

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Felicidade Laboral e Valores Organizacionais: o Efeito da Compatibilidade Indivíduo-
Organização

Juliana Moraes de Sousa

Brasília, DF

Março de 2013

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Felicidade Laboral e Valores Organizacionais: o Efeito da Compatibilidade Indivíduo-
Organização

Juliana Moraes de Sousa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e
das Organizações, como requisito parcial à
obtenção do grau de mestre.

Orientadora: Prof. Dra. Juliana Barreiros Porto

Brasília, DF

Março de 2013

Felicidade Laboral e Valores Organizacionais: o Efeito da Compatibilidade Indivíduo-
Organização

Dissertação defendida e aprovada diante da banca examinadora constituída por:

Professora Doutora Juliana Barreiros Porto (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Professora Doutora Maria Cristina Ferreira (Membro)

Programa de Mestrado em Psicologia

Universidade Salgado de Oliveira

Professora Doutora Katia Elizabeth Puente-Palacios (Membro)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Professora Doutora Tatiane Paschoal (Suplente)

Departamento de Administração

Universidade de Brasília

O foco exclusivo na patologia que tem dominado a disciplina da psicologia resulta em um modelo de ser humano desprovido dos atributos positivos que fazem a vida valer a pena.

Seligman & Csikszentmihalyi

Agradecimentos

Pesquisar novas soluções e desenvolver novos conhecimentos é sempre um desafio. Ao longo do processo de criação deste trabalho contei com a ajuda de diversas pessoas que contribuíram de forma significativa e espontânea. A elas dedico este trabalho...

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer àqueles que pertencem à minha família que tornaram mais fácil conciliar a vida acadêmica e profissional intensa com uma convivência interpessoal agradável e saudável. Assim, agradeço a Fernando Rodrigues, meu companheiro de todas as horas, pela infindável paciência e compreensão. À minha mãe, ao meu pai e aos meus irmãos agradeço pelos incentivos e conselhos...

- Às minhas amigas Luciana Bayeh de Resende, Thaís Andreozzi e Roberta Gomes por serem ótimas ouvintes, assim como pelos incentivos e companheirismo.

- Aos colegas que me ofereceram abertura para coleta de dados: Remígio Todeschini e Frederico, Francisco Guilherme Macedo e Thiago Gomes do Nascimento.

- Às estudantes de graduação Rafaela Moreira, Ivy Araújo, Érika Martins, Daniela Lima e Marília Resende, pelo seu esforço e empenho na montagem do banco de dados.

- Ao professor Fábio Iglesias cujos conselhos acadêmicos me forneceram um excelente panorama da área.

- À Clara Cantal e Marco Akira, por me mostrarem os bizus da UnB e do PSTO.

- Ao professor Cláudio Torres pelas sugestões e comentários em meus trabalhos.

- À professora Tatiane Paschoal, pelos conselhos e ponderações bastante perspicazes.

- À professora Juliana Barreiros Porto, que mescla inteligência, tolerância, profissionalismo, ética e competência. Obrigada por todos os ensinamentos e, sobretudo, por ensinar de tudo de forma tão agradável e inspiradora!

- Às colegas do Programa de Pós-Graduação Ana Márcia Fonseca, Lígia e Patrícia, pelo companheirismo e pelos conhecimentos fornecidos também (☺).

- Aos professores Harmut e Isolda Günther pelos fundamentos em pesquisa na área ambiental e por todos os incentivos. Observação: jamais esquecerei os bons e velhos tempos de LPA.

Por fim, agradeço aos membros da banca por terem aceitado o convite para a defesa. É para mim uma honra ser avaliada por vocês, pessoas que possuem elevada competência profissional na área de psicologia das organizações.

Sumário

Resumo	viii
Abstract	ix
Apresentação	1
Estudo 1	6
Estudo 2	31
Conclusão	66
Referências	71

Resumo

Fatores individuais e organizacionais podem afetar a felicidade no trabalho. Nesta dissertação teve-se como objetivo geral avaliar o impacto da compatibilidade entre valores organizacionais - VOs - e valores do trabalho - VTs - sobre a felicidade laboral. Para alcançar esse objetivo, dois estudos foram realizados. No Estudo 1, por meio da aplicação de questionários a 254 estudantes universitários, buscou-se identificar similaridade conceitual entre tipos motivacionais de VTs e VOs preferidos, ao passo que no Estudo 2, por meio de questionários aplicados a 145 funcionários de um órgão militar, testou-se a existência de relacionamento curvilíneo entre VOs e felicidade laboral, bem como avaliou-se o objetivo geral. Os resultados das correlações e regressões hierárquicas do Estudo 1 indicam que VOs preferidos são previstos a partir dos VTs, sendo as correlações positivas entre essas variáveis mais fortes entre os tipos motivacionais de valores com conteúdo similar. Os resultados das regressões do Estudo 2 apontam que VOs apresentam relacionamento curvilíneo com a felicidade laboral. Além disso, níveis maiores de felicidade laboral foram obtidos quando VOs e VTs concordantes apresentaram maior nível de importância para o indivíduo e para a organização. Ressalta-se ainda que VTs de Segurança moderaram a relação curvilínea entre VOs de Estabilidade/Hierarquia e felicidade laboral, sendo esta relação mais forte para indivíduos que atribuíram maior importância aos VTs de Segurança. Conclui-se que a compatibilidade entre VTs e VOs impacta positivamente a felicidade laboral, sendo esta relação mais forte quando os valores são mais importantes.

Palavras-chave: psicologia positiva, eudaimonia, felicidade no trabalho, valores organizacionais, valores do trabalho, compatibilidade I-O.

Abstract

Individual and organizational factors might affect happiness at work. The general goal of this paper is to evaluate the impact of person-organization (PO) fit (between organizational values – OVs – and work values - WVs) on happiness at work. In order to achieve this goal, two studies have been carried out. In Study 1, by administering questionnaires to 254 college students, we sought to identify the underlying conceptual similarity between different motivational types of favorite OVs and WVs, whereas in Study 2, by means of questionnaires administered to 145 employees of a military organization, the existence of curvilinear relations between OVs and happiness at work was tested, and the general goal was evaluated as well. The findings based on correlations and hierarchical regressions in Study 1 indicate that favorite OVs are predicted from the WVs, and the positive correlations between these variables are stronger between motivational types having similar meaning. Findings based on regressions in Study 2 indicate that most OVs have curvilinear relation with happiness at work. Moreover, higher levels of happiness at work were achieved when agreement between OVs and WVs presented a greater level of importance for the individual and the organization. It is also noteworthy that Security WVs moderated the curvilinear relation between Conservatism/Hierarchy OVs and happiness at work, this relation being stronger for individuals who assigned greater importance to Security WVs. It was concluded that the P-O fit between OVs and WVs positively impacts happiness at work, this relation being stronger when the values are more important.

Keywords: Positive psychology, eudemonia, happiness at work, organizational values, work values, P-O fit.

Apresentação

A felicidade é um fim em si mesma em diversas nações, sendo-lhe atribuído elevado valor do ponto de vista existencial (Kim-Prieto, Diener, Tamir, Scollon & Diener, 2005), o que revela interesse intrínseco das pessoas por esse fenômeno subjetivo. Tendo em vista o elevado tempo que despendemos no ambiente de trabalho, a felicidade laboral mostra-se como um fenômeno de elevada importância para a qualidade de vida da maior parte da população adulta (Warr, 2007). Além da sua importância intrínseca, a felicidade no trabalho apresenta grande relevância para o indivíduo e para a organização na medida em que exerce impacto sobre diversos comportamentos e relacionamento social em geral. Nesse sentido, estudos sobre a felicidade ou bem-estar no trabalho têm indicado uma associação geral inversa entre satisfação com o trabalho e problemas de saúde (Faragher, Cass & Cooper, 2005). Outras pesquisas apontam que as pessoas com maior nível de bem-estar, afetos positivos ou satisfação são mais comprometidas (Meyer & Maltin, 2010; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Rego, Ribeiro, Cunha & Jesuino, 2011), possuem melhor desempenho no trabalho (Goodwin, Groth & Frenkel, 2011; Harrison, Newman & Roth, 2006; Shaw & Gupta, 2004), se ausentam menos do trabalho e permanecem por mais tempo na instituição (Goodwin, Groth, Frenkel & 2011; Ohana & Meyer, 2010; Wheeler, Gallagher, Brouer & Sablynski, 2007), sendo também mais cooperativos ou suportivos em relação aos demais colegas e demonstrando maior cidadania organizacional (Chami & Fullenkamp, 2002; Dalal, 2005; Ducharme & Martin, 2000; Podsakoff, Blume, Whiting & Podsakoff, 2009), além de apresentar menos comportamentos anti-sociais como furtos à empresa (Dalal, 2005; LePine, Erez & Johnson, 2002). Ao mesmo tempo, existem indícios de que empresas com

funcionários mais satisfeitos possuem níveis mais elevados de satisfação por parte do cliente (Brown & Lam, 2008).

Apesar dos benefícios individuais e organizacionais citados acima, ainda há poucos estudos para esclarecer os fatores e processos que promovem as vivências positivas mais acentuadas, como a felicidade laboral propriamente dita, a despeito do crescente interesse acadêmico sobre a psicologia positiva, ramo que estuda as características que promovem o bem-estar ou felicidade (McNulty & Fincham, 2012). A maior parte da produção acadêmica ainda visa compreender os antecedentes e consequentes da satisfação com o trabalho ou das síndromes e patologias associadas ao trabalho, como estresse e *burnout* (Warr, 2007), mesmo com o aparecimento de estudos sobre novos conceitos que estão relacionados à felicidade laboral ou experiências positivas no trabalho, como envolvimento, engajamento e estados de *flow* (Fisher, 2010).

Para demonstrar o *status* quantitativo das publicações acadêmicas acerca do tema, uma busca pela expressão “*work happiness*” nas bases de dados disponíveis no portal da Capes realizada em 23 de fevereiro de 2013 apresentou apenas 206 artigos publicados em periódicos revisados por pares nos últimos 10 anos, ao passo que buscas realizadas com os mesmos parâmetros para a expressão “*work well-being*” apresentou 669 artigos, para a expressão “*work stress*” 6.917 artigos e para a expressão “*job satisfaction*” 26.965 artigos. Esses números evidenciam a prevalência de estudos acadêmicos sobre satisfação com o trabalho e aspectos patológicos em comparação aos estudos de felicidade ou bem-estar no trabalho entendidos sob uma ótica positiva de funcionamento humano.

Considerando os estudos sobre atitudes positivas, satisfação e síndromes/patologias relacionadas ao trabalho, existem basicamente dois conjuntos de

variáveis preditoras de bem-estar no trabalho: variáveis do indivíduo (como valores, metas e personalidade) e da organização (como a cultura ou contexto de trabalho). Apesar da contribuição isolada de variáveis individuais e organizacionais, pesquisas realizadas com ambas as classes de variáveis apresentam ganhos representativos em termos de explicação da variância (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Warr, 2007). Além disso, críticos afirmam que a ênfase da psicologia positiva nas características individuais como preditoras de felicidade não apresenta respaldo empírico em algumas situações, pois as características individuais não seriam intrinsecamente positivas ou negativas no que tange à promoção da felicidade, uma vez que as consequências individuais (negativas ou positivas) dependem da interação com o meio ambiente (McNulty & Fincham, 2012).

Utilizando uma perspectiva que combina características individuais e organizacionais para predição de consequências positivas para a organização e para o indivíduo, denominada compatibilidade indivíduo-organização, o presente estudo tem como objetivo geral identificar o grau em que a compatibilidade entre valores do trabalho – entendidos como princípios que orientam a vida do indivíduo no trabalho – e da organização – definidos como princípios que norteiam a vida da empresa – afeta a felicidade laboral, compreendida como a prevalência de emoções positivas no trabalho (componente hedônico de felicidade) e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida (componente eudaimônico de felicidade; Paschoal & Tamayo, 2008). Optou-se pela utilização do termo felicidade laboral em vez de bem-estar no trabalho tendo em vista que o primeiro termo acentua o caráter positivo de funcionamento humano, que é foco desta investigação.

Para alcançar esse objetivo geral, objetivos específicos foram delineados a partir de argumentos teóricos e de evidências empíricas. Ao total foram realizados dois estudos que culminaram na produção de dois manuscritos que compõem esta dissertação. A seguir são detalhados os objetivos específicos desta dissertação.

Em primeiro lugar, para avaliar a compatibilidade entre os valores da organização e do indivíduo – no caso, valores do trabalho - é necessário identificar os tipos motivacionais de valores que apresentam conteúdo motivacional similar, haja vista a importância da comensurabilidade entre os construtos do indivíduo e da organização na área de compatibilidade (Edwards, 2002; Kristof-Brown *et al.*, 2005). Partindo de um modelo axiológico fundamentado na teoria de valores de Schwartz (1992, 1994, 1999), teve-se como objetivo secundário identificar tipos motivacionais de valores organizacionais preferidos – construto que é tipicamente utilizado na área de compatibilidade indivíduo-organização – e valores do trabalho que apresentam conteúdo subjacente similar, o que foi avaliado por meio do Estudo 1, que deu origem a um artigo submetido e aceito para análise. Com isso buscou-se subsídios para relacionar a percepção de valores organizacionais a valores do trabalho, conhecimento necessário ao Estudo 2.

O segundo objetivo específico foi fundamentado em um modelo de felicidade no trabalho que pressupõe a existência de relacionamento curvilíneo entre características ambientais e felicidade laboral, a analogia das vitaminas de Warr (2007). De acordo com a analogia das vitaminas existe um conjunto de 12 características ambientais que afetam a felicidade laboral de forma curvilínea. Ou seja, assim como as vitaminas em excesso não ocasionam benefícios à saúde, aumentos nessas 12 características ambientais não necessariamente implicam aumentos lineares nos níveis de felicidade, pois haveria um ponto a partir do qual a felicidade se estabiliza ou cai.

Com base na analogia das vitaminas, teve-se como segundo objetivo específico testar a existência de relacionamento curvilíneo entre valores organizacionais e felicidade laboral. No Estudo 2, que deu origem a um segundo artigo, ainda não submetido, avaliou-se tanto o grau em que o relacionamento entre valores organizacionais e felicidade no trabalho é efetivamente curvilíneo, assim como aferiu-se o grau de impacto da compatibilidade entre valores organizacionais e do trabalho sobre a felicidade laboral, objetivo geral desta pesquisa. A Tabela 1, disposta a seguir, sumariza os objetivos gerais desta dissertação e os estudos realizados para alcançá-lo.

Tabela 1

Objetivo geral, objetivos específicos e estudos realizados

Objetivo	Estudo
Objetivo geral) Avaliar o efeito da compatibilidade entre valores organizacionais e valores do trabalho sobre a felicidade laboral	Estudo 2
Objetivo específico 1) Identificar similaridade conceitual entre tipos motivacionais de valores do trabalho e valores organizacionais preferidos	Estudo 1
Objetivo específico 2) Testar a existência de relacionamento curvilíneo entre valores organizacionais e felicidade laboral	Estudo 2

Tendo em vista que esta dissertação é composta por uma estrutura de artigos, apresenta-se ao final deste trabalho uma conclusão no intuito de integrar os resultados encontrados. Na referida conclusão foram incluídas as limitações, contribuições e a agenda de pesquisa para próximos estudos relacionados ao tema deste trabalho.

