

## Psicologia: Teoria e Pesquisa



Todo o conteúdo deste periódico, exceto onde está identificado, está licenciado sob uma Licença Creative Commons. Fonte:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722001000100006&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000100006&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 19 mar. 2021.

## REFERÊNCIA

TAMAYO, Alvaro *et al.* Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional.

**Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 27-35, jan./abr. 2001. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000100006>. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722001000100006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000100006&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 19 mar. 2021.

## Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional<sup>1</sup>

Alvaro Tamayo<sup>2</sup>, Maíra G. S. de Souza,  
Luciana S. Vilar, Juliana L. Ramos,  
Janaína V. Albernaz e Nadia P. Ferreira  
Universidade de Brasília

**RESUMO** - Foi objetivo desta pesquisa estudar se as prioridades axiológicas do empregado e o tempo de serviço influenciam o comprometimento afetivo com a organização. Esta relação foi estudada com uma amostra de 200 empregados. Os instrumentos utilizados foram o Inventário de Valores de Schwartz e a Escala de Mowday de comprometimento afetivo organizacional. A análise de regressão múltipla, utilizada para testar o poder preditivo dos dez tipos motivacionais de valores, revelou que Tradição, Poder, Estimulação e Universalismo foram os preditores axiológicos mais relevantes do comprometimento organizacional. A relação do comprometimento organizacional foi negativa com Estimulação ( $\beta = -0,26$ ) e positiva com os outros três tipos motivacionais de valores. Quando foi verificado o poder preditivo dos quatro fatores de ordem superior somente Conservação surgiu como antecedente do comprometimento organizacional. Concluiu-se que, do ponto de vista das motivações axiológicas, o comprometimento é um comportamento complexo.

**Palavras-chave:** valores; comprometimento organizacional; tempo de serviço

## Value Priorities as Predictors of Organizational Commitment

**ABSTRACT** - The purpose of this research was to study if employee' values priorities and tenure influence the organizational commitment. This relationship was explored with a sample of 200 employees. The instruments used were the Schwartz Value Inventory and the Mowday Scale of affective organizational commitment. Multiple regression analysis testing the predictive power of the ten value types showed that Tradition, Power, Stimulation and Universalism were salient predictors of organizational commitment. The relation of organizational commitment was negative with Stimulation ( $\beta = -0,26$ ) and positive with the other three motivational types. When the predictive power of the four higher order value types was verified, only Conservatism was identified as antecedent of organizational commitment. It was concluded that, from the values motivations point of view, the organizational commitment is a complex behavior.

**Key words:** values; organizational commitment; tenure

*Our values will determine how much commitment we feel toward an organization, or the products and services we offer. (Boyatzis & Skelly, 1995, p.1)*

Nesta pesquisa foi estudado como o tempo de empresa e as prioridades axiológicas dos empregados influenciam o seu comprometimento afetivo com a organização em que trabalham. A questão na base desta pesquisa foi se as conseqüências do comprometimento organizacional são relevantes para a obtenção de objetivos motivacionais inerentes às prioridades axiológicas do indivíduo.

A psicologia organizacional tem manifestado, nas últimas décadas, interesse significativo e constante no estudo do comprometimento das pessoas com o seu trabalho. 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. O estudo do comprometimento reflete esta multiplicidade. Assim, seis perspectivas

ou tipos de comprometimento podem ser considerados: comprometimento com o trabalho, com o emprego, com a carreira, com a equipe, com o sindicato e com a organização (Bishop & Scott, 2000; Lee, Carswell & Allen, 2000; Morrow, 1993). O mais amplamente estudado tem sido o comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997). Duas abordagens principais dominam o seu estudo, a instrumental (Becker, 1960) e a atitudinal/afetiva (Mowday, Steers & Porter, 1979). A primeira define o comprometimento em função de recompensas e benefícios inerentes à condição de ser membro de uma determinada organização. Nesta vertente o comprometimento parece ser conseqüência da necessidade que o empregado tem da organização. Na abordagem atitudinal/afetiva o comprometimento é definido a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a sua organização (Dunham, Grube & Castañeda, 1994). Segundo Mowday e cols. (1979), o comprometimento afetivo compreende três dimensões: 1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, 2) a disposição de investir esforços em favor da organização e 3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização. A diferença entre os dois enfoques é definida claramente por Meyer, Allen e Gellatly (1990, p. 710) "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam, enquanto que aqueles com forte comprometimento calculativo permanecem porque necessitam". A vari-

1 Este trabalho foi realizado com auxílio do CNPq (Bolsa de produtividade ao autor principal, processo No. 522277/95-0)

2 Endereço: Instituto de Psicologia, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, CEP: 70910-900. Brasília-DF. E-mail: tamayo@unb.br

ável dependente da presente pesquisa foi o comprometimento afetivo. Este construto representa mais do que a simples lealdade passiva a uma organização. “Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização” (Mowday, Porter & Steers, 1982, p.27).

