

2 Revisão teórica

Neste capítulo, serão abordados os principais conceitos que embasaram o presente estudo, divididos em três temas principais: **Valores Pessoais e Organizacionais, Alinhamento pessoa-organização ou *Person Organization Fit* (P-O fit) e Engajamento.**

Para iniciarmos a revisão teórica, como o conceito de *P-O fit* possui seu alicerce nos valores individuais e no trabalho, é importante definir o conceito destes dois elementos, destacando os principais autores como Rokeach (1982), Rohan (2000), Schwartz (1994) e Tamayo (2007).

Em seguida, o conceito de *Person-Organization Fit* será apresentado, assim como estudos anteriormente realizados e autores que contribuíram para a consolidação desta teoria. Como este conceito possui grande aproximação com a cultura organizacional, um pequeno recorte sobre este tema será realizado para embasar a análise deste estudo de caso.

Por fim, o último tema deste capítulo é sobre o Engajamento no trabalho, com base no precursor Kahn (1990), nos autores Maslach e Leiter (1997), assim como os pesquisadores Rich (2006), e Siqueira (2014). Esta última autora recentemente validou a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) no Brasil.

2.1. Valores

2.1.1. Definição de valores

A congruência, compatibilidade ou alinhamento de valores pessoais e organizacionais tornaram-se amplamente aceitos como definição do conceito de *P-O fit* (KRISTOF-BROWN *et al.*, 2005). Porém, antes de aprofundarmos este tema, é importante definir o que é considerado como “valor”.

Na maioria das abordagens, o conceito de “valor” está relacionado à perspectiva de avaliação e comparação de importância entre uma coisa e outra. Seja uma comparação que tal coisa, tal entidade ou até mesmo tal pessoa possui maior valor do que outras. Por este motivo o termo pode estar associado a diversas disciplinas, como a financeira, por exemplo.

Contudo, ressalta Rohan (2000) que, “quando as pessoas dizem que elas valorizam uma coisa, pessoa, ação ou atividade, eles estão expressando um significado mais profundo associado a essa entidade.” (ROHAN, 2000– tradução minha).

Esta mesma autora afirma que é através deste processo de avaliação constante nas experiências que vivemos, que construímos nossos valores individuais. “A capacidade dos seres humanos de usar analogia para imbuir significado e coerência em suas experiências é altamente desenvolvida”. (ROHAN, 2000 - tradução minha).

Se os valores são construídos através deste processo de avaliação, como o ser humano, portanto escolhe o que é melhor ou pior neste processo comparativo? É através desta questão que conseguimos afirmar que existem, portanto, diversas perspectivas sobre valores individuais, que perpassam o significado de sujeito, desejo, objetivos e seus princípios através das visões filosóficas, pedagógicas, psicológicas, sociológicas e por fim, administrativa.

Assim sendo, entendemos que o ser humano possui “autonomia relativa, expressa pelos seus desejos, aspirações e possibilidades, podendo dimensionar o que é conquistável ou não, bem como o nível de esforço necessário para a obtenção de êxito das conquistas no plano social” (MAIA e OLIVEIRA, 2007).

Os valores, portanto, podem ser traduzidos como guias que conduzem o comportamento das pessoas em diferentes situações. Um importante aspecto dos valores como guias é que estes são crenças a respeito de modos de conduta e, por isso, orientam os julgamentos e as atitudes individuais (CABLE e JUDGE, 1996).

No plano individual, as teorias sobre valores são utilizadas para caracterizar as prioridades que orientam as pessoas e suas bases motivacionais, para compreender em quais valores elas se apoiam e para explicar as particularidades existentes entre os indivíduos. Elas costumam estar relacionadas com as decisões a serem tomadas e com as atitudes a serem manifestadas.

Já no plano coletivo, os valores são àqueles observados no comportamento do grupo e definidos por todos como a forma aceitável de pensar, sentir e agir no ambiente compartilhado por estes membros. Segundo Schein (2009), os valores são ditos como inegociáveis e apresentados na cultura existente através do que ele denomina “suposições”.

A partir destes levantamentos, cabe agora diferenciar e aprofundar melhor estes dois conceitos: Valores Pessoais ou Humanos e Valores no Trabalho ou Organizacionais.

2.1.2. Valores pessoais

Os estudos sobre os valores humanos estão presentes há muitos anos e o principal autor citado até hoje nas pesquisas acadêmicas sobre este tema é Milton Rokeach, que desde a década de 60 iniciou suas análises dos valores em diversos países, em busca de um padrão universal. Antes dele, houve ainda muitos outros estudos, como Spranger (1928 – apud ROKEACH 1982), que categorizou seis tipos de valores: social, estético, econômico, político, intelectual e religioso. As pessoas teriam, portanto, escalas de níveis de interesses dentro destes seis valores.

A partir da tipologia de Spranger, surgiram diversas pesquisas acerca da similaridade de valores entre pessoas, como Newcomb em 1961 e Hill & Stull em 1981, que analisaram as similaridades de valores entre gêneros e as relações de amizade na convivência de estudantes (HILL e STULL, 1981). Estas pesquisas analisavam características buscando semelhanças e diferenças, que de certa forma, contribuíram para o início das discussões sobre alinhamento de valores.

Porém, Rokeach (1982) alegou que estas pesquisas eram muito inconsistentes e que não tinham nenhum fundamento na teoria psicológica. Segundo o autor, a tipologia de Spranger era precipitada e muito ainda superficial frente a toda a complexidade humana. Ele exemplificou que, duas pessoas que tivessem o valor religioso como prioridade, não necessariamente teriam similaridades, pois existem diversos tipos de religião. (ROKEACH, 1982).

Levando em conta as diferentes perspectivas pessoais, as estruturas de personalidade, inspirações e princípios de vida, Rokeach (1982) criou um questionário que se tornou um sucesso pela sua complexidade nos resultados (produz 36 valores) e sua simplicidade de aplicação, onde os respondentes precisam analisar frases que abordam questões existenciais e comportamentais ou de conduta. O questionário *Rokeach Values Survey – RSV* produz, portanto, o resultado de 36 valores que ele categoriza 18, como terminais que estão relacionados a objetivos existenciais e os outros 18 valores como instrumentais, que estão relacionados a comportamentos e questões morais (TAMAYO e PORTO, 2009).

Os valores pessoais estão, portanto, muito além de simples interesses ou objetivos, eles guiam os comportamentos das pessoas a partir de pressupostos que são criados a partir da experiência vivida e exemplos de comportamentos tidos como ideais. A origem dos valores não está em questão, pois teria uma abordagem muito mais profunda, o que deve ser considerado é que os valores estão intimamente associados ao que realmente importa para cada pessoa. O que é importante para um não necessariamente é valorizado por outro.

Para Rokeach, o valor é uma crença duradoura que orienta a vida do indivíduo (ROKEACH, 1973 apud SCHWARTZ, 1994). Este conceito está associado aos princípios, e o valor é denominado como um guia de conduta. Schwartz (1994) define “valores como metas desejáveis transituacionais, variando em importância, que servem como princípios orientadores na vida de uma pessoa ou entidade social” (SCHWARTZ, 1994).

Em sua revisão literária, Schwartz (1994) afirma que existem cinco características em comum do conceito de valores:

“(1) valor é um crença, (2) pode estar relativo a estados finais desejáveis ou modos de conduta, que (3) transcende situações específicas, (4) orienta a seleção ou avaliação de comportamento, pessoas e eventos, e (5) é ordenada por importância em relação a outros valores para formar um sistema de prioridades de valor (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ & BILSKY, 1987, 1990)” (SCHWARTZ, 1994 – tradução minha).