Estudo 1

Estrutura Integrada de Valores Organizacionais Preferidos e Valores do Trabalho

Manuscrito submetido em dezembro de 2012

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Estrutura Integrada de Valores Organizacionais Preferidos e Valores do Trabalho

Integrated Axiological Structure between Work Values and Favorite Organizational
Values

Título abreviado: Estrutura axiológica integrada

Short title: Integrated axiological structure

Manuscrito submetido em dezembro de 2012

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Abstract

Identifying the relation between work values and favorite organizational values is an important step toward the establishment of fit indexes. Assuming that work values guide the preference for organizational values, we sought to obtain evidence of conceptual similarity between the types of motivation derived from favorite organizational values and work values, based on an integrated axiological model. To this end, it was applied to 254 Brazilian university students the Favorite Organizational Values Scale and the Revised Work Values Scale. The hierarchical regression models presented significant explanation of variance, controlling for the demographic data of the participants, as provided below: Conservatism and Hierarchy ($R^2 = .26, p < .001$), Mastery ($R^2 = .24, p < .001$), Harmony ($R^2 = .19, p < .001$), Egalitarianism ($R^2 = .25, p < .001$) and Innovation ($R^2 = .32, p < .001$). All of the most significant predictors were consistent with the Schwartz's Theory of Values, indicating that favorite organizational values and work values are logically integrated through an axiological structure. It was concluded that work values and favorite organizational values have comparable types of motivation despite of their different structures.

Keywords: favorite organizational values, work values, person-organization fit, theory of values.

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Resumo

Identificar a relação entre valores do trabalho e valores organizacionais preferidos é um importante passo para o estabelecimento de índices de compatibilidade. Assumindo que valores do trabalho devem influenciar a preferência valores organizacionais, buscou-se obter evidências de similaridade conceitual entre os tipos motivacionais de valores organizacionais preferidos e do trabalho, a partir de em um modelo axiológico integrado. Para isso foram aplicadas, a 254 alunos universitários brasileiros, a Escala de Valores Organizacionais preferidos e a Escala de Valores do Trabalho revisada. Os modelos de regressão hierárquica apresentaram explicação de variância significativa, controlando-se dados demográficos dos participantes, conforme disposto a seguir: Estabilidade e Hierarquia ($R^2 = .26, p < .001$), Domínio ($R^2 = .24, p < .001$), Harmonia ($R^2 = .19, p < .001$), Igualitarismo ($R^2 = .25, p < .001$) e Inovação ($R^2 = .32, p < .001$). Todos os preditores mais significativos apresentaram coerência com a Teoria dos Valores de Schwartz, indicando que valores organizacionais preferidos e laborais estão integrados de forma lógica sob um mesmo suporte teórico. Conclui-se que valores laborais e organizacionais preferidos possuem tipos motivacionais subjacentes comparáveis apesar das diferentes estruturas encontradas.

Palavras-chave: valores organizacionais preferidos, valores laborais, compatibilidade indivíduo-organização, teoria dos valores.

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Estrutura integrada de valores organizacionais preferidos e valores do trabalho

Com o intuito de assegurar as condições adequadas para realização de estudos de compatibilidade ou congruência axiológica devem ser utilizadas dimensões de variáveis do indivíduo e da organização que sejam comensuráveis (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). A importância de se obter uma estrutura integrada de valores organizacionais preferidos e laborais subjaz na suposição de que os valores laborais são antecessores da preferência do indivíduo por valores organizacionais que estariam mais próximos empiricamente da percepção de compatibilidade com relação aos valores organizacionais. Há poucos estudos empíricos sobre o assunto, entretanto há indícios de que os indivíduos tendam escolher situações de trabalho com conteúdos axiológicos similares a seus próprios valores (Judge & Bretz, 1992). Desta feita, por meio da identificação de uma estrutura integrada entre valores laborais e organizacionais preferidos pode-se avaliar se há possibilidade de existência de comensurabilidade entre valores do trabalho e valores organizacionais, estabelecendo-se as bases para um refinamento das teorias explicativas dos processos que atuam na formação da compatibilidade entre o indivíduo e a organização.

De acordo com a literatura de compatibilidade ou congruência entre o indivíduo e a organização, duas características da comensurabilidade devem ser atendidas. Em primeiro lugar, deve-se observar a equivalência nominal – que significa que o indivíduo e o ambiente (organização) são descritos em termos semelhantes, como por exemplo, dimensões de mesmo conteúdo nos diferentes níveis. Em segundo lugar, deve-se obter equivalência de escala – que significa que o indivíduo e a organização são medidos na mesma métrica (Ostroff & Judge, 2007).

O modelo de valores utilizado nessa pesquisa permite a elaboração de hipóteses preditivas sobre a preferência por valores organizacionais, baseando-se na Teoria de

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Valores de Schwartz (1992) que tem recebido evidências de que se aplica aos valores do trabalho, que são princípios que guiam a vida do indivíduo no trabalho (Porto & Pilati, 2010). Além disso, há evidências de que as dimensões de segunda ordem da referida teoria se aplicam aos valores ou cultura organizacionais (Borg, Groenen, Jehn, Bilsky & Schwartz, 2011). Entretanto, não foram encontrados estudos que demonstrassem a equivalência nominal – ou similaridade conceitual - entre os tipos motivacionais de valores organizacionais preferidos ou reais e de valores do trabalho, revelando um vácuo teórico sobre a interação dessas estruturas de valores.

Diante disso, o objetivo dessa pesquisa é a obtenção de evidências de que há similaridade conceitual entre tipos motivacionais de valores organizacionais preferidos e do trabalho, de forma a realizar previsões para as relações entre essas variáveis a partir de em um modelo axiológico integrado. Assim, espera-se que estes resultados possam orientar estudos de compatibilidade ou congruência que utilizem construtos de valores baseados no referencial da Teoria de Valores, uma vez que, ao se identificar similaridade conceitual entre valores organizacionais preferidos e valores do trabalho encontram-se subsídios para que ambos os construtos possam ser utilizados em estudos de compatibilidade e não somente a preferência por valores organizacionais, que é o construto geralmente empregado na área (Kristof-Brown *et al.*, 2005). Um maior detalhamento da Teoria de Valores que fundamenta este estudo será apresentado a seguir.

Valores

Conforme mencionado anteriormente, a concepção de valores sobre a qual se ancora o presente estudo foi desenvolvida a partir da Teoria de Valores (Schwartz, 1992). Schwartz (1992) propôs que valores sejam compreendidos como “conceitos ou crenças, sobre estados ou comportamentos desejáveis, que transcendem situações

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

específicas, que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, e são ordenados a partir de sua importância relativa” (Schwartz, 1992, p. 4). Partindo dessa conceituação, os valores podem ser contextualizados ao trabalho, sendo que nesse estudo os valores laborais são definidos como princípios que guiam a vida do indivíduo no trabalho. Os valores organizacionais preferidos, por sua vez, são entendidos como a preferência do indivíduo por princípios que orientam a vida das organizações.

A teoria de valores de Schwartz propõe uma estrutura circular composta por um contínuo de motivações relacionadas que formam relações de compatibilidade e conflito. Essa estrutura se baseia na ideia de que valores com conteúdos semelhantes tendem a possuir uma elevada correlação entre si, de forma que os tipos motivacionais adjacentes são aqueles que possuem maior congruência. Os valores que possuem denotações opostas estão pautados por tipos motivacionais que competem entre si, possuindo relacionamento inverso. Fazendo uso de uma ampla testagem empírica, Schwartz (1992) propôs uma estrutura de valores pessoais composta por dez tipos motivacionais: a) Autodeterminação; b) Estimulação; c) Hedonismo; d) Realização; e) Poder; f) Segurança; g) Conformidade; h) Tradição; i) Benevolência; e j) Universalismo.

Recentemente, a Teoria de Valores foi revisada, refinando-se os tipos motivacionais de valores no intuito de obter um contínuo de valores mais eficiente, com melhor confiabilidade entre os itens e menos multicolinearidade entre valores adjacentes (Schwartz, *et al.*, 2012). Os dez tipos motivacionais inicialmente propostos foram desdobrados em 19 valores que representam um contínuo de motivações de forma mais detalhada. Ainda assim, o refinamento da teoria não invalida a estrutura dos 10 tipos motivacionais supracitados, uma vez que a nova estrutura de valores permite o

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

agrupamento dos valores de forma similar à anterior, conforme se mostrar mais útil para o pesquisador.

O relacionamento entre os dez tipos motivacionais pode ser resumido em duas dimensões de segunda ordem, da seguinte forma: 1) Abertura à Mudança *versus* Conservação, que contempla a oposição entre os valores que enfatizam o pensamento independente e a ação em favor da mudança (Estimulação e Autodeterminação) em relação àqueles que enfatizam auto-restrição submissão, preservação de práticas tradicionais, bem como proteção e estabilidade (Segurança, Conformidade e Tradição); e 2) Autopromoção *versus* Autotranscendência, dimensão em que estão opostos os valores que enfatizam a aceitação do próximo como iguais e preocupação com o bem-estar alheio (Universalismo e Benevolência) *versus* os valores que enfatizam o alcance de sucesso por parte do indivíduo e domínio sobre o próximo (Poder e Realização). O tipo motivacional Hedonismo possui elementos de Abertura à Mudança e de Autopromoção (Schwartz, 1994a).

Posteriormente, o autor obteve evidências de validade de que seu modelo poderia ser transposto para o nível cultural. A mudança de nível de análise influenciou a estrutura dos valores culturais uma vez que nesse nível os valores se baseiam nas necessidades das sociedades e não mais dos indivíduos. Por meio de estudos em diversos países, chegou-se à conclusão que o relacionamento entre os valores poderia ser resumido em sete dimensões (Schwartz, 1994b), formando um contínuo de valores que contempla relações de oposição entre si, quais sejam: a) Igualitarismo (ênfase a transcendência de interesses egoístas em favor do comprometimento voluntário com a promoção do bem-estar do próximo) *versus* Hierarquia (preponderância cultural de legitimação da distribuição desigual de poder, papéis e recursos); b) Harmonia (ênfase no ajuste harmonioso ao meio ambiente) *versus* Domínio (ênfase em estar à frente dos

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

outros por meio da autoafirmação); e, c) Autonomia Afetiva e Intelectual (ênfase cultural na desejabilidade dos indivíduos possuírem vivências afetivas positivas independentemente, bem como de possuírem as suas próprias ideias e direcionamento intelectual) *versus* Conservadorismo (ênfase cultural na manutenção do *status quo*, propriedade e restrição de ações ou inclinações que possam corromper a ordem tradicional e solidária do grupo).

Ressalta-se que há evidências de que os mesmos princípios básicos e amplos, representados pelas dimensões de segunda ordem primeiramente encontradas no nível individual, governam tanto os valores culturais, quanto os valores pessoais (Schwartz, 1994b). Nesse sentido, a dimensão cultural de Autonomia Afetiva e Intelectual *versus* Conservadorismo pode ser associada ao eixo de segunda ordem Abertura à Mudança *versus* Conservação, ao passo que a dimensão Hierarquia *versus* Igualitarismo e a dimensão Domínio *versus* Harmonia possuem um paralelo em relação ao eixo de segunda ordem Autopromoção *versus* Autotranscendência no nível individual.

Estudos têm demonstrado que os valores do trabalho possuem uma estrutura específica, que é ao mesmo tempo compatível com a Teoria dos Valores (Porto & Pilati, 2010). Os tipos motivacionais de valores do trabalho (VT) podem ser associados às dimensões de segunda ordem e foram denominados como: VT Universalismo e Benevolência (busca de relações sociais positivas e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho), que pode ser vinculado à dimensão Autotranscendência; VT Realização (sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais) e VT Poder (busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho), que podem ser associados à dimensão Autopromoção; VT Autodeterminação e Estimulação (tem com objetivo pensamento e ação independente, bem como a busca pela excitação, novidade, desafio na vida), que

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

pode ser associado à dimensão de segunda ordem Abertura à Mudança; e, VT Segurança (ênfatisa a estabilidade e ordem na vida ao suprir materialmente as necessidades pessoais) e VT Conformidade (restrição de ações, inclinações ou impulsos que tendem a chatear ou prejudicar os outros e que violam expectativas ou normas sociais; respeito, compromisso, e aceitação de ideias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem), que podem integrar a dimensão Conservação.

Os valores organizacionais preferidos também têm apresentado uma estrutura que permite ajuste teórico com a Teoria de Valores (Sousa & Porto, 2012). Os tipos motivacionais encontrados para valores organizacionais preferidos (VOP) são apresentados a seguir acompanhados da respectiva dimensão de segunda ordem a que podem ser associados: VOP Domínio (visa o controle sobre pessoas, recursos e outras organizações sem preocupação com as consequências ambientais e sociais de seus atos), que integra a dimensão Autopromoção e que se opõe ao VOP Harmonia (prioriza convivência pacífica com a sociedade e meio ambiente) e ao VOP Igualitarismo (busca transcendência de interesses individuais rumo ao tratamento igual a todos os empregados, promovendo a saúde e bem-estar dos funcionários e equipes), sendo que ambos podem ser atrelados à dimensão Autotranscendência; VOP Estabilidade e Hierarquia (ênfatisa a preservação de distribuição desigual de poder entre níveis hierárquicos, bem como a manutenção da forma de funcionamento tradicional da organização), que compõe a dimensão Conservação e que se contrapõe ao VOP Inovação (ênfatisa o uso de criatividade em seus produtos, serviços e práticas de gestão, bem como alcance de destaque no mercado por meio da abertura a novas formas de trabalho), associado à Abertura à Mudança.

Eventualmente valores que são teoricamente adjacentes na estrutura circular podem se misturar, e assim, itens podem emergir em regiões adjacentes ao acaso

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

(Schwartz & Sagiv, 1995). Apesar de algumas exceções, partindo-se do referencial teórico da Teoria de Valores, espera-se relacionamento positivo mais forte entre os tipos motivacionais de VT e os tipos motivacionais de VOP que estejam alinhados a uma mesma dimensão de segunda ordem, bem como é esperado relacionamento negativo mais forte entre os tipos motivacionais pertencentes a dimensões de segunda ordem conflitantes. Desse modo, desenvolveram-se as seguintes hipóteses de relacionamento positivo e negativo entre valores do trabalho e preferência por valores organizacionais, sintetizadas na Figura 1:

Hipótese 1: os tipos motivacionais de VOP Harmonia e de VOP Igualitarismo têm relacionamento positivo mais forte com o(s) tipo(s) motivacional(is) de VT que integra(m) a Autotranscendência (VT Universalismo e Benevolência), bem como possuem relacionamento negativo mais forte com o(s) tipo(s) motivacional(is) de VT que integra(m) a Autopromoção (VT Poder e VT Realização).

Hipótese 2: o tipo motivacional de VOP Domínio apresenta relacionamento positivo mais intenso com o(s) tipo(s) motivacional(is) de VT que integra(m) a Autopromoção (VT Poder e VT Realização), bem como relacionamento negativo mais forte com o(s) tipo(s) motivacional(is) de VT que integra(m) a Autotranscendência (VT Universalismo e Benevolência).