Os diversos antecedentes do comprometimento afetivo foram classificados por Mowday e cols., (1982) em variáveis individuais, características do trabalho, experiências no trabalho e características do papel. Mathieu e Zajac (1990) publicaram uma revisão e meta-análise dos antecedentes do comprometimento que resume os resultados das pesquisas realizadas nesta área. No grupo das *variáveis individuais* encontram-se a idade e o tempo de empresa, sendo que, nos dois casos, medidas maiores associam-se com níveis mais elevados de comprometimento (Glisson & Durick, 1988; Mottaz, 1988). O comprometimento tende a decrescer quanto maior o nível educacional e a percepção de *locus de controle* externo (Luthans, Baack & Taylor, 1987; Mottaz, 1988). Vários autores (Blau, 1987; Kidron, 1978) têm estudado o impacto dos valores relativos ao trabalho. Os resultados são convergentes e mostram que o comprometimento é superior para aqueles que aderem à ética protestante do trabalho.

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 correlacionadas positivamente com o comprometimento variáveis tais como interdependência das tarefas, estilo participativo, comunicação do líder e os comportamentos de estruturação e consideração do líder (Bateman & Strasser, 1984; Fukami & Larson, 1984). Nas pesquisas para estudar o impacto da natureza do trabalho sobre o comprometimento é geralmente utilizado o paradigma proposto por Hackman e Oldham (1975). Recentemente, Arnold e Davey (1999), mediante de pesquisa longitudinal, observaram que a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira são preditores significativos e importantes do comprometimento organizacional. Finalmente, O’Driscoll e Randall (1999), utilizando amostras de empregados de Irlanda e de Nova Zelândia, estudaram o impacto do suporte organizacional percebido e da satisfação com as recompensas intrínsecas e extrínsecas e observaram que as duas são preditores importantes do comprometimento organizacional.

Os resultados relativos ao impacto das *características organizacionais* (tamanho, centralização, formalização) e o comprometimento não são conclusivos. As correlações destas variáveis com o comprometimento são praticamente nulas (Mathieu & Hamel, 1989; Cohen, 1993).

No Brasil têm sido realizados vários estudos sobre comprometimento organizacional (Bandeira, Marques & Veiga, 2000; Bastos, 1994; Bastos & Borges-Andrade, 1995; Borges-Andrade, Cameschi & Silva, 1990; Brandão & Bastos, 1993; Tamayo e cols., 1993) praticamente todos com o objetivo de testar modelos explicativos. As variáveis ligadas a oportunidades de crescimento ocupacional e à justiça

organizacional têm-se revelado boas preditoras do comprometimento. Tamayo (1998) estudou também a relação dos valores organizacionais com o comprometimento e observou que esta última variável correlacionou-se significativamente com os diversos fatores axiológicos avaliados na pesquisa. Do ponto de vista das estratégias de pesquisa, Bastos e Borges-Andrade (1996) têm sugerido a importância de utilizar estratégias qualitativas no estudo do comprometimento organizacional para apreender melhor o conceito de comprometimento existente na mente dos empregados.

Nesta pesquisa foi avaliado o impacto do tempo de serviço na organização e dos valores pessoais dos empregados sobre o comprometimento organizacional. Os autores não têm conhecimento de nenhuma pesquisa realizada para estudar o impacto dos valores pessoais sobre o comprometimento. Para estudar o impacto das prioridades axiológicas, foi utilizada a teoria de Schwartz (1992), baseada em tendências motivacionais do indivíduo e verificada através de pesquisa intercultural.

Segundo Schwartz (1992), os valores expressam as metas motivacionais do indivíduo. “O conteúdo fundamental que diferencia os valores entre si é o tipo de meta motivacional que expressam” (Schwartz, 1996; p. 2). Assim, o estudo das prioridades axiológicas refere-se ao estudo de tipos motivacionais de valores (Schwartz, 1992; Tamayo, 1994; Tamayo & Schwartz, 1993). Esses tipos motivacionais de valores foram deduzidos a partir das exigências básicas do ser humano, a saber, 1) necessidades biológicas do organismo, 2) necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e 3) necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos. O indivíduo, para poder dar conta da realidade, tem que reconhecer essas necessidades e planejar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. A satisfação, porém, deve acontecer através de formas específicas definidas pela cultura. O desenvolvimento cognitivo e a socialização desempenham um papel capital neste processo. Por intermédio do primeiro, o indivíduo capacita-se, progressivamente, para representar conscientemente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas. Desta forma, o indivíduo simboliza as necessidades e as coloca no mundo da cultura. Através da socialização, ele aprende as maneiras culturalmente apropriadas para comunicar com os outros ao nível dessas metas ou valores.

Dez tipos motivacionais de valores (TMV) têm sido empiricamente identificados em diversas culturas. Cada um deles expressa uma tendência motivacional própria e é, em conseqüência, constituído por valores que têm metas e interesses comuns ou altamente similares (Schwartz, 1992; 1994). Os TMV são apresentados e definidos na Tabela 1.