Portanto, levando em conta as considerações deste autor, podemos afirmar que os valores podem estar relacionados a comportamentos desejáveis, transcendendo situações específicas, guiando qualquer momento do indivíduo. Os valores guiam o modo como avaliamos o comportamento de outras pessoas e situações, sendo um balizador para julgarmos as condutas e atitudes dos outros e de nós mesmos.

Com o objetivo de medir os valores e encontrar um padrão em diversas culturas em mais de 40 países, Schwartz (1994) se baseou na teoria de Rokeach e criou dez tipos motivacionais de valores, como demonstrado na figura a seguir:

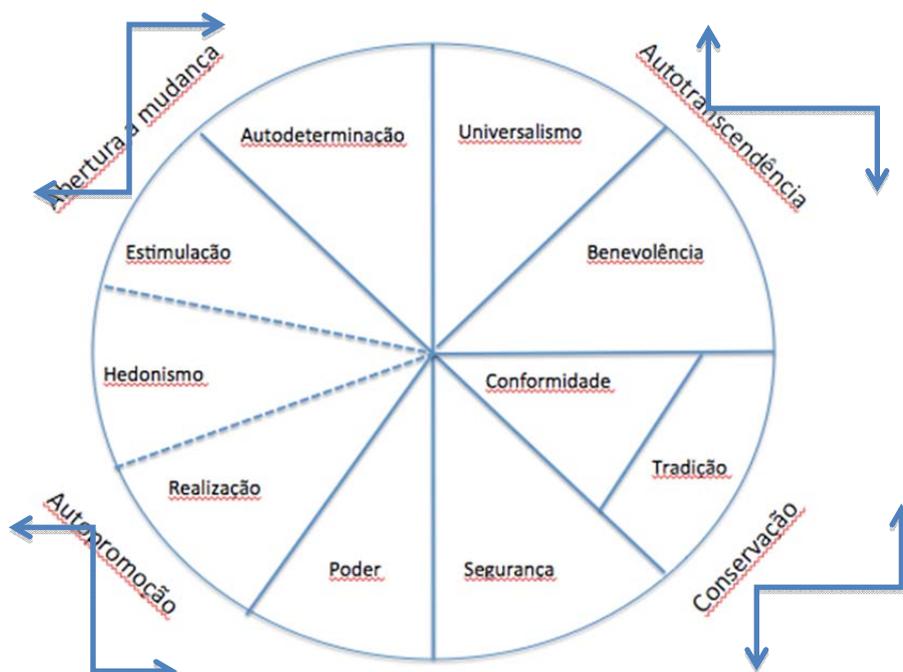


Figura 1: Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz (1994)

Fonte: Reproduzido pela autora (2015), a partir de Schwartz (1994, p. 24) e Tamayo e Porto (2009, p. 371).

Diferente de Rokeach (1982), que em seu formulário *Rokeach Values Survey- RVS* dividiu 36 valores entre instrumentais e terminais, Schwartz (1994) divide os seus 10 valores em duas dimensões bipolares, ou seja, que formam duas duplas opostas: Autopromoção *versus* Autotranscendência e Mudança *versus* Conservação.

Em função disso, Schwartz (1994) acredita que Rokeach teve a intenção positiva de que são poucos os valores interdependentes, pois em sua maioria, eles são antagônicos, como o social e o pessoal. Porém dividir entre terminais e instrumentais não afeta a forma como as pessoas priorizam os valores. Entre as quatro dimensões, cada uma delas é antagônica com uma outra, podendo se relacionar com alguns valores das outras duas que não a opõe. Com isto o sistema é dinâmico, onde cada valor relaciona-se bem com seus “vizinhos”.

A sua estrutura de valores foi composta por um sistema dinâmico, circular, onde é possível encontrar compatibilidades ou conflitos entre os valores. Por exemplo, quem busca poder provavelmente não possui a benevolência como valor importante. Mas como Schwartz (1994) exemplificou, quem busca segurança também costuma valorizar a tradição. Existem, portanto, variáveis integradas que se relacionam.

Para entender o sistema de tipos motivacionais de valores, é importante detalhar cada um, dentro de cada dimensão e entender as interfaces entre eles tanto positivas quanto negativas, caracterizando o antagonismo entre alguns. Schwartz (1994) classificou os 10 tipos de valores motivacionais como de primeira ordem e os categorizou em 4 grupos que formam as duas dimensões antagônicas, que seriam os tipos de valores de segunda ordem: **Autopromoção versus Autotranscedência** e **Abertura à Mudança versus Conservação**:

Tipos Motivacionais de Valores - Dimensões Bipolares Opostas de Schwartz, 1994			
Autopromoção	Poder	Universalismo	Autotranscedência
	Realização	Benevolência	
Abertura a Mudança	Hedonismo	Conformidade	Conservação
	Estimulação	Tradição	
	Autodeterminação	Segurança	

Quadro 1: Valores e as dimensões bipolares opostas de Schwartz (1994).
Fonte: Elaborado pela autora (2015), com base em Schwartz (1994).

A **Autopromoção** é motivada a qualquer meta que esteja relacionada ao interesse próprio do indivíduo. Nela, estão o Poder e Realização. O Poder possui como meta o status social e prestígio, buscando domínio sobre pessoas e recursos. Como exemplo, temos a riqueza e autoridade. Já a Realização, tem como meta motivacional a realização e sucesso pessoal, onde a pessoa demonstra através de suas competências individuais.

Nesse sentido, ressaltamos que a Autopromoção é oposta à Autotranscedência, mas pode estar vinculada à Abertura a Mudança e a Conservação quando relacionamos Poder e Segurança, que evitam a incerteza, controlando pessoas e também a análise comparativa de Hedonismo e Estimulação, onde ambos buscam a auto-satisfação (SCHWARTZ, 1994).

Em contrapartida à Autopromoção, há a **Autotranscedência**, que possui como meta o interesse social e a preocupação com o bem-estar de um grupo de pessoas próximas, através da Benevolência ou um grupo bem mais abrangente, como o Universalismo. Ambos colocam o próximo como prioridade e deixam suas individualidades de lado, totalmente opostos aos valores da Autopromoção.

Eles também possuem semelhanças com outros valores, como a Autodeterminação e o Universalismo, que compartilham da importância de cada em sua singularidade. Já a Benevolência pode ser comparada à Tradição através da devoção ao próximo e à Conformidade pela abdicação do seu interesse pela norma estabelecida pelo grupo. (SCHWARTZ, 1994).

Já na dimensão bipolar Mudança *versus* Conservação, a **Abertura a mudança** significa a flexibilidade e a capacidade em aventurar-se ao novo. Nela, estão o Hedonismo, que também pode estar relacionado à autopromoção, pois possui como meta a satisfação e o prazer, como a diversão. Ele pode estar relacionado à realização, pois busca a autoestima. Além do Hedonismo, dentro deste grupo há a Autodeterminação, que procura a independência para explorar o modo de pensar, criar e agir. Por último, neste item há a Estimulação, que tem como meta a variedade e a estimulação da diversidade.

Por último, temos a **Conservação** que tem como principais motivações a preservação e a estabilidade. Nela, encontramos a Conformidade, que evita qualquer tipo de ação que possa prejudicar as pessoas ou o grupo, assim como a Segurança, que busca a integridade e harmonia do seu próximo. Já a Tradição, está mais relacionada à ideias e costumes, práticas que sejam consideradas tradicionais em uma cultura.