Hipótese 3: o tipo motivacional de VOP Estabilidade e Hierarquia apresenta relacionamento positivo mais forte com o(s) tipo(s) motivacional(is) de VT que integra(m) a Conservação (VT Conformidade e VT Segurança), bem como relacionamento negativo mais forte com o(s) tipo(s) motivacional(is) de VT que integra(m) a Abertura à Mudança (VT Autodeterminação e Estimulação).

Hipótese 4: o tipo motivacional de VOP Inovação possui relacionamento positivo mais forte com o tipo motivacional o(s) tipo(s) motivacional(is) de VT que

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

integra(m) a Abertura à Mudança (VT Universalismo e Benevolência), bem como relacionamento negativo mais forte com o(s) tipo(s) motivacional(is) de VT que integra(m) a Conservação (VT Conformidade e VT Segurança).

As hipóteses acima tratam de relacionamento entre as variáveis e não sobre as predições. Antes de prosseguir com a hipótese preditiva, cabe ressaltar que os dados demográficos podem afetar a preferência por determinados atributos organizacionais, (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). Diante disso, a testagem do poder preditivo dos valores laborais deve considerar o impacto dessas variáveis sobre os valores organizacionais preferidos. Assim sendo, foi elaborada a seguinte hipótese, que também é contemplada na Figura 1:

Hipótese 5: Controladas as variáveis demográficas, os tipos motivacionais de VT pertencentes à mesma dimensão de segunda ordem do VOP são os preditores com relacionamento positivo mais forte do VOP, ou ainda, os tipos motivacionais de VT pertencentes à dimensão de segunda ordem oposta à do respectivo VOP são os preditores com relacionamento negativo mais intenso da respectiva preferência por valores organizacionais.

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Figura 1

Hipóteses de relacionamento entre VTs e VOs

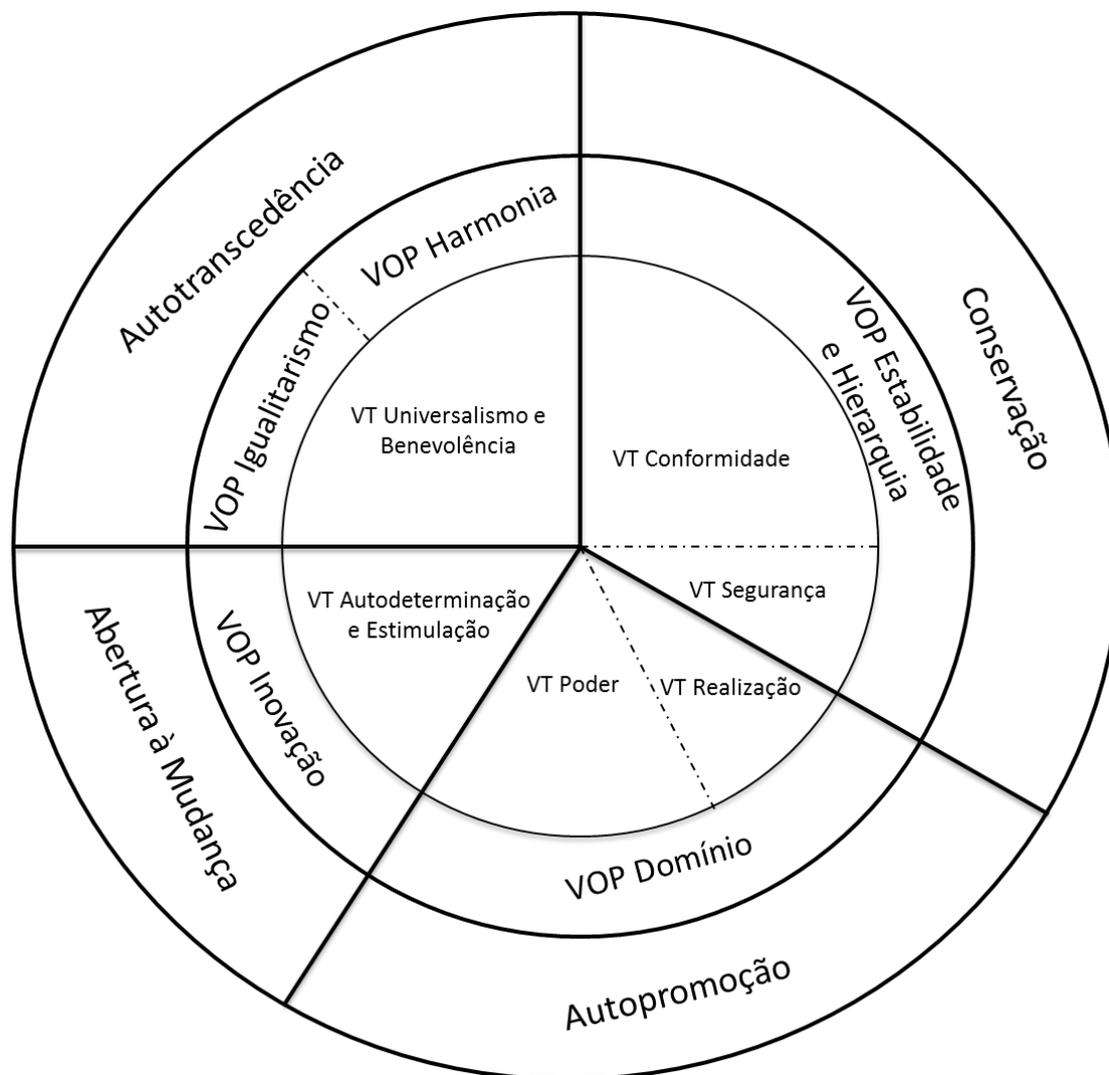


Figura 1. Representação das hipóteses de relacionamento e de predição entre os tipos motivacionais de VT (círculo mais central) e os VOPs (círculo intermediário), bem como a associação das variáveis com as dimensões de segunda ordem da Teoria de Valores (círculo exterior).

Método

Participantes

A amostra foi composta por 254 estudantes de duas instituições de ensino superior do Distrito Federal, sendo 65% dos participantes vinculados a uma instituição pública e a maioria da amostra composta por mulheres (61%), católicos (37%), sem

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

trabalho no momento (53%) e com idade variando entre 17 e 56 anos, ($M = 22,87$; $SD = 6,16$).

Instrumentos

A Escala de Valores Organizacionais Preferidos (EVOP) foi elaborada a partir de um instrumento para mensuração da percepção de valores organizacionais (Porto, 2011). Os 79 itens da escala foram submetidos aos participantes, que deveriam responder o quanto gostariam que uma organização ideal priorizasse os valores organizacionais listados a partir de uma escala de 11 pontos (0 = *nada importante* e 10 = *extremamente importante*).

Após as análises dos itens, foram retidos 31 valores mais representativos que foram utilizados nesse artigo, tendo sido submetidos ao escalonamento multidimensional (MDS), apresentando cinco tipos motivacionais, com características psicométricas adequadas (S-Stress = .14; Coeficiente de congruência de Tucker = .97¹): 1) Harmonia ($\alpha = .71$); 2) Igualitarismo ($\alpha = .73$); 3) Inovação ($\alpha = .72$); 4) Domínio ($\alpha = .62$); 5) Estabilidade e Hierarquia ($\alpha = .86$).

A Escala de Valores do Trabalho Revisada – EVT-R (Porto & Pilati, 2010) é composta de 36 itens que representam valores do trabalho que devem ter seu nível de importância avaliado por meio de uma escala tipo Likert de cinco pontos (1 – nada importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 – muito importante; 5 – extremamente importante). O escalonamento multidimensional realizado na amostra da presente pesquisa apontou a presença de quatro tipos motivacionais com boas propriedades psicométricas (S-Stress = .17; Coeficiente de congruência de Tucker = .96): 1) Autodeterminação e Estimulação ($n = 11$, $\alpha = .86$), 2) Universalismo e Benevolência ($n = 7$, $\alpha = .84$), 3) Conformidade ($n = 5$, $\alpha = .77$), 4) Poder, Realização e

¹ O S-STRESS apresenta adequação na medida em que se aproxima do valor 0,2. O Coeficiente de Tucker apresenta adequação na medida em que se aproxima de 1.

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Segurança ($n = 13$, $\alpha = .88$). A referida estrutura é similar à encontrada em estudos prévios, como o de Porto e Pilati (2010), exceto pela unificação dos tipos motivacionais Poder, Realização e Segurança, que apareceram separados anteriormente. Apesar da diferença encontrada, a análise da estrutura do MDS manteve alinhamento teórico com as dimensões de segunda ordem de Schwartz (1992), conforme se pode depreender da Figura 1.

Variáveis demográficas inseridas no questionário foram: sexo, tipo de faculdade (pública ou particular), idade, experiência de trabalho atual (ou seja, se a pessoa está atualmente trabalhando ou não), religião, quantidade de filhos, estado civil e escolaridade.

Procedimentos de coleta de dados

Os questionários foram aplicados em estudantes universitários em salas de aula, com o consentimento do professor. O colaborador responsável pela aplicação fornecia as orientações básicas e informações sobre a pesquisa a ser realizada. A participação foi voluntária e isenta de benefícios financeiros ou de premiação aos participantes.

Procedimentos de análise dos dados

Foram retirados do banco casos extremos acima de 3.26 desvios-padrão para cada tipo motivacional, restando 240 casos válidos. Devido ao emprego do método de tratamento de dados ausentes *listwise*, 11 casos foram excluídos por possuir valor ausente nas variáveis controladas, restando 229 casos utilizados nas regressões. As variáveis demográficas foram categorizadas por meio da codificação *dummy* da seguinte forma: a) sexo: sexo feminino = 0, sexo masculino = 1; b) faculdade: faculdade particular = 0, faculdade pública = 1; c) *status* empregatício atual: trabalha = 0, não trabalha = 1.

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Os tipos motivacionais de VT e VOP foram submetidos à centralização pela média, conforme sugerido por Schwartz (1992)². Após as análises exploratórias e exame inicial dos dados, foram realizadas correlações de Pearson unicaudais, com método *listwise*, entre os VOP e os VTs.

Foram realizadas cinco regressões múltiplas hierárquicas, contendo dados demográficos como variáveis controladas no primeiro modelo. No segundo modelo da regressão hierárquica, foram inseridos como preditores os três tipos motivacionais de VT com maior correlação com cada um dos VOP, conforme procedimento descrito por Schwartz (2003). Observou-se, pela análise dos histogramas dos resíduos e dos gráficos P-Ps, que todas as regressões realizadas apresentaram normalidade, homoscedasticidade e linearidade multivariada e os indicadores de multicolinearidade (VIF e tolerância) apresentaram-se dentro dos parâmetros esperados.

Resultados

No que tange às correlações, os tamanhos do efeito mais significativos encontrados apresentaram-se em média com uma força moderada, conforme disposto na Tabela 1. Todos os resultados esperados em termos de relacionamento positivo mais significativo apresentaram-se conforme o esperado. Quanto aos relacionamentos inversos, observou-se uma única discrepância em relação ao esperado que diz respeito ao relacionamento negativo entre VT Conformidade e VOP Igualitarismo mais forte do que entre esse VOP e o VT Poder, Realização e Segurança. Assim, considerando-se os relacionamentos negativos e positivos mais fortes entre os tipos motivacionais de VT e os VOPs, pode-se afirmar que as relações previstas foram identificadas, corroborando-se as hipóteses 2 a 4 integralmente, e, parcialmente, a hipótese 1.

²Esse procedimento consiste em subtrair a pontuação obtida no tipo motivacional pela média do indivíduo em todos os valores. É necessário centralizar os valores pela média para evidenciar os relacionamentos de compatibilidade e conflito entre essas variáveis.

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Os resultados estatísticos das regressões estão resumidos na Tabela 2 enquanto que na Figura 2 são representados os resultados significativos das regressões em uma estrutura circular de valores. Os modelos de regressão explicaram entre 19 e 32% da variância de forma significativa. Para os valores organizacionais de Estabilidade e Hierarquia, Harmonia e Igualitarismo, os valores do trabalho que apresentam motivação compatível foram as variáveis que explicaram mais fortemente esses valores organizacionais. Para os valores organizacionais de Domínio e Inovação, os valores do trabalho com motivação oposta foram os que contribuíram mais fortemente, apresentando sentido negativo, levando à aceitação da hipótese 5.

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Tabela 1

Dados descritivos e correlações entre VTs e VOPs

Valores Organizacionais Preferidos	Valores do Trabalho				<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>
	Autodeterminação e Estimulação	Conformidade	Poder, Realização e Segurança	Universalismo e Benevolência		
Estabilidade e Hierarquia	-.29***	.42***	.08	-.18**	-.67	.81
Domínio	-.05	.08	.21***	-.41***	-.17	1.35
Harmonia	-.04	-.07	-.14*	.36***	1.12	1.07
Igualitarismo	.21**	-.32***	-.19**	.36***	1.03	.95
Inovação	.37***	-.46***	-.11	-.20**	1.15	.83
<i>Média</i>	.08	-.40	.23	.21		
<i>Desvio-Padrão</i>	.57	.57	.34	.48		

* $p < .05.$, ** $p < .01.$, *** $p < .001.$

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Tabela 2

Regressões múltiplas hierárquicas prevendo VOPs

Variáveis predictoras	Valores Organizacionais Preferidos									
	Estabilidade e Hierarquia		Domínio		Harmonia		Igualitarismo		Inovação	
	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β
Modelo 1	.11***		.08***		.065**		.08***		.16***	
Sexo		-.02		.22**		-.25***		-.07		-.02
Faculdade		-.36***		.27***		.19*		.33***		.43***
Status empregatício		.10		.12		-.08		-.19**		-.06
Modelo 2	.15***		.16***		.13***		.17***		.16***	
VT Autodet/Est		.11		-.17*						.12
VT Poder/Rea/Se				-.07		.02		-.06		-.12
VT Univer/Benev		-.13*		-.44***		.36***		.27***		
VT Conformidade		.31***				-.07		-.27***		-.32***
Sexo		.01		.23***		-.23***		-.08		-.07
Faculdade		-.24***		-.18*		.11		.21**		.34***
Status empregatício		.12		.15*		-.09		-.21**		-.09
R^2 Total	.26***		.24***		.19***		.25***		.32***	

Nota. VT Autodet/Est = VT Autodeterminação e Estimulação; VT Poder/Rea/Se = VT Poder, Realização e Segurança; VT Univer/Benev = VT Universalismo e Benevolência.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