A relação entre os tipos motivacionais é dinâmica. Ela foi verificada através do método da análise do espaço menor (*Smallest Space Analysis*) que é uma técnica de análise multidimensional indicada para determinar a estrutura da similaridade de dados. Através dela os valores são representados como pontos no espaço multidimensional, de tal forma que as distâncias entre eles expressam as relações empí-

Tabela 1. Tipos motivacionais de valores

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

ricas entre os valores, determinadas a partir das correlações entre os seus graus de importância, de acordo com as respostas dos sujeitos. Conforme ilustrado na Figura 1, os cinco tipos de valores que expressam interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) ocupam, no espaço multidimensional, uma área contígua que é oposta àquela reservada aos três conjuntos de valores que expressam primariamente interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais segurança e universalismo, constituídos por valores que expressam interesses tanto individuais como coletivos, são opostos e situam-se nas fronteiras destas duas áreas (Tamayo & Schwartz, 1993). Schwartz e Bilsky (1987; 1990) postularam compatibilidade entre os tipos de valores que são adjacentes no espaço multidimensional (por exemplo, estimulação e hedonismo, tradição e conformidade) e conflito entre os tipos de valores situados em direções opostas (exemplo: estimulação e conformidade, hedonismo e tradição). A busca simultânea de valores pertencentes a áreas adjacentes é compatível porque esse tipo de valores está ao serviço de um mesmo interesse. Desta forma, “as ações tomadas no perseguimento de um tipo de valores têm conseqüências psicológicas, práticas e sociais que podem ser conflituosas ou compatíveis com a perseguição de outro tipo de valores” (Sagiv & Schwartz, 1995, p.438).

Os TMVs encontram-se organizados em torno a duas dimensões bipolares: abertura à mudança versus conservação e autotranscendência versus autopromoção. A primeira dimensão ordena os valores com base na motivação da pessoa a seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos através de caminhos incertos e ambíguos, por oposição à tendência a preservar o *status quo* e a segurança que ele gera

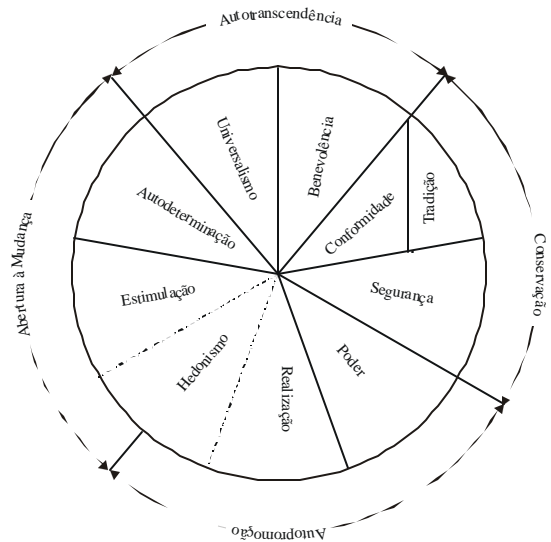
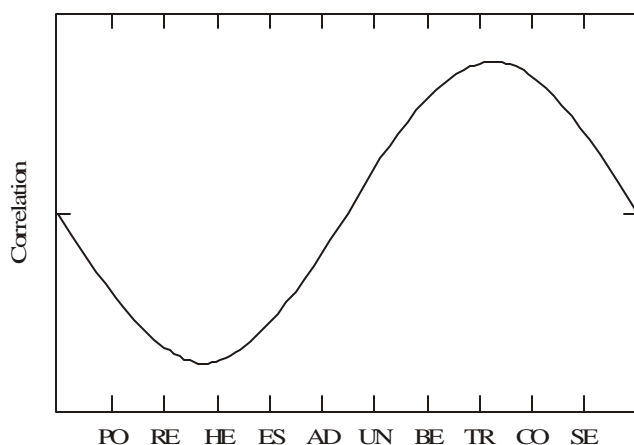


Figura 1. Estrutura dos valores.

no relacionamento com os outros e com as instituições. Teoricamente, situam-se, num dos pólos deste eixo, os valores relativos aos tipos motivacionais “autodeterminação”, “estimulação” e “hedonismo” e, no outro, os referentes aos tipos “segurança”, “conformidade” e “tradição” (Figura 1). A segunda dimensão, “autopromoção versus autotranscendência”, apresenta, no pólo da autopromoção, os valores relativos aos tipos motivacionais “poder”, “realização” e “hedonismo” e, no pólo da autotranscendência, os valores de “universalismo” e “benevolência”. Este eixo ordena os valores com base na motivação da pessoa para promover os seus próprios interesses mesmo às custas dos outros, por oposição a transcender as suas preocupações egoístas e promover o bem-estar dos outros e da natureza. Cabe salientar que o “hedonismo” é componente tanto da abertura à mudança como da autopromoção.

As prioridades axiológicas do indivíduo expressam, além das suas motivações, as suas concepções daquilo que é bom para ele próprio, para a sociedade e para a organização onde trabalha. Neste sentido, os valores possuem diversas funções importantes que são relevantes para as opções do indivíduo e para a compreensão do seu comportamento. A relação dos valores com as atitudes e com o comportamento tem sido estudada repetidas vezes (Biernat, Theno & Crandall, 1996; De Dreu & Van Lange, 1995; Feather, 1995; Kahle, 1996; Rohan, 2000; Rokeach, 1973; Sagiv & Schwartz, 1995; Schwartz & Huissmans, 1995; Tamayo, 2000; 1998; Tamayo, Lima, Marques & Martins, 2001; Tamayo e cols, 1998a; 1998b; Tamayo, Nicaretta & Barbosa, 1995). O valor preditivo dos valores tem sido um estímulo poderoso da pesquisa científica nesta área. Uma característica importante do modelo acima apresentado é que ele postula análises de prioridades axiológicas múltiplas e concorrentes, permitindo o estudo da relação dos valores com o comportamento de forma integrada (Schwartz, 1996). A relação entre os valores e qualquer atitude ou comportamento tende a ser associada de forma similar a tipos motivacionais adjacentes na estrutura circular. Além disso, as correlações com as atitudes e com o



**Figura 2.** Curva teórica da relação entre os valores e o comportamento.

comportamento diminuem monotonicamente ao longo dos tipos motivacionais nas direções horária ou anti-horária da estrutura circular (Figura 1), desde o tipo motivacional mais positivamente correlacionado até o menos positivamente associado. Dessarte, as relações teóricas entre as prioridades axiológicas e o comportamento descrevem uma curva sinusóide, como ilustrado na Figura 2.

