social behavior*. New York, McGraw-Hill, 1994.
- WEAVER, C.N. Relationship among pay, race, sex, occupational prestige, supervision, work autonomy, and job satisfaction in a national sample. *Personnel Psychology*, n.30, p.437-445, 1977.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DUNNETTE, M.D. & HOUGH, L.M. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 1991.
- HESKETH, J.L. & COSTA, E.J. Valores e comportamento organizacional. *Análise Psicológica*, v.2, p.227-246, 1986.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.10, p.269-285, 1994.