Figura 2

Resultados das regressões para predição dos VOPs

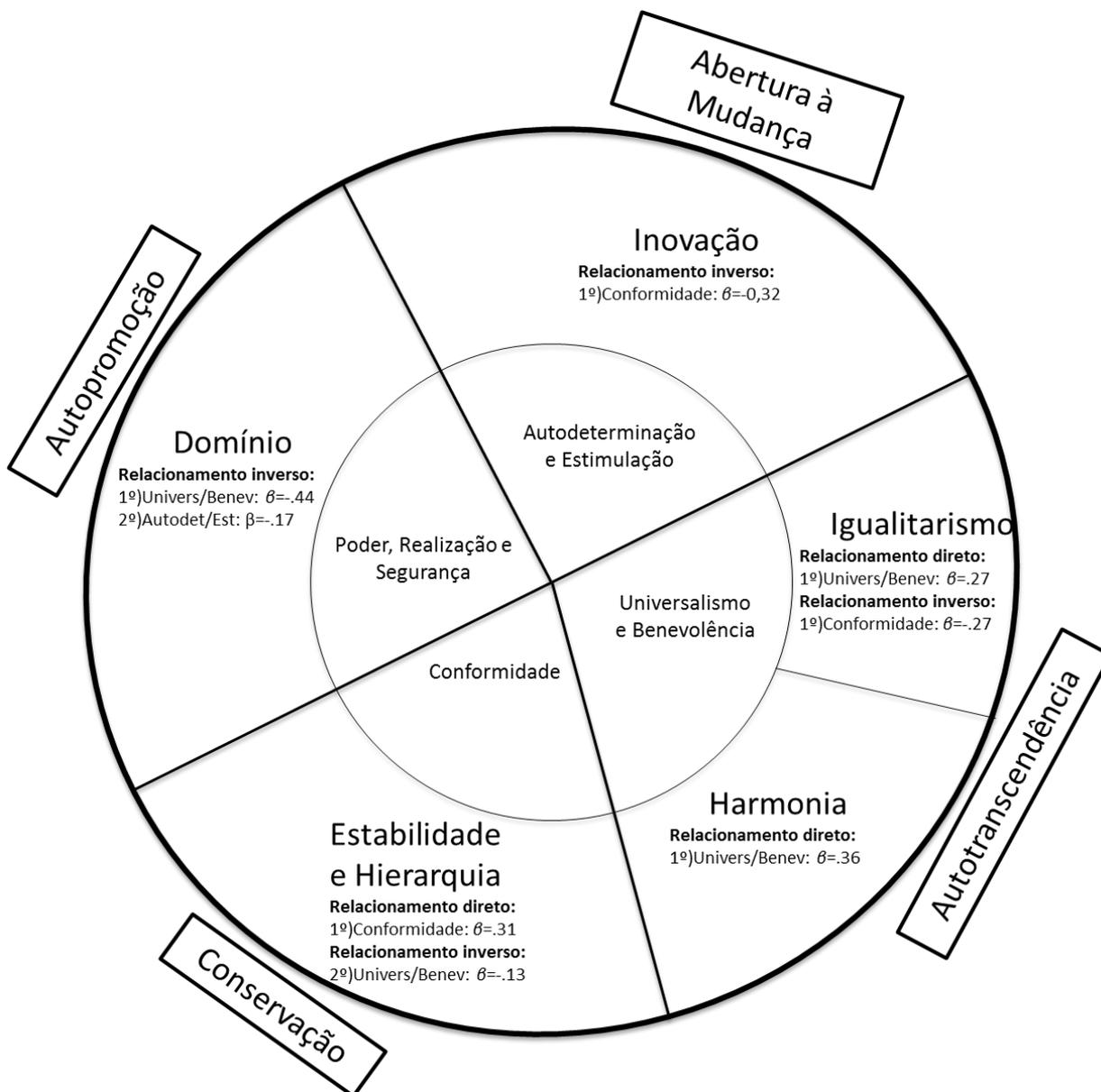


Figura 2. Representação pictórica dos resultados das regressões, associando os VTs (círculo interno) que se apresentaram como preditores mais significativos de cada um dos VOPs (círculo exterior), controlando-se sexo, tipo de faculdade e situação empregatícia atual. Na ausência de preditores com relacionamento positivo e significativo com o VOP, representou-se a associação entre o VT do tipo motivacional teoricamente oposto ao de maior relacionamento negativo encontrado com a variável critério.

Discussão

Pode-se concluir que as análises dos resultados apresentaram evidências consistentes de que os valores laborais são preditores da preferência dos indivíduos por

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

valores organizacionais. Além disso, as hipóteses conjecturadas a partir da Teoria dos Valores Universais (Schwartz, 1992) de modo geral foram corroboradas, o que sugere que essa teoria contribui para a proposição de um efetivo sistema integrado de valores laborais e organizacionais preferidos. Para a maioria dos casos, após a inserção dos valores do trabalho com relação mais forte com os valores organizacionais, os demais tipos deixaram de apresentar contribuição significativa, provavelmente porque os VTs estão correlacionados entre si, de modo que a interdependência entre as variáveis reduz o impacto de alguns valores sobre a variável critério. Apesar da hipótese 5 ter sido corroborada para os preditores mais significativos, outros VTs apresentaram contribuições significativas e esses resultados são discutidos a seguir.

Para VOP Domínio, o principal preditor com relacionamento direto esperado - VT Poder, Realização e Segurança - não apresentou impacto significativo sobre essa variável critério. Por outro lado, de forma inesperada o VT Autodeterminação e Estimulação, mostrou-se um preditor significativo com relacionamento negativo com a variável critério VOP Domínio. Esse resultado pode ser decorrente da presença de itens de Segurança, que tipicamente apresentam conteúdo subjacente à dimensão Conservação (Schwartz, 1992; Schwartz *et al.*, 2012), dentro do VT Poder, Realização e Segurança, que integraram a dimensão de segunda ordem de Autopromoção neste estudo. Conforme apresentado na Figura 1, esperava-se que o VT Segurança fosse integrado à dimensão Conservação, o que não ocorreu com a presente amostra. Assim, é possível que os VTs de Segurança tenham enfraquecido o conteúdo essencial da Autopromoção que enfatiza o alcance de sucesso por parte do indivíduo e domínio sobre o próximo (Schwartz, 1994a).

Quanto a VOP Igualitarismo, o relacionamento negativo encontrado com VT Conformidade não foi hipotetizado. Apesar disso, uma possível justificativa para esse

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

resultado provém de Schwartz (1994b), que encontrou correlações negativas de moderadas a fortes entre Igualitarismo e Hierarquia, no nível cultural. Uma vez que o VT Conformidade é um preditor significativo de VOP Estabilidade e Hierarquia, o referido tipo motivacional de VOP manifesta-se parcialmente em oposição, na estrutura dos valores organizacionais preferidos, ao Igualitarismo. Ressalta-se que esse resultado apresenta coerência com a relação significativamente negativa não esperada encontrada entre VOP Estabilidade e Hierarquia e VT Universalismo e Benevolência, uma vez que o VOP Igualitarismo e o VT Universalismo e Benevolência integram a mesma dimensão de segunda ordem, Autotranscendência, que é oposta à Conservação, a que estão vinculados o VOP Estabilidade e Hierarquia e o VT Conformidade (Schwartz, 1992, 1994b; Sousa & Porto, 2012).

Os valores do trabalho mostraram-se como preditores da preferência por valores organizacionais com conteúdo axiológico semelhante. Possivelmente esse resultado ocorreu devido à satisfação de necessidades subjacentes que esses valores podem promover. Ou seja, os valores do trabalho são manifestações das necessidades individuais subjacentes que podem ser alcançadas por meio de contextos organizacionais que promovam a satisfação desses anseios, afetando a preferência por valores organizacionais.

De modo geral, os resultados encontrados permitem inferir que as dimensões de segunda ordem se aplicam de forma similar tanto aos valores organizacionais preferidos, quanto aos valores laborais, a despeito das diferenças e especificidades observadas entre as estruturas de cada construto. Schwartz (1994b) defendeu que as dimensões de segunda ordem norteariam o relacionamento entre os tipos motivacionais do nível individual e as dimensões do nível cultural. De acordo com o autor, apesar da mudança de nível, alguma semelhança haveria de permanecer entre os valores culturais

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

e individuais. Sendo a preferência por valores organizacionais um construto mais próximo empiricamente dos valores organizacionais reais (ou percebidos pelos funcionários) e assumindo-se que os valores organizacionais têm apresentado evidências de adequação à Teoria dos Valores (Borg *et al.*, 2011), o presente estudo apresenta indícios de que tanto os valores laborais quanto os valores organizacionais preferidos podem ser utilizados em estudos de compatibilidade com valores organizacionais - desde que a similaridade conceitual entre as diferentes estruturas seja evidenciada a partir das motivações subjacentes. Assim, o presente estudo contribui para a elaboração de índices de compatibilidade axiológica ao apresentar empiricamente as relações previstas teoricamente.

Referências

- Borg, I., Groenen, P. J. F., Jehn, K. A., Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (2011). Embedding the organizational culture profile into Schwartz's universal value theory using multidimensional scaling with regional restrictions. *Journal of Personnel Psychology, 10*(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000028>
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology, 77*(3), 261-271. <http://dx.doi.org/10.1037%2F%2F0021-9010.77.3.261>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Ostroff, C., & Judge, T. A. (2007). *Perspectives on organizational fit*. New York, United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Porto, J. B., & Pilati, R. (2010). Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho—EVT-R. [Revised Work Values Scale — WVS-R]. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 23*(1), 73-82. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722010000100010>
- Porto, J. B. (2011, outubro). *Um modelo integrador de valores organizacionais*. [An integrated organizational value model]. Apresentação de trabalho no III Simpósio Internacional de Valores Humanos e Gestão da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: an update. *Personnel Psychology, 48*, 747-773. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>

ESTRUTURA AXIOLÓGICA INTEGRADA

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). San Diego: Academic.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1994a). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Schwartz, S. H. (1994b). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In Kim, U., Triandis, H. C., Kagitçibasi, Ç., Choi, S-C., & Yoon, G. (Eds.). *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwartz, S. H. (2003). *Computing scores for the 10 human values*. European Social Survey data website. http://ess.nsd.uib.no/ess/doc/ess1_human_values_scale.pdf
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., ... Konty, M. (2012). Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0029393>
- Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26 (1), 92-116.
<http://dx.doi.org/10.1177/0022022195261007>
- Sousa, J. M., & Porto, J. B. (2012, maio). *Escala de Valores Organizacionais Preferidos*. [Favorite Organizational Values Scale]. Comunicação breve de pesquisa apresentada no V Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Rio de Janeiro, Brasil.

Estudo 2

Felicidade Laboral: Valores Organizacionais e o Efeito da Compatibilidade Indivíduo-Organização

Felicidade Laboral: Valores Organizacionais e o Efeito da Compatibilidade Indivíduo-Organização

Happiness at Work: Organizational Values and the Impact of Person-Organization Fit

Título abreviado: Compatibilidade e felicidade laboral

Short title: Work happiness and fit

Abstract

This study evaluated the effect of person-organization (PO) fit between organizational values (OVs) and work values (WVs) on happiness at work – defined in line with the hedonist and eudemonic components of happiness, based on an axiological model underpinned by the theory of Schwartz and Warr’s vitamin analogy. Data analyses have been carried out by using hierarchical quadratic regressions and surface analysis of polynomial regressions conducted in individual level of analysis. 145 valid questionnaires completed by employees of a military organization on their perception of OVs, WVs and happiness at work were administered in two stages in order to avoid the common method bias. Several OVs revealed curvilinear relation with Achievement and Positive Affect. However, only Security WVs moderated the curvilinear relation between Conservatism/Hierarchy OVs and Achievement, this relation being stronger for the group with the highest level of this WV. In almost all regression models, agreement between the highest levels of WVs and OVs have promoted higher levels of happiness at work compared to the agreement achieved in lower levels of these values. It was concluded that the PO fit between OVs and WVs impacts happiness at work. Furthermore, empirical support was found for the vitamin analogy.

Keywords: organizational values, work values, person-organization fit, happiness at work, positive psychology.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Resumo

Neste estudo avaliou-se o efeito da compatibilidade entre valores organizacionais (VOs) e valores do trabalho (VTs) sobre a felicidade laboral – definida em consonância com os componentes hedônicos e eudaimônicos de felicidade, baseando-se em um modelo axiológico fundamentado na teoria de Schwartz, bem como na analogia das vitaminas de Warr. Análises foram realizadas por meio de regressões hierárquicas quadráticas e análises de superfície da regressão polinomial no nível individual a partir de 145 casos válidos de questionários respondidos por funcionários de uma organização militar sobre sua percepção de VOs, VTs e felicidade laboral, com aplicação em duas etapas, para evitar o viés do método comum. Diversos VOs apresentaram relacionamento curvilíneo com Realização e Afeto Positivo. Entretanto, somente VT Segurança moderou a relação curvilínea entre VO Estabilidade/Hierarquia e Realização, sendo esse relacionamento mais forte para o grupo com maior nível de VT. A concordância entre níveis mais elevados de VTs e VOs promoveu níveis maiores de felicidade laboral em comparação à concordância obtida em níveis mais baixos desses valores em quase todos os modelos de regressão. Conclui-se que a compatibilidade entre VOs e VTs impacta a felicidade laboral. Além disso, encontrou-se suporte empírico para a analogia das vitaminas de Warr.

Palavras-chave: valores organizacionais, valores laborais, compatibilidade indivíduo-organização, felicidade no trabalho, psicologia positiva.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Felicidade Laboral e Valores Organizacionais: o Efeito da Compatibilidade Indivíduo-Organização

Algumas pessoas consideram-se felizes no trabalho e acreditam que são privilegiadas por receber recompensas financeiras para realizar uma atividade que promove sua realização existencial. Por outro lado, uma grande quantidade de pessoas não encontra no trabalho esse tipo de experiência, considerando-o um fardo que deve ser tolerado para o seu sustento. As diferenças entre os níveis de bem-estar laboral ou felicidade no trabalho dos trabalhadores podem ser explicadas basicamente por dois conjuntos de variáveis. O primeiro enfatiza a contribuição dos fatores individuais (valores, personalidade e metas) enquanto que o outro reforça o impacto das características organizacionais (cultura, contexto de trabalho) sobre o bem-estar no trabalho. Apesar das evidências das contribuições isoladas dessas variáveis para a predição da felicidade no trabalho, observa-se um ganho representativo na utilização conjunta de características da organização e do indivíduo. Assim, muitos pesquisadores têm se dedicado a investigar o efeito conjugado de ambas as características - individuais e contextuais - sobre o bem-estar, satisfação e conceitos semelhantes, dentro da perspectiva da compatibilidade entre o indivíduo e a organização - compatibilidade IO (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Apesar da grande quantidade de pesquisas realizadas sobre a compatibilidade IO, alguns aspectos têm sido pouco investigados na área, resultando em lacunas teóricas e empíricas. Em primeiro lugar cabe ressaltar que há carência de estudos que avaliem o impacto desta compatibilidade sobre a felicidade laboral propriamente dita, haja vista a supremacia de investigações sobre a satisfação e doenças relacionadas ao trabalho na área (Warr, 2007). Adicionalmente, há poucos estudos de compatibilidade IO que consideram a existência de curvilinearidade entre características organizacionais e medidas de bem-estar (Warr, 2007). Além disso, no caso de estudos de valores, que são

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

predominantes na área de compatibilidade, faltam pesquisas que utilizem teorias axiológicas aplicáveis aos valores no nível do indivíduo (como valores pessoais ou valores do trabalho) e da organização, uma vez que os estudos da área geralmente se baseiam em medidas de preferência por valores organizacionais (Kristof-Brown *et. al*, 2005) sem testar o ajustamento teórico dessa transposição para as dimensões individuais. Diante dessas lacunas, neste estudo foi avaliado o efeito da compatibilidade entre valores organizacionais (VOs) – definidos como princípios que orientam a vida da empresa - e valores do trabalho (VTs) – compreendidos como princípios que norteiam a vida do indivíduo no trabalho - sobre a felicidade laboral, definida a partir de uma perspectiva positiva de funcionamento humano, utilizando-se um modelo axiológico aplicável ao nível individual e organizacional baseado na teoria de Schwartz (1994, 1999). A seguir será apresentada a concepção de felicidade laboral utilizada neste estudo.