O modelo sinusoidal tem sido verificado através de numerosas pesquisas. A relação das prioridades axiológicas tem sido estudada com diversos comportamentos, tais como disponibilidade para comunicar com pessoas do *out-group* (Sagiv & Schwartz, 1995), comportamento de voto (Schwartz, 1996), religiosidade (Schwartz & Huismans, 1995), uso de drogas (Tamayo e cols., 1995) e orientação política (Tamayo, Pimenta, Rolim, Rodvalho & Castro, 1996).

A relação entre os valores pessoais e do trabalho com o desempenho organizacional é altamente significativa. Existem evidências de que a simples mudança de valores sociais tem impacto sobre a vida organizacional (Boyatzis & Skelly, 1995). Schwartz (1999) mostrou que existe estreita relação entre os valores pessoais e os valores no trabalho. Ros, Schwartz e Surkiss (1999) estudaram a influência das prioridades axiológicas da pessoa sobre a significação que ela atribui ao trabalho. Dois fatores de ordem superior, autotranscendência e conservação, correlacionaram-se positivamente com o trabalho. Tamayo e cols. (1998b) verificaram o impacto dos valores pessoais sobre o comportamento de cidadania organizacional e constataram que as prioridades ao nível dos valores de autotranscendência, autopromoção, abertura à mudança e conservação tiveram influência significativa sobre vários fatores de cidadania organizacional. Finalmente, Tamayo (2000) estudou a relação dos valores pessoais com a satisfação no trabalho e constatou que os valores de autotranscendência influenciam a satisfação com os colegas de trabalho e a prioridade dada aos valores de conservação afetam a satisfação com a chefia e a satisfação com os colegas.

Parece apropriado supor que a importância dada aos diversos tipos motivacionais seja correlacionada com o comprometimento organizacional. Como foi mencionado ante-

riormente três componentes parecem ser essenciais no comprometimento organizacional: a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, a disposição de investir esforços em favor da organização e o desejo e a vontade de se manter membro da mesma. Apesar das numerosas pesquisas realizadas na área, ainda não foi determinada a natureza motivacional do comprometimento organizacional. De ponto de vista motivacional, o comprometimento organizacional é exclusivamente de tipo altruístico, isto é, direta e intencionalmente direcionado à ajuda dos outros e/ou da organização? Este problema ainda não foi estudado diretamente. A nova abordagem no estudo dos valores oferece, através dos dez TMVs, um leque de núcleos motivacionais bastante interessante para estudar possíveis antecedentes do comprometimento organizacional. Além disso, a estrutura bidimensional dos valores, com os seus quatro fatores de ordem superior, apresenta uma síntese axiológica sólida que parece ser promissora no estudo dos antecedentes do comprometimento organizacional.

## Método

### Amostra

A amostra foi composta por 200 sujeitos de duas empresas públicas na área de energia elétrica, sendo uma de distribuição de energia e a outra de planejamento e normatização. No momento da pesquisa, as duas empresas estavam na pauta ou nas intenções do governo para serem privatizadas, sem que existisse, porém, um calendário definido para esta operação. A amostra foi composta por homens (68%) e mulheres, com idade média de 36,68 ( $DP = 9,46$ ) e tempo médio de serviço na empresa de 11,71 anos ( $DP = 7,48$ ). Do ponto de vista do nível de escolaridade, os participantes estavam distribuídos em superior completo (54,5%), superior incompleto (20,5%) e segundo grau completo (25%). Como um dos objetivos da pesquisa era estudar o impacto do tempo de empresa sobre o comprometimento e a amostra utilizada foi de conveniência, decidiu-se dividi-la em dois subgrupos, utilizando para isto a média de tempo de serviço. Desta forma, os subgrupos ficaram compostos da seguinte maneira: até 11 anos e mais de 11. A composição dos subgrupos parece representar de forma relativamente adequada a realidade do quadro de empregados das duas empresas, o segundo subgrupo representando a velha guarda e, o primeiro, os "juniors", já que, nos últimos anos, a contratação nestas empresas tem sido impedida pelo governo. Para estudar as diferenças provocadas pelas prioridades axiológicas dos empregados, a amostra foi também dividida em subgrupos a partir do escore alto (0,5 desvio padrão acima da média), médio (-0,5  $DP$  a 0,5  $DP$ ) e baixo (0,5  $DP$  abaixo da média) em cada um dos tipos motivacionais de valores.