Definição dos tipos motivacionais de valores			Exemplos de Valores	Recursos
1	PODER	Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos	Poder Social, Autoridade e Riqueza	Interação e Grupo
2	REALIZAÇÃO	Sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com os padrões sociais.	Sucesso, Capacidade e Ambição	Interação e Grupo
3	HEDONISMO	Prazer e gratificação por si mesmo.	Prazer e diversão, curtir a vida	Organismo
4	ESTIMULAÇÃO	Excitação, novidade e desafio na vida.	Ousadia, vida variada e excitante	Organismo
5	AUTODETERMINAÇÃO	Pensamento independente e ação: para escolher, criar e explorar	Criatividade, curiosidade e liberdade	Organismo e Interação
6	UNIVERSALISMO	Entendimento, apreciação, tolerância, e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza.	Mente aberta, justiça social e igualdade. Proteção da natureza	Grupo e Organismo
7	BENEVOLÊNCIA	Preservação e valorização do bem-estar das pessoas com quem se está em contato pessoal freqüente.	Cooperação, Honestidade e Indulgência	Organismo, Interação e Grupo
8	TRADIÇÃO	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura tradicional ou religião fornecem.	Humilde, devoto, aceitar a minha porção	Grupo
9	CONFORMIDADE	Restrição de ações, inclinações e impulsos susceptíveis de perturbar ou prejudicar os outros e violar as expectativas sociais ou normas.	Polidez, obediência, honrar os mais antigos	Interação e Grupo
10	SEGURANÇA	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações, e de si mesmo.	Segurança nacional, ordem social e impecabilidade	Organismo, Interação e Grupo
Nota: Organismo: Necessidades Universais, como biológicas. Interação: Requisitos universais de interações sociais coordenadas; Grupo: requisitos universais para o bom funcionamento e sobrevivência do grupo.				

Quadro 2: Definições dos tipos motivacionais de valores de Schwartz (1994)

Fonte: Reproduzido e traduzido pela autora (2015), a partir de Schwartz, (1994).

No Brasil, o primeiro inventário de valores pessoais foi o de Rokeach (1982), adaptado por Günter em 1981, que o denominou de IVR – Inventário de Valores de Rokeach (TAMAYO, 2007). Tamayo iniciou seus estudos baseados no IVR e logo depois em 1989 foi convidado por Schwartz a participar como pesquisador convidado de sua pesquisa que posteriormente em 1992 originaria o questionário validado e 63 países com 10 valores universais, o SVS – *Schwartz Values Survey*, (SCHWARTZ, 1994).

Em 1999, Schwartz e demais colaboradores criaram uma versão mais simples e completa, o PVQ – *Portrait Value Questionnaire*, questionário que possui 40 questões (PVQ-40) e analisa os 10 tipos motivacionais de valores humanos. Dois anos depois, Schwartz (2001) propôs uma nova versão de 21 questões (PVQ-21), com objetivo de reduzir o tempo de aplicação sem impacto no resultado.

Somente alguns anos depois, Tamayo e Porto (2009) validam no Brasil o PVQ-40, denominando-o como Questionário de Valores Pessoais (QVP). Neste mesmo ano, também no Brasil é validada a versão reduzida do PVQ-21 por Almeida e Sobral (2009) que aplicam em administradores. Recentemente, Sambiasi e demais colaboradores (2014) compararam ambos os questionários, PVQ-40 e PVQ-21, validando e afirmando que ambas as escalas refletem a teoria de Schwartz (1994) e seus 10 tipos motivacionais de valores pessoais. Veremos adiante que, para a mensuração de valores pessoais, utilizaremos neste estudo o modelo validado por Almeida e Sobral (2009), que foi validado a partir de Schwartz (2001).

Podemos afirmar que a tipologia de Schwartz (1994), possui valores que são individuais e outros coletivos, que estão associados ao relacionamento interpessoal e à interação com um grupo. Esta combinação reflete a importância do ambiente para que o indivíduo perceba a importância de tal valor, originado no processo de socialização. Como uma empresa é composta por um grupo de indivíduos e possui uma cultura organizacional própria, os valores são o centro que guiam os comportamentos neste ambiente.

2.1.3. Valores no trabalho

As organizações podem ser consideradas como sistemas sociais complexos, compostos por pessoas que formam tanto a cultura, como vimos neste capítulo, quanto o conhecimento e as práticas que caracterizam o diferencial da empresa. Dentro deste ambiente, os gestores principais costumam impor regras, normas e expectativas que são compartilhadas ao grupo, visando a realização de objetivos, princípios e valores comuns.

Sob este ponto de vista, as funções dos valores pessoais e dos organizacionais são semelhantes, pois os primeiros guiam os comportamentos e princípios de vida dos indivíduos, enquanto os segundos buscam guiar comportamentos na vida das organizações (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Para a organização, os sistemas de valores definidos nas diretrizes estratégicas de uma empresa, norteiam e orientam o comportamento de seus colaboradores, que os perseguem para serem bem avaliados e receberem as suas recompensas. Partindo desta premissa, as normas e procedimentos estão intimamente relacionados com os valores, fazendo parte de um código de conduta esperado por todos.

Segundo Porto e Tamayo (2003) os valores relacionados ao trabalho são:

“Princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho” (PORTO e TAMAYO, 2003).

Portanto os valores no trabalho possuem em sua crença a busca por um resultado final, como a remuneração, o reconhecimento, a realização, crescimento e promoção, entre outras expectativas profissionais. Estas metas são percebidas e valorizadas no ambiente de trabalho e o indivíduo passa a valorizar a partir do momento em que se propõe a atingir estes objetivos. Portanto os valores organizacionais estão atrelados a resultados específicos definidos no trabalho e são representados verbalmente pelo indivíduo, pelo grupo e pelos requisitos de interação (ROS, SCHWARTZ e SURKISS, 1999).

Dentre os aspectos sociais que o ambiente de trabalho propõe ao sujeito, cabe a ele avaliar a partir de suas experiências o que é mais importante e assim estabelecer os valores relativos ao trabalho dentre todos os outros valores específicos que ele possui. Segundo Porto e Tamayo (2003), existem os valores gerais e os que são considerados específicos em cada esfera social. Entre eles, estão os relativos ao trabalho. A figura a seguir demonstra este conceito através de um esquema simples:



Figura 2: Valores Pessoais Gerais e Específicos

Fonte: Elaborada pela autora (2015), com base em Porto e Tamayo (2003).

Sobre os valores relativos ao trabalho, surgiram diversas pesquisas e teorias ao longo dos anos 80 e 90. Porém uma revisão muito valiosa sobre estes conceitos foi a pesquisa de Ros, Schwartz e Surkiss (1999), que complementaram os estudos anteriores e construíram um sistema similar ao de Schwartz (1994) que pode ser comparado com os valores pessoais.

Neste sistema, além dos já destacados anteriormente por outros pesquisadores, que são os valores intrínsecos, extrínsecos e sociais, eles encontraram um quarto valor importante que havia sido omitido por muitos, o prestígio ou poder. Desta forma, com os quatros valores, eles puderam formar um modelo similar ao da teoria dos tipos motivacionais de valores bidimensionais de Schwartz (1994), já destacado neste capítulo.