Felicidade no trabalho

Existe na literatura uma razoável produção teórica e empírica que condensa as definições de felicidade ao redor de duas correntes principais: hedônica - que enfatiza experiências internas, subjetivas e, portanto, acessíveis ao próprio indivíduo, como a satisfação no trabalho - e eudaimônica - que ressalta que a expressão e autorrealização ou autovalidação são inerentes ao bem-estar (Warr, 2007). Enquanto o componente hedônico da felicidade tem se mostrado cada vez mais central (Horn, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2004), há evidências da supremacia da eudaimonia na definição da felicidade no trabalho (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Diante da relevância de ambas as correntes para a compreensão desse fenômeno, autores da área têm enfatizado a necessidade de se adotar conceitos de felicidade que contemplem as duas vertentes (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Warr, 2007). Em consonância com a visão

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

abrangente das concepções de felicidade adotou-se a definição de felicidade no trabalho proposta por Paschoal e Tamayo (2008), que a compreendem como a prevalência de emoções positivas no trabalho (incluindo afetos e humores) e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida (autorrealização). Essa definição aborda as vivências subjetivas positivas, provenientes da corrente hedonista, ao mesmo tempo em que enfatiza a autorrealização e expressão de felicidade, típicas da corrente eudaimônica. Ressalta-se que neste estudo optou-se pela utilização do termo felicidade ao invés de bem-estar com o objetivo de exortar claramente o componente positivo e abrangente subjacente ao referido construto, em consonância com posicionamento já existente na literatura da área (Warr, 2007).

Efeito direto dos valores organizacionais sobre a felicidade

Muitos modelos para predição de felicidade no trabalho (bem-estar, satisfação) apresentam uma grande ênfase em características ambientais como preditores desse construto. Warr (2007) propõe uma analogia com as vitaminas para esclarecer a relação entre características ambientais e a felicidade. De acordo com o referido autor, existem 12 características ambientais que promoveriam a felicidade no trabalho apresentando relacionamento curvilíneo. Ou seja, essas características (disponibilidade de dinheiro, segurança física, posição social valorizada, chefia suportiva, oportunidades de progresso, equidade, oportunidades de controle pessoal, oportunidades de uso de habilidades, metas geradas externamente, variedade, previsibilidade ambiental e contato com outros) geram felicidade de forma linear até certo ponto a partir do qual a felicidade cai ou se mantém estável. Apesar de haver indícios de curvilinearidade, essa forma de relacionamento foi pouco explorada e mais estudos precisam ser realizados para que a consistência da analogia das vitaminas seja demonstrada (Warr, 2007).

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Algumas características ambientais apontadas por Warr podem ser mais presentes que outras dependendo da cultura organizacional. Considerando os resultados empíricos obtidos a partir de um dos modelos de cultura organizacional mais utilizados, que é o CVF (*Competing Values Framework* ou Modelo de Valores Contrastantes), Hartnell, Ou e Kinicki (2011) realizaram uma metanálise encontrando que culturas que enfatizam valores de afiliação, vinculação, colaboração, confiança e suporte (cultura do tipo Clã) obtiveram correlações positivas mais fortes com a satisfação no trabalho, seguidas por culturas que valorizam o crescimento, estimulação, variedade, autonomia e atenção aos detalhes (cultura tipo Adocracia) e culturas que valorizam a comunicação, competição, excelência, competência e alcance de objetivos (cultura tipo Mercado), respectivamente. Apesar da importância desse modelo, os autores não encontraram suporte empírico para as oposições entre os tipos previstos no modelo.

Tendo em vista que valores representam um componente central para cultura, no presente estudo utilizou-se um modelo axiológico que se ancora na teoria de valores culturais de Schwartz (1994, 1999), que possui diversas evidências de validade agrupando os valores em três eixos bipolares, no nível cultural: 1) Autonomia *versus* Conservadorismo; 2) Hierarquia *versus* Igualitarismo; e, 3) Domínio *versus* Harmonia. Valores que estão nos extremos de um mesmo eixo possuem relação de conflito, devido à orientação motivacional oposta, exibindo relacionamento negativo entre si, enquanto que valores que são adjacentes possuem motivação subjacente semelhante, apresentando correlações positivas mais fortes entre si em comparação aos demais valores.-

Estudos realizados anteriormente utilizando este paradigma encontraram os seguintes tipos motivacionais de valores organizacionais (VOs): Autonomia (ou Inovação), Harmonia, Igualitarismo, Domínio e Estabilidade e Hierarquia (Porto, Ferreira, Brandão, Freitas & Pereira, 2013). VOs de Inovação consistem em valorização

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

do pensamento independente e da ação em favor da mudança, bem como busca pela inovação e podem ser associados no modelo de Warr (2007) à característica ambiental de oportunidade de controle pessoal, tida como muito importante pelo autor devido ao seu impacto nas demais características, podendo ser descrita também como autonomia, ausência de supervisão próxima, autodeterminação ou participação na tomada de decisão. Em oposição a esses VOs estão os VOs de Estabilidade, que enfatizam autorrestrrição, submissão, preservação de práticas tradicionais, bem como proteção e estabilidade. Esses VOs remetem à característica previsibilidade ambiental de Warr (2007) na medida em que esta permite a antecipação bem-sucedida do que é possível ocorrer em um determinado contexto. Os VOs de Igualitarismo e de Harmonia, que enfatizam a aceitação do próximo como iguais e preocupação com o bem-estar alheio, podem ser relacionados, na analogia das vitaminas, à característica ambiental equidade, que implica justiça no relacionamento entre empregado e empregador (justiça distributiva e procedural) e justiça na relação entre organização e sociedade em geral (responsabilidade social corporativa). Os VOs de Domínio, que enfatizam o alcance de sucesso por parte da organização e domínio sobre o ambiente, podem ser associados à característica ambiental posição social valorizada, que permite promoção da posição do indivíduo em uma estrutura social que lhe forneça reconhecimento e estima. Ao mesmo tempo, esses VOs também estão relacionados à característica de metas geradas externamente, que consiste na geração de metas por parte do ambiente ao indivíduo. Por fim, VOs de Hierarquia, que enfatizam a legitimidade da distribuição desigual do poder, papéis e recursos, não possuem nenhuma semelhança com características citadas na analogia das vitaminas como promotoras de felicidade.

Warr (2007) afirma que as características ambientais podem ser avaliadas tanto objetivamente, por meio de frequências de atividades, duração de tempo, entre outros,

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

quanto podem ser medidas subjetivamente, por meio de descrições do ambiente realizadas a partir do conceito de *affordances* ou oportunidades percebidas. Apesar das características ambientais no modelo de Warr não serem definidas como VOs, nesse estudo entende-se que alguns princípios que orientam a vida da organização (VOs de Igualitarismo, Harmonia, Estabilidade, Domínio e Inovação) podem aumentar as chances dos funcionários encontrarem oportunidades de alcance das características ambientais mencionadas na analogia das vitaminas. Tomando como base a referida analogia de Warr (2007) e os VOs supracitados, elaborou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1. A percepção de VOs que remetem às características ambientais da analogia das vitaminas apresenta relacionamento curvilíneo (formando um U invertido ou platô) com a felicidade laboral.

Apesar das evidências de efeitos diretos dos VOs e cultura organizacional sobre a felicidade laboral, a explicação da variância encontrada a partir dessas variáveis é pequena (Hartnell, *et al.*, 2011). Uma possível justificativa para esse baixo impacto reside na ressalva de que características do ambiente de pouca relevância para a pessoa não devem impactar a felicidade com a mesma intensidade. Por essa razão, a literatura indica que valores do indivíduo podem afetar a relação entre características ambientais e felicidade no trabalho (Warr, 2007). Nesse sentido, os estudos sobre a compatibilidade IO contribuem para a maximização da explicação da felicidade laboral ao abordar o assunto partindo do pressuposto de que é necessário que as características do indivíduo combinem com as características do ambiente para que as consequências positivas sejam obtidas. Diante disso, avaliou-se grau de impacto da compatibilidade IO sobre a felicidade laboral.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Efeito da compatibilidade IO sobre a felicidade no trabalho

O conceito de compatibilidade IO consiste no ajuste entre características individuais e organizacionais que pode ocorrer quando uma dessas partes (indivíduo ou organização) supre necessidades da outra - compatibilidade complementar, e/ou ainda quando elas compartilham características similares fundamentais, como valores, metas ou personalidade - compatibilidade suplementar (Kristof-Brown *et al.*, 2005; Verquer, Beehr & Wagner, 2003). Para a testagem da compatibilidade IO geralmente são desenvolvidos modelos de moderação das características individuais no relacionamento entre características ambientais e bem-estar (ou variáveis correlatas), assim como análises da superfície da regressão polinomial. Essa última técnica apresenta vantagens em relação aos modelos de moderação na medida em que proporciona mais informação sobre a combinação entre as variáveis individuais e organizacionais, por meio da avaliação do relacionamento entre elas de forma contínua e tridimensional (Edwards, 2002), o que permitiria identificar tanto se o nível de importância atribuído às variáveis predictoras impacta a felicidade laboral, quanto se a discrepância entre as variáveis predictoras afeta essa variável critério. A utilização da análise de superfície de regressão polinomial requer o uso de medidas do meio ambiente e do indivíduo que sejam comensuráveis, possuindo as duas características a seguir: 1) equivalência nominal – que significa que o indivíduo e o ambiente (organização) são descritos em termos semelhantes, como por exemplo, dimensões de mesmo conteúdo nos diferentes níveis; e 2) equivalência de escala – que significa que o indivíduo e a organização são medidos na mesma métrica (Edwards, 2002). Além disso, ao se utilizar uma mesma fonte para avaliar as dimensões do indivíduo e da organização é essencial assegurar que os tamanhos do efeito não sejam decorrentes do viés do método comum. Nesse sentido, os estudos que utilizam aplicação de questionários sobre as dimensões do indivíduo e da

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

organização a um mesmo participante sem intervalos temporais ou sem atividades de distração tendem a ter maior explicação da variância de forma artificial (Kristof-Brown *et al.*, 2005), o que deve ser evitado.

Nesse estudo a compatibilidade IO foi avaliada por meio de dimensões de VTs e VOs fundamentadas em um modelo axiológico que é aplicável ao nível do indivíduo e da organização. Conforme mencionado anteriormente, a teoria de Schwartz propõe que os valores se organizam em uma estrutura circular de motivações que formam relações de compatibilidade e conflito entre si. Apesar das diferenças entre as estruturas de valores de diferentes níveis, os mesmos princípios básicos e amplos, representados pelas dimensões de segunda ordem (Abertura à Mudança *versus* Conservação e Autopromoção *versus* Autotranscendência), governam os valores pessoais e valores culturais (Schwartz, 1994), assim como VTs (Porto & Pilati, 2010) e VOs preferidos (Sousa & Porto, 2013). Desse modo, VTs e VOs que estão associados a uma mesma dimensão de segunda ordem podem ser assumidos como comensuráveis do ponto de vista nominal. Assim, o presente estudo investiga o impacto da compatibilidade entre os VOs e os VTs sobre a felicidade no trabalho, sendo a comensurabilidade nominal entre as dimensões de VT e VOs testada empiricamente a partir das dimensões de segunda ordem. Além disso, buscou-se reduzir o viés do método comum administrando-se instrumentos destinados a avaliar as dimensões do indivíduo e da organização em momentos distintos.

A compatibilidade IO tem sido recorrentemente pesquisada na literatura com variáveis consequentes diferentes e em diversos momentos da entrada do indivíduo na organização. Com base nas evidências de pesquisas realizadas, pode-se afirmar que há uma relação positiva entre a compatibilidade IO e consequências positivas para o indivíduo, como a satisfação (Verquer *et al.*, 2003). Estudos realizados a partir de

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

modelos de moderação em estudos de compatibilidade indicam que quanto mais algo é importante para a pessoa, mais o indivíduo será afetado pela sua ausência ou presença (Warr, 2007), pois as características de pouca relevância para o indivíduo não parecem impactar seus níveis de satisfação (bem-estar ou motivação) com a mesma intensidade que as características importantes. Nesse sentido, em modelos de compatibilidade suplementar valores do indivíduo podem ser considerados como moderadores do relacionamento entre características ambientais e satisfação ou motivação no trabalho, sendo esperado relacionamento mais forte para os indivíduos que atribuem mais importância para o valor do nível individual ou mais preferência pela característica ambiental. Para os indivíduos que atribuem pouca importância, a relação seria mais fraca e, em alguns casos, quase aleatória, quando a presença ou ausência da característica é praticamente irrelevante para a pessoa. As pesquisas que utilizam regressão polinomial, por outro lado, tendem a demonstrar que os efeitos da compatibilidade não se manifestam de forma uniforme na predição de atitudes mais positivas, como satisfação e comprometimento (Kristof-Brown, *et al.*, 2005). No que se refere à compatibilidade axiológica, há evidências de que a compatibilidade entre os valores com menores níveis de importância promove menos satisfação em comparação a quando essa compatibilidade ocorre em níveis mais elevados de importância nesses mesmos valores compatíveis. As justificativas para esses resultados se ancoram na ideia de que níveis maiores de atitudes positivas são encontrados apenas quando os valores são efetivamente importantes. Ao mesmo tempo, aumentos na discrepância entre esses valores promovem reduções nos níveis de satisfação (Ostroff, Shin & Kinicki, 2005). Ainda no que tange à compatibilidade axiológica, não foram encontradas evidências de que excessos ou deficiências de valores organizacionais afetem as atitudes positivas (satisfação, comprometimento) do indivíduo em relação ao trabalho, diferentemente dos

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

estudos de compatibilidade complementar (Kristof-Brown *et al.*, 2005). Considerando os resultados sobre compatibilidade IO e consequências positivas para o indivíduo, bem como tendo em vista o modelo de Schwartz (1992, 1994, 1999), foram elaboradas as Hipóteses 2 e 3.

Hipótese 2. VTs moderam a relação entre VOs e felicidade laboral. A relação é mais forte para os indivíduos que apresentam maiores níveis de VT.

Hipótese 3. A felicidade laboral é significativamente predita pela compatibilidade entre VTs e VOs, da seguinte forma: a) quando VTs e VOs são elevados, níveis mais altos de felicidade são obtidos em comparação a quando ambos os valores são mais baixos; e, b) aumentos de discrepância entre VTs e VOs de conteúdo subjacente semelhante promovem reduções no nível de felicidade no trabalho, enquanto que reduções das discrepâncias entre VTs e VOs promovem maiores níveis de felicidade no trabalho.

Método

Procedimentos

As variáveis foram aferidas por meio de questionários aplicados em centros de treinamento aos funcionários de uma organização militar localizada no Distrito Federal no período de maio a setembro de 2012. Para evitar o viés do método comum, a aplicação foi dividida em duas fases. Na primeira fase foram aplicados os questionários medindo a felicidade no trabalho e os valores laborais, bem como dados demográficos e uma pergunta de identificação dos participantes (código contendo quatro primeiras letras do nome e ano de nascimento ou somente o nome). Na segunda fase foram aplicados os questionários aferindo os VOs percebidos, bem como dados demográficos e a mesma pergunta de identificação. A participação na pesquisa foi voluntária e não houve nenhuma forma de recompensa. Os participantes foram devidamente informados

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

da pesquisa e os parâmetros éticos nacionais foram atendidos, incluindo a aprovação prévia do projeto de pesquisa junto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Faculdade de Saúde da UnB.