### Instrumentos

Para a avaliação do comprometimento organizacional foi utilizada a Escala de Comprometimento de (Mowday e cols.,

1979), traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) que encontraram um coeficiente *alpha* de 0,86. Como a escala inclui itens relativos a intenções comportamentais que, segundo Reichers (1985), refletem mais conseqüências do comprometimento do que conteúdo do mesmo, optou-se por excluir estes itens, com a finalidade de evitar a redundância conceitual e de ter uma medida mais comportamental (Shore & Martin, 1989). O *alpha* obtido nesta pesquisa para esta versão reduzida foi 0,89. O segundo instrumento foi o Inventário de Valores de Schwartz (1992), amplamente utilizado em pesquisa transcultural. Este instrumento foi traduzido e validado por Tamayo & Schwartz (1993) e já tem sido utilizado em numerosas pesquisas no Brasil. A versão brasileira inclui, além dos 57 itens da versão internacional, quatro valores característicos da cultura brasileira (Tamayo, 1994). O Inventário de Valores avalia os dez TMVs discutidos na introdução e descritos na Tabela 1.

### Procedimento

Os instrumentos foram administrados coletivamente nas dependências das duas empresas participantes. Os participantes foram informados que se tratava de uma pesquisa de tipo acadêmico que visava identificar opiniões da pessoa e que as suas respostas ficariam completamente anônimas. A seguir, foram solicitados de responder sinceramente a todos os itens do questionário.

### Análise dos dados

Foram calculadas Anovas 2 (tempo de serviço) X 3 (prioridades axiológicas) comparando os subgrupos ao nível de cada um dos dez TMVs e dos quatro fatores de ordem superior. Para as comparações múltiplas entre as médias foi utilizado o teste de Scheffé. Com o objetivo de compreender melhor a relação dos valores individuais com o comprometimento, foi realizada mais uma análise dos dados, através de regressão múltipla, para identificar os preditores axiológicos do comprometimento. O método utilizado foi o *stepwise* (entrada < 0,01) e *F* (saída < 0,05), tendo como variável critério o comprometimento e como preditores os dez tipos motivacionais de valores. Antes de proceder ao cálculo da regressão múltipla, foi verificado se os dados atendiam os diversos critérios apresentados por Tabachnick e Fidell (1989) para análises multivariadas.

### Resultados e Discussão

As Anovas 2X3 revelaram efeito principal do tempo de serviço  $F(199;1) = 16,59$ ; ( $p < 0,001$ ) sendo o escore em comprometimento superior para os sujeitos com maior tempo de empresa. Este resultado é convergente com observações realizadas em pesquisas anteriores (Glisson & Durick, 1988; Mottaz, 1988; Mathieu & Zajac, 1990). Talvez os anos passados numa organização contribuam para construir um vínculo afetivo com a organização. O investimento pessoal

nela realizado pelo empregado, o conhecimento aprofundado da empresa e as amizades desenvolvidas no ambiente do trabalho podem contribuir para a formação do vínculo afetivo com a empresa. Para compreender a relação do tempo de empresa com o comprometimento parece necessário postular variáveis mediadoras tais como o nível de adaptação do empregado, a identificação com valores fundamentais da organização e os vínculos afetivos desenvolvidos com os colegas. A partir destes resultados, porém, não se pode afirmar com certeza que o tempo de empresa seja um verdadeiro antecedente do comprometimento organizacional, já que a direção causal pode ser no sentido oposto, isto é, que os empregados comprometidos com a empresa teriam tendência a permanecer mais tempo nela. Neste caso, o comprometimento seria antecedente do tempo de empresa. O mais provável é que a relação causal entre estas duas variáveis seja recíproca, de tal forma que o tempo de empresa influencia positivamente o comprometimento organizacional mas este, por sua vez, é determinante da permanência dos empregados na organização. Além do problema relativo à direção da causalidade, cabe salientar também que a variável tempo de empresa é ambígua, no sentido que ela está inevitavelmente associada com a variável idade. É o tempo de serviço ou a idade que influencia o nível de comprometimento do indivíduo com a sua organização? Muito provavelmente a maturidade psicológica que o empregado desenvolve com a idade interfere também no desenvolvimento do vínculo afetivo com a organização. E possível também que limitações impostas pela idade, particularmente, no relacionado com a possibilidade de encontrar novos empregos, tenham impacto significativo sobre o comprometimento organizacional instrumental e que este, por sua vez, influencie o comprometimento organizacional afetivo. Isto é uma mera hipótese, já que o comprometimento instrumental não foi estudado nesta pesquisa e os autores não possuem informações concretas de resultados científicos relativos à hipótese aqui levantada.

Do ponto de vista do impacto das prioridades axiológicas do empregado sobre o comprometimento, os seguintes tipos motivacionais de valores tiveram efeito principal: tradição  $F(199;21) = 6,17$ ;  $p < 0,003$ , conformidade  $F(199;2) = 3,92$ ;  $p < 0,02$ , segurança  $F(199;2) = 3,54$ ;  $p < 0,03$ , universalismo  $F(199;2) = 3,97$ ;  $p < 0,02$ , e benevolência  $F(199;2) = 3,26$ ;  $p < 0,04$ . Em todos eles, o comprometimento foi superior nos sujeitos com alto escore nos tipos motivacionais. Finalmente, observou-se uma tendência em relação ao tipo motivacional poder  $F(199;2) = 2,99$ ;  $p < 0,07$ . A Tabela 2 apresenta o nível de comprometimento dos empregados em função do escore alto, médio e baixo em cada um dos tipos motivacionais de valores.