Através do entendimento de seus significados, estes quatro tipos de valores de Ros *et al* (1999) podem ser facilmente relacionados aos tipos motivacionais de segunda ordem de Schwartz (1994) e esta comparação é feita no próprio artigo, conforme figura reproduzida abaixo:

Tipos de Valores relativos ao trabalho (Ros, Schwartz, Surkiss, 1999)	Definição	Comparação com Tipos Motivacionais de 2ª Ordem (Valores Pessoais - Schwartz, 1994)	Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT (Porto e Tamayo, 2003)	8 Tipos de Valores Organizacionais - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais IPVO (Oliveira e Tamayo 2004)
Intrínsecos	Expressam diretamente a abertura para alterar os valores. Buscam autonomia, interesse, crescimento e criatividade no trabalho.	Abertura à Mudança	Realização no Trabalho	Autonomia e Bem-Estar
Extrínsecos	Estão associados à segurança no emprego e à renda e remuneração, requisitos necessários para a estabilidade e Conservação.	Conservação	Estabilidade	Tradição e Conformidade
Sociais	Valores Sociais e interpessoais expressam a busca dos valores da autotranscendência. O trabalho é visto como um meio para as relações sociais positivas e contribuição para a sociedade.	Autotranscendência	Relações Sociais	Preocupação com a Coletividade
Prestígio	Este tipo de valores de trabalho, como o auto aprimoramento, deve estar preocupado com o prestígio ou poder. Os itens que se referem a prestígio, autoridade, influência, poder e realização no trabalho são muito comuns.	Autopromoção	Prestígio	Domínio, Prestígio e Realização

Quadro 3: Definição dos Valores relativos ao trabalho e comparação com os Valores Pessoais de segunda ordem, Valores Relativos ao trabalho e Valores Organizacionais.
 Fonte: Elaborado pela autora (2015), com base em Ros *et al* (1999, p. 55), Schwartz (1994), Porto e Tamayo (2003) Oliveira e Tamayo(2004).

Portanto o quadro acima reproduz a análise comparativa destes tipos de valores relativos ao trabalho de Ros *et al* (1999) com os tipos motivacionais de segunda ordem de Schwartz através da própria análise feita pelos autores. Os valores chamados intrínsecos estão voltados às ações que favorecem a inovação e, portanto, a abertura à mudança. Já os valores extrínsecos estão atrelados aos ganhos materiais, como a remuneração e, portanto, podem estar associados às necessidades de manutenção do padrão de vida e conseqüentemente à Conservação.

Os valores sociais são aqueles que estão voltados para as relações estabelecidas no ambiente de trabalho e, portanto, podem estar correlacionados à Autotranscendência. E por último, o Prestígio busca a realização e os interesses pessoais e podem facilmente estarem associados à Autopromoção.

Nesse sentido, o Quadro 3 demonstra também a relação destes tipos de valores relativos ao trabalho de Ros *et al* (1999) com estudos recentes realizados por Tamayo e demais colaboradores no Brasil. Este autor contribuiu muito para as pesquisas sobre valores no Brasil através de diversos inventários validados e criados por ele, desde a década de 80 (TAMAYO, 2007).

Com mais de 20 anos de experiência e vivência em pesquisas sobre este tema, Tamayo juntamente com Porto (2003), resolveram criar uma escala própria de valores relativos ao trabalho com trabalhadores brasileiros, onde em uma pesquisa exploratória chegou a quatro escalas importantes que facilmente foram comparadas por ele próprio a outras teorias, como a de Schwartz (1994) e Ros *et al* (1999). Assim, Porto e Tamayo (2003) criaram a escala de valores relativos ao trabalho, onde encontraram 4 fatores:

“Fator 1 - Realização no trabalho que se refere à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade;

Fator 2 - Relações sociais que se refere à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho;

Fator 3 - Prestígio se refere à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho; e,

Fator 4 - Estabilidade que se refere à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.”(PORTO e TAMAYO, 2003)

Além de estarem alinhados aos tipos de valores relativos ao trabalho de Ros *et al* (1999) e Schwartz (1994), os autores afirmam que “a estrutura encontrada sintetiza os resultados encontrados por outros pesquisadores, especialmente, Super (1957, 1962), O’Connor e Kinnane (1961), Dawis (1992) e Elizur (1984, 1991).” (PORTO e TAMAYO, 2003)

Dando continuidade em suas pesquisas sobre os valores pessoais e organizacionais, contribuindo para a Psicologia Social e do Trabalho como para outras ciências como a Administração, Tamayo e Oliveira (2004) criaram um questionário inovador que traz a perspectiva do trabalhador sobre a empresa, atribuindo os valores que são compartilhados pelo grupo. O Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais – IPVO – é baseado nos 10 tipos motivacionais de valores de Schwartz (1992, 1994) e é capaz de investigar de maneira objetiva quais os valores percebidos e praticados na cultura organizacional (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Do mesmo modo em que foram considerados 10 tipos de valores pessoais por Schwartz (1994), Oliveira e Tamayo (2004) fizeram uma correspondência a estes. O questionário possui 48 perguntas e foram encontrados 8 fatores, onde há quatro valores que foram condensados em duplas (Autonomia com Estimulação e Benevolência com Universalismo) para que haja a devida correspondência:

Valores Organizacionais IPVO, Oliveira e Tamayo, 2004	Valores Pessoais PVQ, Schwartz (1994)	Definição / Metas dos Valores Organizacionais
Autonomia	Autodeterminação/ Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a Coletividade	Benevolência/ Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Quadro 4: Definição dos Valores Organizacionais e a correspondência com os Valores Pessoais de Schwartz.

Fonte: Reprodução da autora (2015), a partir de Oliveira e Tamayo (2004)

Da mesma forma que temos nos valores pessoais as compatibilidades e conflitos entre si, nos valores encontrados no IPVO há também oposições, pois, uma empresa que possui como característica a tradição, não será percebida pelos trabalhadores com o valor autonomia.

Portanto além destas comparações entre os valores organizacionais e a os valores pessoais de Schwartz (1994), é possível também analisar a correspondência destes com os tipos motivacionais de valores de segunda ordem. Podemos afirmar, portanto, que as empresas que sejam percebidas com o valor Preocupação com a Coletividade, por exemplo, estará categorizada na dimensão Autotranscedência e conseqüentemente pelo valor de Relações Sociais de Ros *et al* (1999), segundo a análise realizada pela autora no Quadro 3.

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), os valores pessoais e os organizacionais constituem dois sistemas sólidos e distintos que podem ser, portanto, comparados de forma consistente. Porém, como ainda não há uma validação deste método de análise, não poderemos fazer uma investigação através dos dois instrumentos de forma conjunta.

Portanto, será feita uma análise separada do resultado dos dois questionários. Diferentemente do que observamos em alguns estudos, em que é aplicado um único questionário para avaliar os valores pessoais e os valores no trabalho, entendemos aqui que se tratam de conceitos distintos e que possuem instrumentos válidos para analisá-los. Para avaliar os valores pessoais, será usado o questionário validado por Almeida e Sobral, 2009 e para analisar os valores no trabalho, será usado o questionário IPVO de Oliveira e Tamayo (2004).

Ainda sobre a análise dos valores, caberá avaliar os valores oficiais da empresa a ser estudada, para observar se o que é praticado está alinhado com o que é esperado pela organização. Para tal, é importante entendermos o conceito de alinhamento pessoa-organização.

2.2.

Alinhamento Pessoa-Organização ou *Person-Organization-fit (P-O fit)*

2.2.1.

Definição de *P-O fit*

Muitas pesquisas foram realizadas nos últimos 30 anos com o objetivo de analisar a relação entre o indivíduo e a sua compatibilidade com vários sistemas no ambiente de trabalho. Muitos estudos recentes têm sugerido que a existência do alinhamento, principalmente entre os valores dos indivíduos e os da organização, resultam em um comportamento positivo nos empregados.

Este tipo de investigação possui grande relevância no campo acadêmico e corporativo, principalmente trazendo elucidações importantes aos gestores que buscam soluções para manterem seus colaboradores motivados, engajados e promovendo um bom êxito e o sucesso das organizações.