Participantes

Participaram da primeira ou segunda etapas da pesquisa 497 funcionários de uma organização militar brasileira, sendo 145 casos válidos após o pareamento entre a primeira e segunda etapas, refletindo uma taxa de aproveitamento de 29%. Dentre os casos válidos, os participantes relataram ter em média 16 anos de serviço ($DP = 10,09$), 2,5 anos no mesmo posto e cerca de 1,5 filhos. Todos estavam na organização há pelo menos seis meses. 93% da amostra mostrou-se constituída por homens, sendo a maior parte dos indivíduos casados (60%), com predomínio da religião católica (59%), renda acima de três mil reais (77%), nível superior completo (72%) ou pelo menos nível médio (94%). Apenas oito participantes relataram possuir escolaridade inferior ao nível médio. A maior parte dos participantes ocupa o posto de 3º sargento (33%) ou de cadete (28%).

Instrumentos

Os VOs foram medidos por meio de uma adaptação da Escala de Valores Organizacionais (Porto *et al.*, 2013) para a organização colaboradora, contendo 40 princípios que deveriam ter seu grau de importância para a organização avaliados a partir de uma escala de onze pontos, oscilando entre zero (nada importante) e 10 (extremamente importante). Para este estudos, os dados foram analisados por meio do escalonamento multidimensional (MDS) com tratamento intervalar dos dados ($N = 242$), com S-STRESS de 0,08 e Coeficiente de Tucker de 0,98³. Os tipos motivacionais de VOs obtidos foram: Harmonia ($\alpha = 0,88$), Igualitarismo ($\alpha = 0,93$), Domínio ($\alpha =$

³ O S-STRESS apresenta adequação na medida em que se aproxima do valor 0,2. O Coeficiente de Tucker apresenta adequação na medida em que se aproxima de 1.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

0,79), Inovação ($\alpha = 0,92$) e Estabilidade/Hierarquia ($\alpha = 0,88$). As relações de compatibilidade e conflito mostraram-se em consonância com estudos anteriores (Porto *et al.*, 2013), exceto pela junção da Estabilidade à Hierarquia. A análise das dimensões de segunda ordem permite concluir que o conteúdo subjacente mais proeminente do VO Estabilidade/Hierarquia se refere à manutenção do *status quo* (Conservação) e, portanto, previsibilidade à luz do modelo de Warr (2007).

Para mensuração dos VTs foi utilizada a Escala de Valores do Trabalho – Revisada - EVT-R (Porto & Pilati, 2010), composta por 38 itens (36 do instrumento original e mais 2 itens para suprir deficiências apontadas pelos autores). Para assegurar a comensurabilidade de escala, a mesma escala de resposta utilizada para mensuração dos VOs foi empregada. Os VTs também foram submetidos ao MDS com tratamento intervalar ($N = 233$), alcançando medidas satisfatórias com S-STRESS de 0,11 e Coeficiente de Tucker de 0,97. Os tipos motivacionais de valores laborais obtidos ao final das análises foram: Universalismo/Benevolência ($\alpha = 0,89$), Segurança ($\alpha = 0,89$), Realização ($\alpha = 0,86$), Poder ($\alpha = 0,71$), Autodeterminação/Estimulação ($\alpha = 0,94$). Os itens que tratavam de conformidade foram retirados das análises, pois sua localização no MDS sugeriu não alinhamento à dimensão de segunda ordem Conservação, diferentemente de estudos anteriores (Porto & Pilati, 2010). A variável VT Realização, apesar de integrar a estrutura motivacional, não foi utilizada nas análises de dados subsequentes, pois os modelos associados a essa variável não apresentaram explicação da variância significativa para predição dos fatores de felicidade.

A análise das relações entre as dimensões de segunda ordem permite concluir que: VO Estabilidade/Hierarquia, assim como VT Segurança estão associados à dimensão Conservação; VO Harmonia, VO Igualitarismo e VT Universalismo/Benevolência integram a Autotranscendência; VO Domínio e VT Poder

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

pertencem à Autopromoção; e, VO Inovação e VT Autodeterminação/Estimulação estão incorporados à Abertura à Mudança. Com base nisso, a Tabela 1 apresenta as definições de VOs e de VTs que foram inseridos conjuntamente para análise do efeito da compatibilidade a partir do seu alinhamento à mesma dimensão de segunda ordem.

Tabela 1

Definições dos VOs e VTs utilizados na testagem das Hipóteses 2 e 3

Valor organizacional	Valor laboral	Modelo de Compatibilidade
Domínio: enfatiza o alcance de sucesso por parte da organização e domínio sobre o ambiente.	Poder: busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho.	Compatibilidade-Domínio
Harmonia: enfatiza convivência pacífica com a sociedade e meio ambiente.	Universalismo/Benevolência: busca de relações sociais positivas e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho.	Compatibilidade-Harmonia
Igualitarismo: busca transcendência de interesses individuais rumo ao tratamento igual a todos os empregados, promovendo a saúde e bem-estar dos funcionários e equipes.	Universalismo/Benevolência: idem definição citada acima.	Compatibilidade-Igualitarismo
Inovação: prioriza uso de criatividade em seus produtos, serviços e práticas de gestão, bem como alcance de destaque no setor por meio da abertura a novas formas de trabalho.	Autodeterminação/Estimulação: busca pensamento e ação independente, bem como a busca pela excitação, novidade, desafio na vida.	Compatibilidade-Inovação
Estabilidade/Hierarquia: foco na manutenção da forma de funcionamento tradicional da organização, incluindo a distribuição desigual de poder entre níveis hierárquicos.	Segurança: enfatiza a estabilidade e ordem na vida ao suprir materialmente as necessidades pessoais.	Compatibilidade-Estabilidade/Hierarquia

No que se refere à felicidade no trabalho, utilizou-se a Escala de Bem-Estar no Trabalho – EBET (Paschoal & Tamayo, 2008) que contém 30 itens que avaliam emoções e humores positivos e negativos, bem como experiências de realização a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos. Com o método *listwise*, realizou-se a análise fatorial de felicidade laboral ($N = 152$). Primeiramente solicitou-se uma análise dos

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

componentes principais (PC) sem rotação. A matriz apresentou-se fatorável ($KMO = 0,94$) e a análise paralela revelou que até três fatores poderiam ser retirados. Diante disso, solicitou-se uma análise do eixo principal (PAF), contendo três fatores rotacionados pelo método *Direct Obliminim* ($\delta = 0$). Em consonância com estudo anterior, três fatores de felicidade laboral foram identificados: Afeto Positivo ($\alpha = 0,95$), Afeto Negativo ($\alpha = 0,94$) e Realização ($\alpha = 0,88$). Nesse estudo, somente foram utilizados os fatores de Afeto Positivo e de Realização, que estão relacionados ao funcionamento positivo de ser humano, foco deste estudo. Além disso, o Afeto Negativo não apresentou explicação da variância significativa em nenhum modelo. A Tabela 2 resume os dados descritivos e correlações entre os fatores dos instrumentos utilizados no presente estudo.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Tabela 2

Dados descritivos e correlações unicaudais entre as variáveis

	<i>M</i>	<i>DP</i>	VTP	VTA	VTS	VTU	VOH	VOI	VOIN	VOD	VOE	AP	RL
VTP	7,3	1,8	1,00	-0,01	-0,26 ^b	-0,62 ^c	-0,02	0,09	0,11	0,17 ^a	-0,22 ^b	0,16 ^a	0,13
VTA	8,7	1,5		1,00	-0,61 ^c	-0,31 ^c	-0,05	-0,10	-0,10	-0,04	0,16 ^a	0,16 ^a	0,20 ^b
VTS	9,5	1,4			1,00	-0,07	-0,10	0,05	-0,06	0,17 ^a	-0,07	-0,24 ^b	-0,23 ^b
VTU	9,7	1,2				1,00	0,10	-0,06	0,00	-0,17 ^a	0,11	-0,10	-0,16 ^a
VOH	8,4	1,9					1,00	0,21 ^b	0,08	-0,61 ^c	-0,16 ^a	0,02	0,02
VOI	7,4	2,7						1,00	0,57 ^c	-0,34 ^c	-0,77 ^c	0,16 ^a	0,15 ^a
VOIN	7,2	2,3							1,00	-0,21 ^b	-0,74 ^c	0,06	0,10
VOD	6,6	1,7								1,00	-0,13	-0,07	-0,10
VOE	8,7	1,5									1,00	-0,09	-0,08
AP	2,9	1,0										1,00	0,60 ^c
RL	3,4	0,7											1,00

Nota. AP = Afeto Positivo; RL = Realização; VOE = VO Estabilidade/Hierarquia; VOI = VO Igualitarismo; VOIN = VO Inovação; VOH = VO Harmonia; VOD = VO Domínio; VTS = VT Segurança; VTU = VT Universalismo/Benevolência; VTA = VT Autodeterminação/Estimulação; VTP = VT Poder; *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão.

^a $p < 0,05$. ^b $p < 0,01$. ^c $p < 0,001$.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Procedimentos de análises de dados

Primeiramente os dados obtidos na primeira e segunda fase foram pareados. Somente os casos que apresentaram percentual de perda de dados inferior a 10% em cada fase e que não repetiram a mesma pontuação em 80% ou mais vezes nas escalas de felicidade, de VO ou de VT foram utilizados para as análises subsequentes. A amostra ficou composta por 145 casos válidos. Os casos ausentes não foram substituídos pela média, pois se mantiveram abaixo de 8% para cada caso e para cada variável obteve-se acima de 75% das respostas sem qualquer dado ausente. Não foram identificados casos extremos em número significativo e nenhum caso influente para as análises conduzidas. Devido a problemas de assimetria, transformou-se a variável critério Afeto Positivo por meio do seu logaritmo natural⁴. Ressalta-se que todas as análises foram conduzidas no nível individual.

A presença de relações curvilineares entre os VOs e as variáveis dependentes (Hipótese 1) foi testada por meio de regressões hierárquicas. A variável preditora linear foi inserida no primeiro modelo de regressão hierárquica, seguida pela inserção da variável quadrática no segundo modelo. As variáveis preditoras foram centralizadas seguindo orientações de Schwartz (1992) e de Cohen e Cohen (1983). O mesmo tipo de centralização foi utilizada para as moderações quadráticas (Hipótese 2). Nesse segundo caso, regressões hierárquicas foram realizadas seguindo o procedimento descrito por Baron e Kenny (1986). A evidência de moderação é encontrada quando há incremento significativo da variância explicada no modelo com o termo quadrático acima da predição proporcionada pela moderação linear. Somente foram inseridos no modelo os VOs que apresentaram relacionamento significativamente quadrático com a variável critério na testagem da Hipótese 1.

⁴ Utilizou-se como critério para identificação ou refutação de assimetria, além de exames visuais, como o gráfico de caixas e histogramas, o teste Kolmogorov-Smirnov, com critério de significância de $p < 0,01$.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

As regressões polinomiais foram realizadas em consonância com os procedimentos descritos por Edwards (2002) para testagem da Hipótese 3. Para controlar o risco de erro Tipo I foi utilizada a correção de Bonferroni para avaliação do nível de significância do R^2 . Os demais coeficientes foram analisados a partir do nível de alfa usual (0,05). As regressões polinomiais foram realizadas de forma hierárquica contendo o VT e o VO lineares no primeiro modelo de regressão, e, no segundo modelo foram inseridos o VT quadrático, VO quadrático, bem como a interação entre VT linear e o VO linear como preditores, segundo orientações de Edwards (2002) e Ostroff *et al.* (2005). Posteriormente os resultados foram submetidos à avaliação da significância dos coeficientes a_1 (avalia se aumentos conjugados nas variáveis preditoras estão relacionados a aumentos ou reduções lineares na variável critério), a_2 (avalia se a concordância entre as duas variáveis preditoras possui um relacionamento curvilíneo côncavo ou convexo com a variável critério), a_3 (avalia se a variável critério é mais elevada quando a discrepância entre as preditoras é tal que a preditora do eixo Y, no caso VO, é mais elevada que a preditora do eixo Z, no caso VT, ou vice versa) e a_4 (avalia se a variável critério reduz ou aumenta à medida que a discrepância entre as variáveis preditoras aumenta ou diminui), que resumem a análise da superfície tridimensional possibilitada pela regressão polinomial. De acordo com os autores supracitados esses coeficientes são os que de fato são relevantes para a regressão polinomial ao invés dos β s. Com base na Hipótese 3 é esperado que somente os coeficientes a_1 e a_4 apresentem-se significativos, de forma positiva e negativa respectivamente. De acordo com Ostroff *et al.* (2005) quando o segundo modelo de regressão não apresenta incremento de explicação da variância (R^2) de forma significativa os efeitos da compatibilidade não podem ser curvilíneos. Nessa situação,

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

apenas dos coeficientes de teste de superfície que avaliam os efeitos lineares da compatibilidade (coeficientes a_1 e a_3) devem ser analisados.

Resultados

Efeito direto dos VOs sobre a felicidade laboral

Inicialmente foram realizadas regressões múltiplas hierárquicas para testar relações lineares e curvilineares diretas entre cada VO e as variáveis de felicidade. As regressões foram realizadas para cada VO separadamente, sendo que os resultados significativos podem ser vistos na Tabela 3. As regressões hierárquicas para o teste dos efeitos curvilineares apresentaram, em geral, maior ganho de explicação com as variáveis quadráticas. Isso ocorreu na predição de Realização a partir dos VOs Harmonia, Inovação e Estabilidade/Hierarquia, bem como na predição do Afeto Positivo a partir das variáveis VO Igualitarismo e VO Estabilidade/Hierarquia. Os β negativos encontrados nessas equações indicam que a relação entre o termo quadrático e a variável critério adotam a forma de um U invertido, conforme o hipotetizado. Os tamanhos do efeito encontrados foram pequenos, conforme resultados anteriormente encontrados na literatura (Hartnell *et al.*, 2011). Assim, procedeu-se à testagem da compatibilidade IO.