O impacto positivo dos TMVs tradição, conformidade e segurança foi altamente significativo e revela uma forte relação do comprometimento com metas individuais de respeito e aceitação das tradições e das idéias da empresa, de controle dos impulsos e ações que possam violar normas e expectativas da organização e de preocupação com a integridade e estabilidade da mesma. Trata-se, portanto, de mo-

**Tabela 2.** Nível de comprometimento dos empregados em função do escore baixo, médio e alto em cada um dos tipos motivacionais de valores

Tipos motivacionais	Escore baixo	Escore Médio	Escore alto
Autodeterminação	4,07	4,23	4,28
Estimulação	4,27	4,18	4,12
Hedonismo	4,27	4,08	4,22
Realização	4,22	4,14	4,21
Poder	4,07	4,17	4,33
Segurança	4,04	4,15	4,36
Conformidade	3,97	4,23	4,33
Tradição	3,91	4,24	4,34
Benevolência	4,02	4,18	4,35
Universalismo	4,09	4,11	4,40
Conservação	3,98	4,08	4,48
Abertura à mudança	4,18	4,17	4,23
Autotranscendência	3,96	4,20	4,36
Autopromoção	4,15	4,13	4,29

tivações e interesses de tipo coletivista. Estes três TMVs compõem o fator de ordem superior conservação. A Anova calculada ao nível deste fator confirmou o efeito positivo da conservação sobre o comprometimento  $F(199;2) = 10,29; p < 0,000$ . A dimensão *abertura à mudança versus conservação* ordena os valores com base na motivação da pessoa a seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos através de caminhos incertos e ambíguos, por oposição à tendência a preservar o *status quo* e a segurança que este gera no relacionamento com os outros e com as instituições. Assim, uma das motivações axiológicas que sustentam o comprometimento organizacional é de tipo conservador. São os sujeitos com maior motivação para a conservação do *status quo*, oposto à inovação e à mudança, que apresentam maiores escores de comprometimento. Estes resultados confirmam a descrição de comprometimento afetivo organizacional dada por diversos autores. Mowday e cols., (1979) afirmam que uma das características do comprometimento afetivo com a organização é a aceitação dos valores, normas, objetivos e tradições da mesma. Será que o comprometimento organizacional é uma forma de procurar a estabilidade, de lutar contra as mudanças na organização? Cabe salientar que nenhum dos tipos motivacionais relacionados com à abertura a mudança teve efeito significativo sobre a variável dependente. O comprometimento afetivo do empregado parece ser com a organização estável, que não muda, que não provoca surpresas, que não exige novas adaptações. As metas motivacionais do tipo axiológico conservação visam a proteção da estabilidade organizacional, a preservação das tradições e costumes organizacionais e o controle dos impulsos que infringem as normas do grupo. O comprometimento organizacional, ou as suas conseqüências, parecem ser relevantes para a obtenção destas metas.

Os TMVs universalismo e benevolência também tiveram impacto sobre o comprometimento. Cabe lembrar que os empregados com escores altos nestes dois fatores apresentaram maior comprometimento organizacional do que aqueles com escores baixos. As metas motivacionais destes dois

fatores são a compreensão, a tolerância, a promoção e preservação do bem-estar de todos e, em particular, de aquelas pessoas com as quais o indivíduo tem contatos pessoais frequentes. O universalismo e a benevolência constituem o fator de ordem superior autotranscendência que tem como meta motivacional a aceitação dos outros e a transcendência de interesses pessoais em benefício dos outros. A Anova revelou que a autotranscendência teve efeito sobre o comprometimento  $F(199;2) = 5,29; p < 0,006$ , sendo o escore superior para os sujeitos com escores altos em autotranscendência. Como explicar este impacto? O comprometimento organizacional parece ser uma forma de realizar as metas motivacionais de autotranscendência. Em conseqüência, subjacente ao comprometimento organizacional, existe também uma motivação altruísta. O empregado realiza esta motivação através da sua disposição de investir esforços em favor da organização e da sua dedicação à mesma e ao bem-estar de todos os seus membros, particularmente, ao bem-estar decorrente da estabilidade da organização e da preservação das tradições e das normas da mesma.

Em síntese, os resultados das análises de variancia revelaram duas motivações subjacentes ao comprometimento organizacional afetivo: uma motivação conservadora e a outra altruísta. Portanto, o comprometimento pode ser considerado como uma forma de satisfazer as metas destas duas motivações. Do ponto de vista da estrutura dos valores, fica evidente que o comprometimento é sustentado por forças de tipo coletivista, já que todos os tipos motivacionais que tiveram efeito principal sobre a variável dependente atendem interesses coletivos ou mistos. O único tipo motivacional de valores de caráter individualista que se destacou foi o poder que revelou uma tendência, sendo o comprometimento maior para aqueles que enfatizam mais os valores de prestígio, status social, controle e domínio sobre os outros e sobre os recursos materiais.