O alinhamento entre o indivíduo e a organização já estava sendo explorado através de estudiosos da psicologia organizacional em pesquisas sobre o comportamento nas empresas e, com base em O`Reilly *et al* (1991):

“os resultados empíricos tipicamente apoiavam a hipótese de que a congruência entre as personalidades dos indivíduos e as demandas de suas ocupações, estão associadas com o efeito positivo (MOUNT & MUCHINSKY, 1978; SPOKANE, 1985) e uma alta probabilidade da permanência nos seus trabalhos (MEIR & HASSON, 1982).” (O`REILLY, CHATMAN e CALDWEL, 1991 – tradução minha)

Porém, podemos afirmar que a formalização do conceito *Person-Organization Fit (P-O fit)* foi realizada por Chatman (1989), que o define como “a congruência entre as normas, os valores organizacionais e os valores das pessoas.” (CHATMAN, 1989 - tradução minha).

Ao identificar como as características pessoais e situacionais influenciam o comportamento humano, apresentou um novo modelo de pensamento interacional e mais completo, considerando como as pessoas influenciam as organizações e como estas afetam as pessoas. Segundo a autora, os estudos anteriores ainda eram incompletos:

“Embora as interações pessoa-trabalho (cf. NEINER& OWENS, 1985; O'REILLY, 1977; SEYBOLT, 1976) e de pessoa-vocação (cf. HOLLAND, 1985) foram examinados extensivamente, as interações do indivíduo à organização não foram tão examinados completamente.” (CHATMAN, 1989 – tradução minha)

Chatman (1989) constata que ainda haveriam indefinições sobre a origem destas características ou valores, se das pessoas que estavam na empresa ou da empresa como uma entidade própria, que é a sua visão. Ainda, os valores pessoais não devem ser relacionados com traços da personalidade e sim como conteúdos determinantes e características manifestadas no comportamento.

O quadro abaixo demonstra de modo mais claro como este modelo interacional funciona e como o indivíduo e a organização influenciam um ao outro, produzindo mudanças nas normas, valores e comportamentos de cada um.

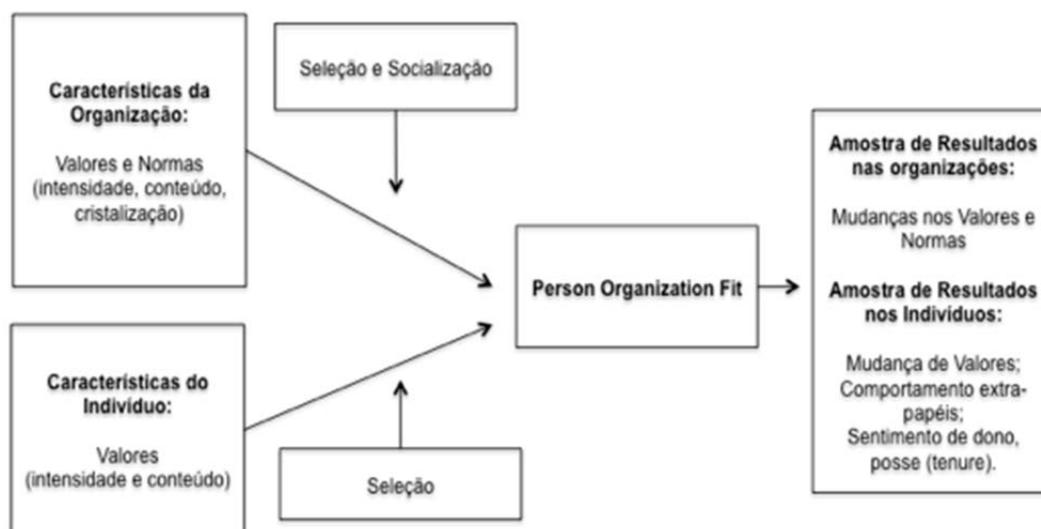


Figura 3: Modelo de *Person Organization Fit*

Fonte: Reproduzido e traduzido pela autora, a partir de Chatman (1989, p. 40).

É, portanto, através desta relação entre a empresa e o indivíduo que o alinhamento é possível. A organização seleciona o profissional que tenha maior compatibilidade com seus valores e também oferece a socialização ao novo empregado, demonstrando suas normas e comportamentos compartilhados em sua cultura. Já o indivíduo, irá selecionar a empresa que tenha maior alinhamento com seus valores e assim se estabelece a relação, onde tanto o indivíduo quanto à organização pode sofrer influência um ao outro ao mudar seus valores.

Assim sendo, Chatman (1989) complementa seu modelo definindo 9 proposições sobre P-O fit, considerando diversos aspectos mais detalhados abaixo, como a pessoa que passa a trabalhar na empresa e passa a ter contato com seus valores (candidatos), o nível de intensidade de valores de uma empresa (fortes e fracos) o processo de seleção de profissionais (sua entrada), a socialização e adaptação dos mesmos (treinamentos formais de apresentação da empresa), assim como os papéis fora da organização (extra-papéis) que beneficiam a mesma.

1. *“Quando uma pessoa com valores discrepantes entra em uma organização caracterizada por fortes valores, os valores da pessoa são susceptíveis de alterar, se essa pessoa estiver aberta para a influência. Além disso, essa pessoa tem maior probabilidade de se comportar de acordo com as normas específicas da organização.*
2. *Quando uma pessoa com valores discrepantes entra em uma organização caracterizada por fortes valores, os valores da pessoa não serão propensos para mudar, se a pessoa não estiver aberta à influência. Esta pessoa portanto seria suscetível de deixar a organização.*
3. *Quando uma pessoa com valores discrepantes entra uma organização caracterizada por valores fortes, e ele ou ela demonstram pontuações elevadas de auto-eficácia (Jones, 1986) ou de controle pessoal (Bell & Stav, in press), ou quando muitos novos membros entram de uma vez só na organização e compartilham os mesmos valores, mas não com a organização, provavelmente os valores e normas da empresa se tornarão mais parecido com estes indivíduos com o passar do tempo.*
4. *Nas organizações caracterizadas por valores fracos (baixa cristalização e intensidade), os valores de uma pessoa são susceptíveis a permanecer os mesmos; ou seja, os seus valores não vão mudar em função de terem aderido à nova organização.*
5. *O alinhamento pessoa-organização será positivamente relacionado com o comportamento extra-papel.*
6. *Profissionais potenciais a serem contratados que são convidados a passarem mais tempo em uma organização durante o processo e que estão envolvidos em uma variedade de atividades organizacionais (por exemplo, entrevistas, telefonemas, recepções) antes de serem contratados, terão perfis de valores semelhantes aos da empresa a partir da entrada na mesma.*
7. *A consequência comportamental da pessoa que possui alinhamento com organização, será que a mesma terá conformidade com as normas fundamentais da organização. Além disso, as mudanças nos valores individuais serão negativamente associadas com o elevado nível de alinhamento (P-O fit) na sua entrada.*
8. *As organizações que possuem valores fortes, uma maior variedade e número de processos de socialização, que incluem atividades como eventos sociais e de lazer, treinamentos formais, e programas de orientação ou mentoria, serão positivamente associadas com pessoas alinhadas à estas organizações, proporcionando grandes mudanças nos valores dos indivíduos, resultando em um maior alinhamento com o passar do tempo.*

9. *Nos estágios iniciais após a entrada na organização (indivíduos com 0-1 anos de empresa), a experiência obtida no processo de seleção irá explicar maior compatibilidade do alinhamento pessoa-organização do que as experiências de socialização. No entanto, como o empregado se torna "menos novo" na organização com o passar do tempo, a quantidade e tipo de experiências de socialização irão explicar melhor variância no alinhamento pessoa-organização.*"

(CHATMAN, 1989 – tradução minha)

Estas dimensões são muito importantes para a reflexão de como as políticas de recursos humanos podem afetar o papel do alinhamento dos valores pessoais e organizacionais. Através de programas de socialização ou de reforço dos valores organizacionais, é possível que a cristalização e intensificação ocorra, garantindo que haja a absorção dos valores organizacionais e maior intensidade da prática nos empregados.