Tabela 3

Resultados da Hipótese 1

Variáveis Preditoras	Realização				Afeto Positivo			
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 1		Modelo 2	
	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β
VOH	0,00	0,02	0,07**	0,02	0,00	0,03	0,01	0,03
VOH ²				-0,27**				-0,10
ΔR^2			0,07**				0,01	
VOI	0,02	0,15	0,05*	0,13	0,03	0,16	0,07**	0,13
VOI ²				-0,15				-0,21*
ΔR^2			0,02				0,04*	
VOIN	0,01	0,10	0,05*	0,04	0,00	0,06	0,02	0,03

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

VOIN ²				-0,20*				-0,11
ΔR^2			0,04*				0,01	
VOD	0,01	-0,10	0,02	-0,22	0,01	-0,07	0,01	-0,05
VOD ²				-0,17				0,03
ΔR^2			0,01				0,00	
VOE	0,01	-0,08	0,06*	-0,07	0,01	-0,09	0,04*	-0,08
VOE ²				-0,24**				-0,19*
ΔR^2			0,06**				0,03*	

Nota. VOD = VO Domínio; VOE = VO Estabilidade/Hierarquia; VOI = VO Igualitarismo; VOIN = VO Inovação; VOH = VO Harmonia; VOD², VOE², VOH², VOI² e VOIN² correspondem aos respectivos VOs quadráticos.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Efeito da compatibilidade IO sobre a felicidade laboral

A Tabela 4 resume os resultados significativos encontrados na testagem da Hipótese 2 que foi obtida a partir de regressões hierárquicas quadráticas para predição de cada variável critério contendo VOs lineares no primeiro modelo, seguido por VOs quadráticos no segundo, VTs lineares no terceiro, interação entre VTs e VOs lineares no quarto e a interação entre VOs quadráticos e VTs lineares no último modelo. A regressão para predição do Afeto Positivo não se mostrou significativa, apesar do poder do teste ter se mostrado satisfatório, com um valor de 0,94 (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007). Os resultados indicaram a presença de interação significativa entre VOs e VTs na predição da Realização, com impacto negativo e significativo da interação entre VO Estabilidade/Hierarquia quadrático e VT Segurança, o que proporciona suporte à Hipótese 2. A análise da Figura 1, em conjunção com a análise das equações de regressão dos subgrupos com baixo e alto VT Segurança, indica que o VO Estabilidade/Hierarquia apresentou uma relação quadrática negativa mais forte (R^2 quadrático = 0,18, $p < 0,01$) para o grupo de VT Segurança elevado (acima da mediana), sendo o formato dessa relação coerente com o padrão preconizado pela analogia das vitaminas (Warr, 2007). Para o grupo de VT Segurança baixo (abaixo da mediana) a relação encontrada foi quase nula (R^2 quadrático = 0,03, ns).

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Quanto à hipótese 3, os resultados das regressões polinomiais significativas aparecem na Tabela 5. Quatro das cinco regressões realizadas para a predição do fator Realização apresentaram explicação da variância significativa no primeiro modelo, entretanto nenhum modelo apresentou incremento significativo com a inserção dos termos quadráticos, o que inviabiliza a corroboração integral da Hipótese 3. Por outro lado, todos os modelos de regressão significativos apresentaram coeficiente a_1 significativo e positivo na predição da Realização, indicando que quando VOs e VTs são concordantes e aumentam na mesma direção, tem-se aumentos nos níveis de Realização, o que corrobora parcialmente a Hipótese 3. No caso das regressões para predição do Afeto Positivo, obteve-se explicação da variância significativa a partir de do modelo Compatibilidade-Inovação, sendo que o coeficiente a_1 também se mostrou significativo e positivo. Conforme o esperado, o coeficiente a_3 não se mostrou significativo em nenhum modelo⁵. A Figura 1 apresenta o padrão gráfico decorrente das regressões polinomiais a partir da representação do modelo Compatibilidade-Inovação. Todos os demais modelos mostraram padrão similar e por isso não foram apresentadas figuras para cada modelo.

⁵ Ressalta-se que o cálculo do poder do teste *post hoc* (Faul, *et al.*, 2007) revelou-se adequado para a testagem dos modelos de predição da Realização (poder > 0,8), com exceção do modelo Compatibilidade-Estabilidade/Hierarquia, que obteve poder de 0,67. Já os modelos para predição do Afeto Positivo apresentaram baixo poder (poder < 0,8). Ainda assim, resultados significativos foram encontrados.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Tabela 4

Coefficientes padronizados da regressão para testagem da Hipótese 2 predizendo a Realização

Passo		Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
	R^2	0,01	0,11*	0,16**	0,17*	0,25**
	ΔR^2	0,01	0,10**	0,05*	0,00	0,09**
Passo 1	VOE	-0,02	0,03	0,00	0,00	-0,07
	VOIN	0,09	0,07	0,06	0,04	0,03
	VOH	0,01	0,04	0,02	0,03	0,06
Passo 2	VOE ²		-0,15	-0,15	-0,20	-0,12
	VOH ²		-0,22*	-0,21*	-0,22*	-0,13
	VOIN ²		-0,06	0,00	0,02	0,09
Passo 3	VTS			-0,17	-0,18	0,06
	VTU			-0,12	-0,12	-0,08
	VTA			0,05	0,04	0,15
Passo 4	VOExVTS				-0,04	-0,08
	VOHxVTU				-0,05	-0,03
	VOINxVTA				-0,02	-0,11
Passo 5	VOE ² xVTS					-0,54***
	VOIN ² xVTA					-0,18
	VOH ² xVTU					-0,13

Nota. Os VOs que não apresentaram relacionamento significativamente quadrático na testagem da Hipótese 1 foram excluídos da equação. VOE = VO Estabilidade/Hierarquia; VOIN = VO Inovação; VOH = VO Harmonia; VOE², VOH² e VOIN² correspondem aos respectivos VOs quadráticos; VTS = VT Segurança; VTU = VT Universalismo e Benevolência; VTA = VT Autodeterminação e Estimulação; no passo 4 estão contidos os termos de interação dos VOs com os VTs; no passo 5 foram inseridos os termos contendo os VOs quadráticos com os VTs.

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Tabela 5

Coefficientes das regressões polinomiais para predição da Realização

	CH	CI	CIN	CD	
	RL	RL	RL	AP	
R^2	0,12 ^b	0,13 ^b	0,18 ^b	0,07 ^a	0,13 ^b
Testes de Superfície					
a_1	0,22 ^b	0,21 ^b	0,24 ^b	0,08 ^a	0,22 ^b
a_3	0,01	-0,05	0,07	0,01	-0,02
Coeficientes das Variáveis					
Constante B (SE)	2,74 ^b (0,19)	2,83 ^b (0,18)	2,91 ^b (0,12)	-1,18 ^b (0,06)	3,22 ^b (0,07)
VT B (SE)	0,12* (0,05)	0,13 ^a (0,05)	0,15 ^b (0,04)	0,04* (0,02)	0,12 ^a (0,03)
VO B (SE)	0,11 ^a (0,03)	0,08 ^b (0,02)	0,08 ^a (0,02)	0,03* (0,01)	0,09* (0,04)

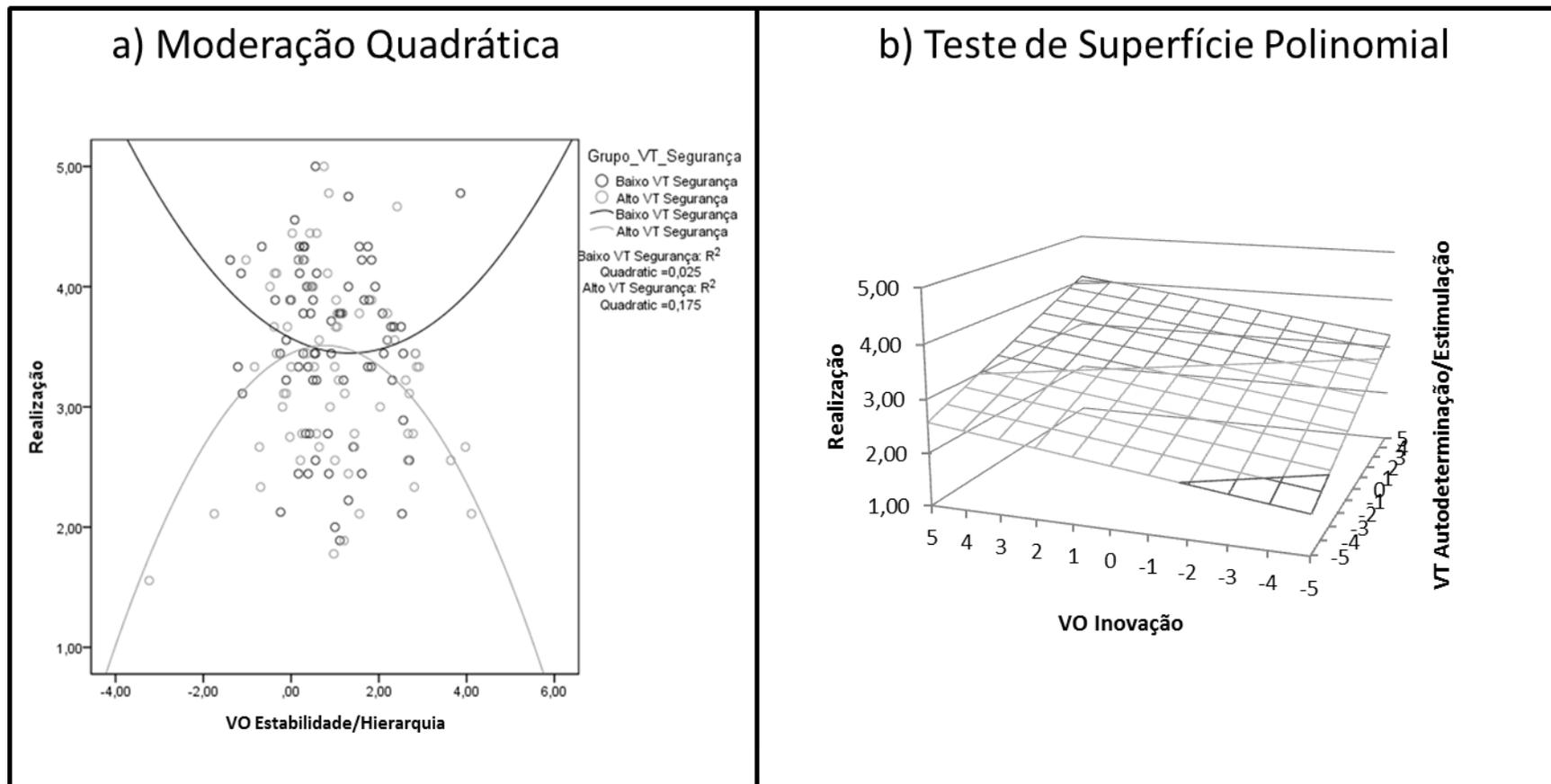
Nota. a_1 e a_3 são coeficientes de teste de superfície; RL = Realização; AP = Afeto Positivo; CH = modelo de regressão Compatibilidade-Harmonia; CI = modelo de regressão Compatibilidade-Igualitarismo; CIN = modelo de regressão Compatibilidade-Inovação; CD= modelo de regressão Compatibilidade-Domínio; VT = VT linear do respectivo modelo de regressão; VO = VO linear do respectivo modelo de regressão; SE = Erro-Padrão; B = coeficiente de regressão não padronizado.

* $p < 0,05$. ^a $p < 0,01$. ^b $p < 0,001$.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Figura 1

Padrões decorrentes das análises do efeito da compatibilidade IO sobre a felicidade laboral



Nota. Todos os gráficos da superfície polinomial apresentaram padrão similar ao apresentado nesta figura em b).

a) apresenta o gráfico da moderação quadrática; b) apresenta o gráfico dos testes de superfície da regressão polinomial para o modelo Compatibilidade-Inovação.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Discussão

Neste artigo avaliou-se o impacto da compatibilidade entre VOs e VTs sobre a felicidade laboral a partir de um modelo axiológico integrado. Além disso, como objetivo específico testou-se o relacionamento curvilíneo entre felicidade no trabalho e VOs. A definição de felicidade no trabalho adotada apresentou-se em consonância com os componentes hedônicos e eudaimônicos de felicidade, expandindo os estudos de compatibilidade que tipicamente empregam a satisfação no trabalho (componente hedônico) ou síndromes e patologias do trabalho (estresse, *burnout*).

A Hipótese 1 pressupunha um relacionamento curvilíneo entre VOs e felicidade no trabalho. Os resultados encontrados corroboraram essa hipótese para quase todos os VOs. Ou seja, para praticamente todo tipo de VO há um grau máximo em que a felicidade laboral é favorecida e depois desse ponto a felicidade se mantém estável ou cai, o que fornece suporte empírico para a analogia das vitaminas de Warr (2007). VO Domínio apresentou-se como exceção, pois não apresentou relacionamento curvilíneo com nenhuma variável critério. Possivelmente o fato de os dados terem sido coletados em uma organização militar - para a qual não há organizações concorrentes ou competidoras - tenha dificultado o encontro de níveis altos desse VO, impossibilitando a aferição dos efeitos de concentrações elevadas desse valor sobre a felicidade laboral.

Com base na Hipótese 2 era esperado que os VTs moderassem a relação entre VOs e felicidade laboral, o que foi corroborado, uma vez que impacto significativo foi obtido a partir da interação entre VO Estabilidade/Hierarquia e VT Segurança. Os efeitos da compatibilidade são mais fortes para o grupo de elevado VT, o que sugere que para esses indivíduos o fato de a organização promover valores similares aos seus impacta mais a sua felicidade no trabalho em consonância com o que propõe Warr

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

(2007). Entretanto, das cinco interações possíveis, só encontramos contribuições significativas a partir de uma, o que sugere um efeito parcial dessa moderação.

A Hipótese 3, que previa um impacto significativo da compatibilidade IO sobre a felicidade laboral, obteve evidências de confirmação na medida em que quase todos os modelos de regressão predizendo a Realização e um de Afeto Positivo apresentaram que a concordância entre níveis mais elevados de VTs e VOs mostraram-se associados a maiores níveis de felicidade no trabalho do que a concordância em níveis mais baixos desses valores, revelando relacionamento linear entre a compatibilidade e felicidade laboral. Ou seja, a concordância absoluta entre os valores nem sempre gera mais felicidade laboral, mas somente para níveis de valores mais importantes é que esse impacto é observado (Ostroff *et al.*, 2005). Por outro lado, as discrepâncias entre os valores do indivíduo e da organização não influenciaram os níveis de felicidade no trabalho, demonstrando um baixo impacto da compatibilidade IO sobre a felicidade laboral, de acordo com Ostroff *et al.*, (2005). Ainda assim, segundo Kristof-Brown *et al.* (2005), os resultados tipicamente encontrados em estudos de compatibilidade que utilizam a regressão polinomial contrariam a lógica tradicional de que a compatibilidade afeta as consequências positivas de forma simétrica, o que é evidenciado a partir da presente pesquisa.

No presente estudo a maior explicação da variância da felicidade foi obtida a partir do modelo Compatibilidade-Inovação, diferentemente de Hartnell *et al.* (2011) que encontraram relacionamento mais forte entre a cultura tipo Clã – similar ao VO Igualitarismo - e o componente hedônico de felicidade (satisfação com o trabalho). Esses resultados sinalizam a importância estratégica da característica ambiental de oportunidade de controle (ou autonomia), identificada no modelo de Warr (2007) como

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

um importante antecedente da felicidade laboral, pois, segundo o autor, ela influencia todas as demais características ambientais mencionadas na analogia das vitaminas.

De modo geral o componente eudaimônico de felicidade laboral (Realização) obteve maior explicação da variância em comparação à explicação obtida pelo fator hedônico afetivo (Afeto Positivo). Os valores laborais representam metas abstratas que podem ser alcançadas pelo trabalho. Entendendo-se a Realização como a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, desenvolve suas habilidades e potencial e avança no alcance de suas metas de vida (Paschoal & Tamayo, 2008), tem-se uma relação conceitual mais próxima do alcance dos valores (compatibilidade IO) com a Realização do que com as experiências afetivas no trabalho, que podem ter diversas origens e podem apresentar menor estabilidade entre diversas situações (Warr, 2007).