Quais os preditores axiológicos do comprometimento organizacional? Os resultados da regressão múltipla revelaram que quatro dos dez tipos motivacionais de valores apresentaram contribuição significativa para explicar o comprometimento: tradição, poder, estimulação e universalismo. Convém observar que dois dos preditores são de tipo coletivista e os outros dois de tipo individualista. O b para estimulação, que é um dos preditores de tipo individualista, foi negativo, indicando que mais o empregado enfatiza os valores de estimulação menor será o seu escore em comprometimento organizacional. A relação de tradição, poder e universalismo com o comprometimento foi positiva. (Tabela 3). A força preditiva das prioridades axiológicas, porém foi modesta ( $R^2 = 0,154; F(4, 199) = 8,89; p < 0,000$ ), o qual é compreensível visto que existem numerosos antecedentes do comprometimento organizacional, relacionados com variáveis individuais (como os valores), com características do trabalho, com experiências no trabalho e com características do papel (Mathieu & Zajac, 1990). O fato da força preditiva dos valores individuais ser somente de 15% não exclui que esta contribuição seja muito relevante para a compreensão da natureza do comprometimento organizacional afetivo.

**Tabela 3.** Regressão dos tipos motivacionais de valores sobre o comprometimento

Variáveis	B	b
Tradição	0,20	0,18
Poder	0,19	0,21
Estimulação	-0,20	-0,26
Universalismo	0,24	0,18
Conservação	0,36	0,26

$R = 0,39$   $R^2 = 0,15$

Estes resultados confirmam a importância da relação do TMV poder ( $b = 0,21$ ;  $t = 2,90$ ;  $p < 0,004$ ) com o comprometimento, revelando que as conseqüências deste comportamento são relevantes para a obtenção de objetivos motivacionais inerentes às metas deste TMV, que são: a procura de status social e prestígio, e o domínio e controle de pessoas e recursos. Alguns autores, analisando a literatura teórica, já tinham salientado que o comprometimento organizacional é utilizado como estratégia de controle, particularmente de controle dos dirigentes (Steil & Sanches, 1998). Os resultados desta pesquisa mostram que o poder é, de fato, uma das motivações axiológicas do comprometimento organizacional. Outra contribuição importante dos resultados da regressão múltipla foi a força preditiva do TMV estimulação que, como o poder, é um TMV de caráter individualista (Tabela 1). A relação da estimulação com o comprometimento, porém, foi negativa ( $b = -0,26$ ;  $t = -3,49$ ;  $p < 0,001$ ), indicando que os empregados que gostam ter desafios na vida profissional, que valorizam a variedade e a mudança no trabalho e na vida em geral são pouco propensos a desenvolver o comprometimento organizacional.

Os resultados relacionados com os outros dois preditores, *tradição* e *universalismo*, confirmam a importância das motivações axiológicas subjacentes a estes dois TMV que já tinha sido revelada pelas análises de variancia. A meta do TMV tradição é a aceitação e o comprometimento com os costumes e as idéias presentes na cultura tradicional da sociedade e da própria empresa. A partir dos resultados desta pesquisa, é evidente que uma das motivações subjacentes do comprometimento organizacional é o respeito e a tendência à conservação do *status quo* na organização. O universalismo é outro fator motivacional importante do comprometimento organizacional. Como já foi mencionado, a meta deste TMV é a procura do bem-estar de todos. Estes resultados sugerem que, na mente do empregado comprometido, o bem-estar coletivo da organização encontra-se na conservação do *status quo*.

Ao estudar a relação entre as prioridades axiológicas do empregado e o comprometimento organizacional pretendia-se saber se as conseqüências do comprometimento organizacional são relevantes para a obtenção de objetivos motivacionais inerentes às prioridades axiológicas do indivíduo. Indiretamente, portanto, estavam-se estudando as motivações subjacentes ao comprometimento organizacional. Os resultados da pesquisa revelaram que o comprometimento organizacional não é um comportamento que se desenvolve a partir de uma única motivação, mas que apresenta um núcleo motivacional complexo. Basicamente, o comprometimento

organizacional parece atender motivações de conservação do *status quo*, de procura do bem-estar coletivo e de obtenção de status social, de prestígio e de controle de pessoas e recursos. Finalmente, ele é incompatível, do ponto de vista motivacional, com a busca de novidade, de mudança e de desafios.

Os resultados desta pesquisa podem ser tranquilamente generalizados? Independentemente do fato que a amostra não foi aleatória e representativa, convém considerar esta possibilidade com cautela por tratar-se de dados obtidos em empresas públicas que, de acordo com as intenções do governo, deveriam ser privatizadas. É óbvio que esta variável influencia a vida de uma organização. Aparentemente, as empresas participantes não estavam em estado de crise no momento da pesquisa, possivelmente pelo fato que a privatização não era iminente, já que ainda não tinha data marcada. Os empregados, porém, sabiam que, apesar das resistências de numerosos setores da sociedade, a privatização, provavelmente, acontecerá, como aconteceu com outras organizações. É possível que esta situação de "ameaça" de extinção ou de mudança de padrão e, particularmente, da possibilidade de perda do emprego tenha influenciado o comprometimento dos empregados com a empresa, introduzindo nele elementos ou motivações estranhos, que, normalmente, não determinam este comportamento, caracterizado pela aceitação, por parte do empregado, dos valores e normas da empresa, a disposição a investir esforços em favor da mesma e o desejo de permanecer nela. E importante, portanto, realizar novas pesquisas em empresas privadas ou públicas que não sejam objeto de privatização, para verificar se os resultados obtidos nesta pesquisa são confirmados.