Também é importante destacar a importância do papel do selecionador ou recrutador na análise dos valores dos candidatos para as posições a serem preenchidas. Cable e Judge (1996) afirmaram também que, a percepção do candidato sobre o alinhamento dos seus valores com os da organização, influencia a tomada de decisão e sua intenção de ingressar na empresa.

Cabe também observar que, em empresas em que os valores são pouco disseminados (fracos) e há um número grande de pessoas entrantes (seja por crescimento, reestruturação ou fusões), é possível que os valores organizacionais mudem de acordo com o perfil destes novos colaboradores.

É importante ressaltar que Chatman (1989) afirmou que, se há o baixo alinhamento entre uma pessoa e a organização, há três possíveis consequências. "1. Os valores da pessoa poderiam mudar e tornarem-se semelhantes ao sistema de valores da organização; 2. Os valores da organização podem mudar; 3. A pessoa deixará a organização". (CHATMAN, 1989 – tradução minha).

Com base em pesquisas anteriores, O'Reilly e Chatman (1986) destacaram duas características importantes de culturas denominadas como "fortes". Um deles é de intensidade por parte dos membros da organização, ou seja, mostrando aprovação ou desaprovação para aqueles que agem de determinada maneira e assim valorizando o *compliance*; o segundo é a presença de cristalização, ou amplo consenso sobre valores, entre os membros. Se não houver um acordo e identificação entre ambos, referente aos valores em uma unidade social, uma cultura forte não pode existir.

Em novo artigo, Chatman (1991) analisa a relação de comprometimento e intenção dos pesquisados em permanecerem nas empresas analisadas – 9 firmas de contabilidade – e consegue afirmar que as experiências de seleção contribuem para um maior alinhamento cultural durante o processo de entrada, enquanto experiências de socialização também podem prever o aumento do nível de pertencimento e comprometimento com a empresa.

Através de novas pesquisas sobre o tema, Bretz e Judge (1994) ampliaram o conceito de Chatman (1991) e identificaram quatro conceituações distintas sobre P-O fit:

- “1. o grau em que o conhecimento individual, competências e habilidades coincidem com exigências de trabalho;*
 - 2. o grau de congruência entre as necessidades individuais e estruturas organizacionais;*
 - 3. a comparação entre o valor de um indivíduo e a cultura e valores das organizações;*
 - 4. a personalidade do indivíduo percebido pela imagem organizacional.”*
- (BRETZ e JUDGE, 1994 – tradução minha)

Com estas observações, surgem outras perspectivas sobre o alinhamento pessoa-organização, levando em conta além dos valores, a personalidade e competências individuais e as necessidades de ambos – empresa e indivíduo.

Sobre a questão do atendimento às necessidades da empresa e do trabalhador, Kristof (1996) em sua revisão integrativa define P-O fit como a "compatibilidade entre pessoas e organizações, que ocorre quando pelo menos uma destas fornece o que a outra necessita ou quando eles compartilham características fundamentais semelhantes, ou ambos".

Para Piasentin e Chapman (2006), nas definições de P-O fit existentes, conseguimos encontrar quatro conceitos em comum:

- “1. Alinhamento suplementar: em que um indivíduo possui características que são semelhantes às características organizacionais existentes;*
 - 2. Alinhamento Complementar: onde um indivíduo preenche uma falta ou acrescenta algo na organização;*
 - 3. Suprir Necessidades: onde as necessidades de um indivíduo são atendidas pela organização.*
 - 4. Demanda de Habilidades: onde as habilidades de um indivíduo atende às demandas da organização.”*
- (PIASENTIN e CHAPMAN, 2006 – tradução minha)

Esta teoria foi revisada por Tomei e Russo (2014), que afirmaram que há duas formas de relacionamento entre indivíduo e a organização: (a) a organização e o indivíduo contribuem para atender as necessidades do outro (nomeando como congruência complementar), ou a organização e o indivíduo compartilham as características semelhantes (ou seja, congruência similar) (TOMEI e RUSSO, 2014).

Ou seja, em uma há uma complementação do que o outro elemento precisa, enquanto na outra visão, o alinhamento é visto como a comparação semelhante das características, como já apresentado por Nadler e Tushman (1980), a congruência é vista como elementos pares.

Para Cherman e Rocha-Pinto (2013), a percepção de alinhamento de valores é tida como um mecanismo de identificação, onde os indivíduos percebem a empresa através dos seus próprios valores. Neste fenômeno, ocorre uma total identificação, onde “falar da empresa é falar de si mesmo” (CHERMAN e ROCHA-PINTO, 2013).

Vimos, portanto, que tanto a empresa quanto o colaborador influenciam um ao outro e, para analisar o alinhamento ou congruência da pessoa com a organização, é importante saber interpretar a cultura organizacional existente. Schein (2009) afirma que, se não analisarmos e interpretarmos as forças do ambiente a qual estamos inseridos, seremos vítimas das mesmas.

Não há dúvidas sobre a influência mútua do indivíduo e da organização. Chatman (1989) já havia abordado esta premissa, exemplificando que, uma pessoa competitiva seria mais competitiva em uma organização que enfatiza a competição, mas ele ou ela pode se envolver em atividades de cooperação se a organização promoveu fortemente tais atividades.

Para Chatman (1989), haviam estudos suficientes que comprovassem que as pessoas não são vítimas do ambiente e que podem sim afetá-lo, escolhendo quais situações são submetidas. “Por exemplo, grandes empreendedores sentem-se mais confortáveis e preferem situações desafiadoras, que exigem altos níveis de resultados a serem alcançados.” (CHATMAN, 1989 - tradução minha).

A partir destes dados, podemos afirmar que o conceito de *P-O fit* pode ter diferentes prismas, partindo da análise do indivíduo, do ambiente, da cultura e diversos fatores que irão impactar o alinhamento entre a pessoa e a organização.

Qual é, portanto, a contribuição da cultura para o entendimento e identificação do alinhamento da pessoa-organização?

2.2.2. P-O fit e cultura organizacional

Cultura Organizacional é um tema amplamente explorado academicamente, mais intensamente a partir dos anos 70, sendo hoje considerado um conceito maduro e muito significativo, conquistando espaço em discussões e análises atuais. O estudo da Cultura Organizacional se baseia na análise do comportamento individual e em grupos, ou seja, das relações das pessoas em diversos ambientes empresariais, onde há a premissa de que tanto o ambiente quanto o indivíduo afetam um ao outro, transformando-se continuamente.

Apesar de um conceito considerado um tanto abstrato, é um fenômeno visivelmente concreto se visto de forma aprofundada, presente nas interações e nos fenômenos grupais. Por este motivo que, pesquisar sobre o tema não é uma tarefa fácil, onde muitos acabam por fazer análises mais superficiais, analisando somente o clima organizacional ou apenas a descrição de elementos simbólicos (FLEURY, 1989). Para a autora, é importante estabelecer métodos de investigação mais profundos e principalmente, analisar os valores e crenças, fazendo aflorar seus pressupostos básicos (FLEURY, 1989).