O viés do método comum tende a inflar os tamanhos do efeito em estudos de compatibilidade IO. Apesar de diversos resultados significativos terem sido encontrados nas relações curvilineares, diferentemente de estudos progressos (Hartnell *et al.*, 2001) não foram encontradas relações significativas lineares entre características culturais, no caso VOs, e felicidade no trabalho. É possível que relações mais fortes tivessem sido obtidas com um procedimento que não utilizasse intervalos entre as aplicações. Nesse sentido, os resultados ora encontrados reforçam a importância da utilização de procedimentos que reduzam o impacto do viés do método comum para a correta avaliação dos tamanhos do efeito.

Por fim, observou-se que a explicação proveniente dos modelos de compatibilidade é maior que a proporcionada exclusivamente pelos VOs. Isso ressalta a relevância de se levar em consideração não somente características ambientais, mas também as preferências individuais em modelos que prevejam a felicidade laboral.

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Como contribuição prática, esse estudo indica que organizações que possuam funcionários com valores do trabalho mais importantes similares aos valores mais importantes da organização tendem a obter maiores níveis de felicidade laboral. Diante disso, é recomendável que as organizações elaborem estratégias para elevar o nível de aderência entre os valores mais importantes do indivíduo e da organização para obter níveis mais elevados de felicidade laboral.

Limitações e perspectivas

Estudos de compatibilidade IO que utilizam medidas axiológicas geralmente empregam VOs para investigar as características organizacionais e VOs ideais (ou preferidos) para avaliar as características do indivíduo no intuito de assegurar a comensurabilidade nominal. No presente estudo, foram utilizados VOs para avaliar as características organizacionais e VTs para mensurar as características individuais, o que pode suscitar dúvidas quanto ao alcance do pressuposto da comensurabilidade nominal necessário às regressões polinomiais. Entretanto, a comensurabilidade nominal diz respeito à equiparação conceitual nas dimensões individuais e organizacionais. Nesse sentido, mesmo a utilização de valores organizacionais ideais exigiria a avaliação da comensurabilidade nominal, o que nunca é demonstrado nos estudos de compatibilidade. Assim, a utilização de um modelo axiológico integrado – a teoria de valores de Schwartz – permitiu a avaliação da comensurabilidade nominal entre os VOs e VTs de forma mais confiável que a tipicamente utilizada nos estudos de compatibilidade.

As características culturais da organização estudada podem ter influenciado os resultados na medida em que se trata de um órgão militar que certamente apresenta especificidades estruturais diferentes da maior parte das organizações contemporâneas. Nesse sentido, é importante verificar se esses resultados se aplicam a outros contextos

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

organizacionais, sobretudo considerando uma abordagem multinível, no intuito de verificar o impacto do nível cultural propriamente dito.

De forma geral os resultados encontrados forneceram algumas importantes contribuições para a literatura que merecem destaque. Em primeiro lugar ressalta-se que foi encontrado suporte empírico para a analogia das vitaminas de Warr (2007), uma vez que a relação entre VOs e felicidade laboral mostrou-se curvilínea. Além disso, foram encontradas evidências de relacionamento linear entre a compatibilidade de VTs e VOs e a felicidade no trabalho, mesmo utilizando procedimentos que reduziram o impacto do viés do método comum, problema que é comumente encontrado na literatura de compatibilidade IO e infla artificialmente os tamanhos de efeito. Ademais, apesar dos dados terem sido trabalhados no nível individual, os conceitos de valores organizacionais e do trabalho utilizados possuem embasamento teórico para justificar a sua inserção em nível organizacional e individual, respectivamente, angariando subsídios para uma estrutura conceitual multinível em estudos de compatibilidade IO. Por fim, o estudo ressalta a importância de se incluir o componente eudaimônico de felicidade no trabalho em estudos de bem-estar, tendo em vista o diferente grau de impacto da compatibilidade IO sobre os componentes eudaimônico e hedônico de felicidade. Nesse sentido uma linha de pesquisa promissora consiste na investigação de outras variáveis que atuem como mediadoras e moderadoras da relação entre compatibilidade axiológica e os componentes eudaimônicos e hedônicos de felicidade no trabalho.

Referências

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? a grassroots. *Journal of Happiness Studies*, *13*(4), 659-684. <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. In: F. Drasgow, & N. W. Schmitt (Eds.), *Advances in measurement and data analysis* (pp. 350-400). San Francisco: Jossey-Bass.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, *39*(2), 175-191. <http://dx.doi.org/10.3758/BF03193146>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 677-694. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021987>
- Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of*

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

Occupational and Organizational Psychology, 77(3), 365-375.

<http://dx.doi.org/10.1348/0963179041752718>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591-623. <http://dx.doi.org/10.1002/job.333>

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. [Construction and validation of the work well-being scale]. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.

Porto, J. B., Ferreira, M. C., Brandão, H. P., Freitas, I. A., Pereira, S. C. M. (2013). Valores Organizacionais: Evidências de adequação da Teoria de Valores Culturais de Schwartz. [Evidence of the adequacy of Schwartz's Theory of Cultural Values to measure Organizational Values]. *Manuscrito submetido para publicação*.

Porto, J. B., & Pilati, R. (2010). Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho—EVT-R. [Revised Work Values Scale — WVS-R]. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(1), 73-82. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722010000100010>

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 65, pp. 1-65). San Diego: Academic.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

COMPATIBILIDADE E FELICIDADE LABORAL

- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In: U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Thousand Oakes, CA: Sage.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47. <http://dx.doi.org/10.1080/026999499377655>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: introduction. *American Psychologist*, 5(1), 5-14. <http://dx.doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.5>
- Sousa, J. M., & Porto, J. B. (2013). Estrutura integrada de valores organizacionais preferidos e valores do trabalho. [Integrated Axiological Structure between Work Values and Favorite Organizational Values]. *Manuscrito submetido para publicação*.
- Verquer, M., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. New York, United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.

Conclusão

Essa pesquisa apresentou como objetivo geral avaliar o efeito da compatibilidade entre valores organizacionais e valores do trabalho sobre a felicidade laboral, entendida sob uma ótica positiva de funcionamento humano. Como objetivos específicos, buscou-se: 1) identificar similaridade conceitual entre tipos motivacionais de valores do trabalho e valores organizacionais preferidos; e, 2) testar a existência de relacionamento curvilíneo entre valores organizacionais e felicidade laboral.

No Estudo 1, valores organizacionais preferidos e valores do trabalho apresentaram-se alinhados às dimensões de segunda ordem de Schwartz (1992, 1994; 1999). As hipóteses geradas a partir desse alinhamento foram apoiadas pelas evidências, apresentando indícios de que os tipos motivacionais de valores organizacionais e do trabalho que estão alinhados a uma mesma dimensão de segunda ordem possuem similaridade conceitual subjacente. Com isso desenvolveu-se argumentos empíricos, ligados ao alinhamento à dimensão de segunda ordem, para a comensurabilidade entre as dimensões de valores organizacionais e valores do trabalho que apresentam conteúdo motivacional similar.

No Estudo 2 encontrou-se suporte empírico para a analogia das vitaminas (Warr, 2007), na medida em que os valores organizacionais apresentaram relacionamento curvilíneo com a felicidade laboral. Isso parece indicar que os valores organizacionais são princípios que norteiam práticas organizacionais que podem ser vistas como oportunidades de alcance de algumas características promotoras de felicidade no trabalho.

No que se refere ao objetivo geral, os resultados do Estudo 2 indicaram que a compatibilidade entre valores do trabalho e da organização apresenta impacto positivo sobre a felicidade laboral. Nesse sentido, os resultados evidenciam que a felicidade não

é determinada somente por características psicológicas individuais, mas pela interação entre características individuais e o ambiente circundante, o que é coerente com a crítica de que o completo entendimento da condição humana exige reconhecimento de que traços psicológicos e processos não são inerentemente positivos ou negativos, pois as consequências são positivas ou negativas dependendo do contexto (McNulty & Fincham, 2012).

Ainda quanto ao impacto da compatibilidade sobre a felicidade laboral, foram encontrados indícios de que as relações curvilineares entre os valores organizacionais de Estabilidade/Hierarquia e a felicidade no trabalho são mais fortes para os indivíduos que consideram o conteúdo axiológico subjacente mais importante. Além disso, a compatibilidade entre os valores organizacionais e do trabalho, na maioria dos modelos, esteve associada a maiores níveis de felicidade laboral em circunstâncias nas quais os valores se mostraram mais importantes para o indivíduo e para a organização, conjuntamente, remetendo a resultados similares encontrados em estudos de satisfação e atitudes positivas (Kristof-Brown *et al.*, 2005; Ostroff, Shin & Kinicki, 2005). Em conjunto esses resultados assinalam que a compatibilidade entre valores mais importantes apresenta um maior impacto sobre a felicidade laboral.

Limitações e agenda de pesquisa

Haja vista a necessidade de expansão dos resultados ora encontrados, estudos devem ser realizados em outras organizações, sobretudo utilizando modelos multinível, no intuito de avaliar o efeito do nível da cultura organizacional propriamente dito sobre a felicidade laboral, em uma perspectiva de compatibilidade entre o indivíduo e a organização. Obviamente somente por meio de amostras maiores esse tipo de investigação poderá ser realizada.

Por fim, haja vista o impacto diferenciado da compatibilidade axiológica sobre os componentes eudaimônico e hedônico de felicidade, devem ser feitas investigações contendo variáveis moderadoras e mediadoras dessas relações. Nesse sentido, destaca-se que outros tipos de compatibilidade podem atuar sobre essa relação, como, por exemplo, a compatibilidade do indivíduo com o trabalho, tendo em vista o seu relacionamento mais forte com a satisfação que a compatibilidade entre o indivíduo e a organização (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Além disso, de forma geral há pouco conhecimento acerca das fontes e consequências de felicidade no nível do grupo ou da organização. Estudos que esclareçam a conexão entre felicidade e desempenho organizacional em todos os níveis (indivíduo, grupo ou organização) são ainda necessários (Fisher, 2010) e devem ser realizados no futuro.

Contribuições

Algumas contribuições obtidas a partir desse estudo merecem destaque devido à sua importância para o desenvolvimento teórico, metodológico e prático. Abaixo são apresentados os principais avanços obtidos por meio desta pesquisa.

Para as organizações públicas ou privadas o presente estudo apresenta contribuições práticas. Tendo em vista que a felicidade laboral está associada a uma série de consequências positivas para a organização (Brown & Lam, 2008; Fisher, 2010) e que maiores níveis dessa variável são alcançados quando há compatibilidade entre os valores mais importantes para a organização e para o indivíduo é importante considerar a utilização da compatibilidade axiológica para selecionar candidatos a trabalhar em uma empresa, bem como para desenvolver programas de motivação e mudanças culturais de forma mais eficaz. Espera-se maior nível de sucesso para aqueles programas de gestão de pessoas que buscarem maior aderência aos valores mais

importantes dos indivíduos, e que não se atentem somente para os valores da organização. Ambos os valores (da organização e do indivíduo) devem ser considerados em conjunto para que os efeitos benéficos à felicidade laboral sejam observados.

Para os funcionários, tem-se que aquelas organizações que apresentam maior aderência e semelhança com as suas prioridades axiológicas individuais tendem a lhes proporcionar um maior nível de felicidade laboral, e, possivelmente, promover os benefícios associados a esse fenômeno, como saúde (Faragher, Cass & Cooper, 2005) e sucesso profissional (Fisher, 2010). Diante disso, as prioridades axiológicas podem servir como base para tomada de decisão por parte dos indivíduos - no momento da escolha de emprego, por exemplo.

Do ponto de vista metodológico, três ganhos apresentam-se evidentes. Em primeiro lugar, foram utilizados procedimentos que reduziram o viés do método comum, o que permite maior confiança nos resultados encontrados. Além disso, as dimensões de valores do indivíduo e da organização tiveram sua similaridade testada a partir de procedimentos de análises de dados amplamente aplicados a valores. Com isso foi possível utilizar uma comparação entre as dimensões axiológicas que tem como fundamento a similaridade conceitual e não somente a utilização de itens idênticos para os dois níveis, sem a devida avaliação da estrutura motivacional subjacente aos valores do indivíduo e da organização. E, por último, foram realizados os procedimentos estatísticos mais indicados para a análise de compatibilidade indivíduo-organização (Edwards, 2002), o que permitiu analisar os resultados de forma mais completa, indo além das conclusões que são encontradas com os modelos de moderação (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Do ponto de vista teórico, este estudo permitiu alguns avanços. Em primeiro lugar, foi possível encontrar a estrutura de valores organizacionais preferidos, reavaliar

a estrutura de valores laborais em dois estudos e identificar a estrutura de valores organizacionais em uma organização militar. Além disso, encontraram-se evidências de que a analogia das vitaminas se aplica não somente a características ambientais propriamente ditas, mas também aos princípios (valores organizacionais) que fundamentam essas características dentro das organizações. Adicionalmente, o estudo investigou o componente eudaimônico de felicidade laboral, expandindo os resultados tipicamente encontrados na literatura, que geralmente versam sobre satisfação, atitudes positivas ou patologias e síndromes associadas ao trabalho. Por fim, os resultados permitiram esclarecer o papel preditivo da compatibilidade de valores organizacionais e do trabalho na explicação da felicidade laboral.

Referências

- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, *84*, 243-255.
doi:10.1016/j.jretai.2008.06.001
- Chami, R., & Fullenkamp, C. (2002). Trust and efficiency. *Journal of Banking & Finance*, *26*, 1785–1809. doi: 10.1016/S0378-4266(02)00191-7
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1241-1255. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1241
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, *27*, 223-243. doi: 10.1177/0730888400027002005
- Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. In: F. Drasgow, & N. W. Schmitt (Eds.), *Advances in measurement and data analysis* (pp. 350-400). San Francisco: Jossey-Bass.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, *62*, 105-112. doi: 10.1136/oem.2002.006734
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, *12*, 384-412. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, *79*, 538-548. doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.001

- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, *49*, 305-325. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786077
- Kim-Prieto, C., Diener, E., Tamir, M., Scollon, C. N., & Diener, M..(2005). Integrating the diverse definitions of happiness: A time-sequential framework of subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, *6*, 261 - 300. doi: 10.1007/s10902-005-7226-8
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*, 281-342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 52-65. doi: 10.1037//0021-9010.87.1.52
- McNulty, J. K., & Fincham, F. D. (2011). Beyond positive psychology? Toward a contextual view of psychological processes and well-being. *American Psychologist*, *67*, 101-110. doi: 10.1037/a0024572
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *77*, 323-337. doi: 10.1016/j.jvb.2010.04.007
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herschovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842

- Ohana, M., & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28, 441-454. doi: 10.1016/j.emj.2010.06.007
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623. doi: 10.1002/job.333
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. [Construction and validation of the work well-being scale]. *Avaliação Psicológica*, 7, 11-22.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141. doi: 10.1037/a0013079
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64, 524-532. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.04.009
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 65, pp. 1-65). San Diego: Academic. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In: U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Thousand Oakes, CA: Sage.

Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work.

Applied Psychology, 48, 23-47. doi: 10.1080/026999499377655

Shaw, J. D., & Gupta, N. (2004). Job complexity, performance, and well-being: When

does supplies-values fit matter? *Personnel Psychology*, 57, 847-879. doi:

10.1111/j.1744-6570.2004.00008.x

Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. New York, United States of

America: Lawrence Erlbaum Associates.

Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., & Sablynski, C. J. (2007). When

person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating

role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 203-219.

doi: 10.1108/02683940710726447