## Referências

- Arnold, J. & Davey, K.M. (1999). Graduate's work experiences as predictors of organizational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter? *Applied Psychology: An International Review*, 48, 211-238.
- Bandeira, M.L., Marques, A.L. & Veiga, R.T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 133-157.
- Bastos, A.V.B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília. Brasília.
- Bastos, A.V.B. & Borges-Andrade, J. E. (1995). Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, 1(6), 205-218.
- Bastos, A.V.B. & Borges-Andrade, J. E. (1996). Padrões de comprometimento no trabalho: Um estudo de casos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 12, 205-217.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.



- Biernat, M., Theno, S. A. & Crandall, C.S. (1996). Values and prejudice: Toward understanding the impact of american values on outgroup attitudes. Em C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Orgs.), *The Psychology of values: The Ontario Psymposium* (Vol. 8, pp. 153-189). Mahwah, N. J.: Laurence Erlbaum Associates.
- Bishop, J.W. & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Blau, G.J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 30, 240-257.
- Borges-Andrade, J.E., Cameschi, C.E. & Silva, M.S. (1990). Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferença entre meio e fim. *Revista de Administração*, 25(4), 29-43.
- Borges-Andrade, J.E., Afanasieff, R.S. & Silva, M.S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. Em Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *XIX Reunião Anual de Psicologia. Resumos* (p.236). Ribeirão Preto: SBP.
- Boyatzis, R.E. & Skelly, F.R. (1995). The impact of changing values on organizational life - The latest update. Em D.A. Kolb, J.S. Osland & I.M. Rubin (Eds.), *The Organizational Behavior reader* (pp. 1-17). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Brandão, M.G.A. & Bastos, A.V.B. (1993). Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, 28(3), 50-61.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1140-1157.
- De Dreu, C.K.W. & Van Lange, P.A.M. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castañeda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Feather, N.T. (1995). Values, valences, and choice: The influences of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135-1151.
- Fukami, C.V. & Larson, E.N. (1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69, 367-371.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations. *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Kahle, L.R. (1996). Social values and consumer behavior: Research from the List of Values. Em C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Orgs.), *The Psychology of values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 135-151). Mahwah, N.J.: Laurence Erlbaum Associates.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239-247.
- Lee, K., Carswell, J.J. & Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40, 219-236.
- Mathieu, J.E. & Hamel, K. (1989). A causal model of antecedents of organizational commitment among professionals and non-professionals. *Journal of Vocational Psychology*, 34, 299-317.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mottaz, C.J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organizational linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224-247.
- O'Driscoll, M.P. & Randall, D.M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197-209.
- Reichters, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Rohan, M.J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 255-277.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S.H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 49-71.
- Sagiv, L. & Schwartz, S.H. (1995). Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of Personality & Social Psychology*, 69, 437-448.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic.
- Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S.H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, pp. 1-24). Ontario: Mahwah, New Jersey.
- Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.

- Schwartz, S.H. & Huismans, S. (1995). Value priorities and religiosity in four Western religions. *Social Psychology Quarterly*, 58, 88-107.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1987). Toward an universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Shore, L.M. & Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Steil, A., V. & Sanches, E.N. (1998). Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. Em Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (Org.) *XXII Encontro Anual da ANPAD. Anais Eletrônicos*. Porto Alegre: Microservice Milcrofilmagens e Reproduções Técnicas.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (1989). *Using multivariate statistics*. New York: HarperCollins Publishers.
- Tamayo, A. (2000) Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35(2), 37-47
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33, 56-63.
- Tamayo, A. (1994). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10, 269-285.
- Tamayo, A., Lima, A., Marques, J. & Martins, L. (2001). Prioridades axiológicas e uso de preservativo. *Psicologia: Reflexão e Crítica* 14, 151-159.
- Tamayo, A., de Faria, J.B., Filho, A.B., Tavares, S.O.C., Carvalho, E.M & Bertolini, V. (1998a). Diferenças nas prioridades axiológicas de músicos e advogados. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 11, 281-293.
- Tamayo, A., Moniz, A.L.F., de Oliveira, V., B., Carvalho, R., S., Macedo, S., Armando, P. & Guimarães, F., T. (1998b). Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 14, 45-50.
- Tamayo, A., Pimenta, M.L., Rolim, M.M.A., Rodovalho, O.R.M. & Castro, P.M.R. (1996). Prioridades axiológicas e orientação política. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 12, 253-259.
- Tamayo, A., Nicaretta, M., Ribeiro, R. & Barbosa, L. d. P. G. (1995). Prioridades axiológicas y consumo de drogas. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 31, 300-307.
- Tamayo, A. & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9, 329-348.
- Tamayo, A., Lage, S.S., Monteiro, E., Curado, R., Dutra, H.F., Grico, M.I.M. & Paulino, J.C. (1993). Autoconceito e comprometimento organizacional. Em Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *XXIII Reunião Anual de Psicologia. Resumos* (p.223). Ribeirão Preto: SBP.

Recebido em 14.03.2000  
Primeira decisão editorial em 31.01.2001  
Versão final em 04.05.2001  
Aceito em 17.05.2001 ■