Segundo Schein (2009), a cultura é compartilhada e perpetuada através da transmissão de informações, histórias, valores inegociáveis, *feedbacks*, ensinamentos e padrões de comportamento dos membros antigos para os novos entrantes em uma organização. Porém, os sujeitos que passam a fazer parte do grupo possuem suas próprias histórias, experiências e valores individuais que trazem consigo, necessitando criar uma identidade com a cultura pré-existente. Por este motivo, o papel da cultura no alinhamento pessoa-organização é importante.

No ambiente corporativo, analisar a cultura significa analisar as práticas, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura (FLEURY, 1989). Isto significa ouvir e analisar o discurso dos principais gestores ou fundador de uma organização. Porém, há muitas discussões sobre o papel dos líderes e dos empregados, pois também é necessário entender as práticas e interpretações do grupo, como a cultura é assimilada e disseminada pelos colaboradores de uma empresa.

Um dos precursores do conceito de cultura organizacional, Pettigrew (1979) a define como “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (PETTIGREW, 1979 – tradução minha).

A cultura organizacional pode ser então definida por um sistema de crenças e princípios compartilhados por um grupo. Em estudos iniciais sobre grupos, indivíduos e cultura, Hofstede (1981) define o que seriam programas mentais, que somente são identificados a partir de ações, comportamentos, palavras e construtos.

O autor afirma que existem 3 tipos de singularidades no programa mental de cada pessoa, onde alguns são únicos e outros são parcialmente compartilhados com pessoas. São eles: individual (ex. Personalidade), coletiva (ex. Cultura) e universal (ex. Instintos humanos) (HOFSTEDE, 1981 – tradução minha). Sua definição de cultura é “a programação coletiva da mente humana que distingue os membros de um grupo humano de outro. Cultura, nesse sentido, é um sistema de valores mantidos coletivamente”. (HOFSTEDE, 1981 – tradução minha).

Portanto, podemos caracterizar a cultura como um ambiente que é retroalimentado constantemente pelos membros que fazem parte dele, pois, ao mesmo tempo que é definido pelo grupo, a cultura também influencia o mesmo e vice-versa. Partindo desta premissa, todos os membros da organização são importantes para construir a cultura, não ficando a cargo apenas dos líderes. Desta forma, existem diversas subculturas que formam a cultura organizacional (HOFSTEDE, 1998).

Apesar da cultura ser praticada e consolidada por todos, Schein (2009) afirma que há sim, uma tarefa importante do líder na cultura, que é ser agente de mudança. Cabe ao líder perceber a dinâmica para entrar em ação toda vez que a sobrevivência do grupo estiver ameaçada por elementos mal-adaptados da própria cultura, para então agirem em prol da mudança.

Partindo desta premissa, o líder tem um papel importante no gerenciamento da cultura. Por isto, é extremamente importante investigar os valores percebidos e praticados em uma organização, principalmente em momentos de mudança para que a cultura possa ser minimamente gerenciada (FLEURY, 1989).

O gestor precisará estar atento ao processo evolutivo da empresa, seus estágios e ciclo de vida. Segundo Schein (2009), o líder terá diferentes papéis de acordo com os vários estágios de evolução organizacional. A cultura então será modificada na medida em que a empresa cresce e amadurece. Este autor afirma que há três estágios organizacionais importantes: 1. Formação de Base ou crescimento inicial, 2. Meia-Idade e 3. Maturidade e Declínio (SCHEIN,).

Uma empresa que está na fase inicial, precisará mais ativamente do gestor para moldar e definir as diretrizes dos valores e comportamentos esperados dos membros da organização. A cultura, neste estágio, ajudará a organização a se definir. Conforme a empresa chega à meia-idade, problemas na sucessão do fundador inicial para um gestor mais profissional, se tornam cruciais. Segundo Tomei (2011), haveria uma fase anterior à meia-idade que trataria destas questões de sucessão e profissionalização.

Porém, para Schein (2009), a meia-idade caracteriza-se também por uma fase em que há subculturas formadas em diversos ambientes, facilitando a transformação cultural e consolidação futura na fase de maturidade. As suposições compartilhadas são transformadas muitas vezes por mudanças nas lideranças principais, formando novas maneiras de pensar e agir, valorizando novas práticas e significados compartilhados. Esta estratégia é chamada por Schein (2009) de “infusão de *outsiders*”, quando há a entrada de líderes externos com os perfis, características e valores que se espera para o futuro da empresa.

Após estas mudanças, a empresa atingiria o estágio de maturidade, onde os valores principais estão claros para todos e há uma identidade comum entre seus membros e a organização. Deste modo, conseqüentemente a cultura se torna sólida e forte. Há, neste momento, um cuidado importante para que haja uma estabilidade e sucesso de longo prazo, para evitar o declínio.

Segundo Tomei (2011), há algumas situações que permitem maior gerenciamento da mudança, como as fusões, aquisições e oportunidades de crescimento. Segundo a autora, os processos de socialização também são meios de gerir este processo, fortalecendo, portanto, a cultura que se quer moldar.

Podemos, portanto, afirmar que a cultura pode sim ser gerenciada, mas através do planejamento do processo em momentos de crise, que torna a organização menos resistente e mais aberta a receber novos padrões culturais (FLEURY, 1989).

A partir destas reflexões, compreendemos que é através dos membros deste grupo que os valores são compartilhados, comunicados e disseminados para a devida socialização. Assim, pudemos analisar melhor o conceito de Cultura Organizacional, que, segundo Schein (2009), é fruto dos valores compartilhados e aceitos pelo grupo. Deste modo, os valores culturais suportam o grupo no entendimento do comportamento aceito e que deverá ser praticado. Por este motivo, analisar o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais permite analisar se a cultura está estabilizada ou sujeita a mudanças.

Além desta análise, é possível analisar se o resultado deste alinhamento pode ter um impacto em outra variável, como sugerido por Oliveira e Tamayo (2004) como agenda de pesquisa, para estudos sobre o impacto do alinhamento no estresse, na satisfação do trabalho, comprometimento e adaptação de empregados. Neste presente estudo, buscaremos analisar o impacto positivo do alinhamento de valores pessoais e organizacionais com o engajamento de colaboradores em uma organização.

2.3. Engajamento

2.3.1. Definição de engajamento

O conceito de engajamento surgiu a partir de Kahn (1990), que o define como a maneira pela qual as pessoas se conectam às suas funções de trabalho, expressando-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho dos seus papéis. Estes três elementos fundamentais (físico, cognitivo e emocional) são ativados simultaneamente para criar um estado de envolvimento no trabalho (KAHN, 1990).

Apesar de alguns atribuírem o achado à Goffman na década de 60, em seus estudos sobre envolvimento no trabalho, foi apenas a partir da descrição de Kahn, na década de 90, que o conceito de engajamento surgiu com maior clareza. De certa maneira, o engajamento possui grande relação com o termo envolvimento, que é considerado por Kahn (1990) como uma consequência do próprio engajamento.

Esta afirmação foi sustentada posteriormente por muitos outros autores, que acreditam que o engajamento “pode ser pensado como um antecedente para um envolvimento com o trabalho, em que os indivíduos que experimentam profundo engajamento em seus papéis, podem vir a se identificar com seus trabalhos” (MAY, GILSON e HARTER, 2004 – tradução minha).

Além de Kahn, houve outros importantes autores que contribuíram para a concepção do termo “engajamento”, conforme o quadro a seguir.

Conceito	Descrição	Autores
Engajamento com o trabalho	É o conjunto das expressões física, cognitiva e emocional durante a execução das atividades no trabalho. Três dimensões: significância, segurança e disponibilidade.	Kahn (1990)
	Estaria atrelado ao estado oposto do Burnout, promovendo energia, envolvimento e eficácia no trabalho.	Maslach e Leiter (1997)
	Caracterizado por vigor (alta energia) e dedicação (alta identificação)	Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker (2002)
	Estado em que os indivíduos são intelectualmente e emocionalmente comprometidos com a organização	Baumruk (2004)
	Energia empregada por um indivíduo para realizar suas funções, ajudando-o a trazer seu "eu" em um papel. O engajamento está intimamente relacionado ao envolvimento e estado de fluidez no trabalho.	May, Gilson e Harter (2004)
	É unicamente pessoal, onde o indivíduo é capaz de exercitar os componentes físicos, emocionais, mentais e espirituais para se sentir engajado no trabalho e extrair o melhor que há em si.	Loehr (2005)
	Grau em que um indivíduo é atencioso e absorvido no desempenho de suas funções a partir dos recursos econômicos e sócio emocionais oferecidos pela organização.	Saks (2006)
	Sensação de entusiasmo e excitação condicionada pelo ambiente de trabalho, liderança e características do trabalho.	Wildermuth e Pauken (2008)

Quadro 5: Definições de Engajamento.

Fonte: Criação da autora (2015), a partir dos autores citados.

A partir desses levantamentos, podemos afirmar que o engajamento de um colaborador com a empresa está relacionado com as manifestações positivas de envolvimento, como a participação voluntária, iniciativas e demais ações que vão além daquelas esperadas em seu papel, chamada de *extra-role*. Portanto, no ambiente empresarial, o engajamento torna-se essencial para a complexidade e desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, devido ao seu impacto positivo nas pessoas e conseqüentemente nas empresas.

Muitos estudos demonstram que o engajamento é benéfico tanto para a empresa, que possui maior produtividade, rentabilidade e satisfação do cliente, quanto para o empregado, que apresenta sensações positivas, como o entusiasmo, o bem-estar e a satisfação (HARTER *et al.*, 2002; BAUMRUK, 2004; GRUMAN e SAKS, 2011). Apesar do impacto do engajamento na gestão de desempenho das empresas ser ainda considerado um tema de pesquisa recente nos estudos organizacionais, há alguns resultados oriundos destas pesquisas que indicam uma relação vivente.

Se, portanto, a presença de engajamento sugere um impacto positivo na performance de uma empresa, muitos gestores devem se perguntar em como estimulá-lo em um funcionário. Para Loher (2005), o engajamento depende unicamente do próprio indivíduo, que poderá ativá-lo através de iniciativas que busquem maior bem-estar físico, cognitivo, emocional e até mesmo espiritual.

Tal afirmação é também embasada por Wildermuth e Pauken (2008), que destacam duas características importantes no engajamento a partir de Goffman e Kahn, que seriam a espontaneidade e a variabilidade, respectivamente.

Portanto o engajamento é demonstrado de forma espontânea pelo empregado e está associada à tarefa que este desempenha. Quanto à variabilidade, esta é destacada por Kahn (1990), que afirma que o engajamento é dinâmico e pode ser demonstrado ou não, dependendo da atividade ou papel desempenhados. Tal afirmação sugere então que, o engajamento não é um sentimento duradouro, e pode variar de acordo com a situação e momento em que a pessoa está inserida.

A partir destas premissas, podemos afirmar que o engajamento é demonstrado em atitudes e comportamentos no dia a dia e nas situações do trabalho. Já demais fenômenos como o comprometimento e envolvimento, são comparados como em uma fotografia estática, “como se os membros da organização mantivessem posturas duradouras” (KAHN, 1990).

Como podemos observar na afirmação de Kahn (1990), há a necessidade de diferenciar engajamento de conceitos que podem desvirtuar sua compreensão, como o envolvimento e comprometimento com o trabalho. Há uma interseção entre eles, porém é importante ressaltar suas distinções, conforme Saks (2006) propõe.

“Embora a definição e significado de engajamento na literatura profissional, muitas vezes se sobrepõe a outros constructos, na literatura acadêmica tem sido definida como um constructo distinto e único, que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que estão associados com papel individual de desempenho. Além disso, o engajamento é distinguível de vários constructos relacionados, principalmente comprometimento organizacional, o comportamento de cidadania organizacional e envolvimento com o trabalho.” (SAKS, 2006 – tradução minha)

No início deste tópico, vimos a diferença de engajamento e envolvimento no trabalho, onde este último possui um conceito mais amplo. Portanto, também cabe-nos distingui-lo de comprometimento, outro termo muito confundido com engajamento.

O comprometimento no trabalho está relacionado a um acordo com a organização, onde o colaborador realiza seu trabalho até que resultado final seja alcançado, cumprindo com seus papéis e responsabilidades (RICH, 2006). Por outro lado, quando há engajamento, há um envolvimento emocional muito maior, onde há uma disposição e uma conexão emocional que vai além do papel que o profissional desempenha (RICH, 2006). Isto corrobora com os preceitos de Kahn (1990), que destaca a importância das condições psicológicas e do estado emocional do colaborador no ambiente de trabalho.

Em sua pesquisa, Kahn (1990) observou que os sujeitos pesquisados pareciam perguntar-se, inconscientemente, três questões em cada situação que demonstravam engajar ou desengajar pessoalmente. As perguntas foram “1) Como significativo é para mim trazer-me para este desempenho? 2) Como é seguro fazê-lo? 3) Como eu estou disponível a fazê-lo? As três condições refletem a lógica dos contratos reais.” (KAHN, 1990 – tradução minha).

Assim sendo, a partir de suas análises, Kahn (1990) constatou que haviam três condições psicológicas associadas ao engajamento no local de trabalho: significância, segurança e disponibilidade, que seriam consideradas por ele como as principais dimensões da origem do engajamento.

As 3 Dimensões de Kahn (1990) para Engajamento	Significância	Segurança	Disponibilidade
Definições	Sensação de retorno dos investimentos próprios em desempenhar o cargo/papel na empresa.	Sensação de estar apto para se empregar e se colocar sem medo de consequências negativas para a sua auto-imagem, status ou carreira.	Sensação de possuir os recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para investir a si próprio para desempenhar o cargo/papel.
Componentes de experiência	Sentir que vale a pena, de valorização; sentimento de que está apto para dar e receber do trabalho e dos colegas no ambiente de trabalho.	Sentir que as situações são confiáveis, seguras, previsíveis e claras, quanto às consequências de seus comportamentos.	Sentir capacidade de direcionar as energias físicas, intelectuais e emocionais para desempenhar o cargo/papel.
Tipos de Influência	Elementos no trabalho que podem criar incentivos e desincentivos para os investimentos próprios.	Elementos dos sistemas sociais que criam situações que são mais ou menos previsíveis, consistentes e não ameaçadoras.	Distrações individuais que são mais ou menos preocupantes em situações de desempenho de papéis.
Exemplos de Influência	<ul style="list-style-type: none"> * Atividades que propõem desafios; * Cargos formais (status, influência, etc); * Interações que promovem a valorização e apreciação (líderes, colegas, clientes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> * Relacionamentos abertos, flexíveis e confiáveis; * Dinâmica do grupo que oferece suporte, é informal e aberta; * Estilo de gestão resiliente, confiável e competente; * Normas da empresa que são claras e com expectativas compartilhadas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Energia física (saúde); * Energia emocional (equilíbrio); * Insegurança (níveis de confiança); * Vida pessoal.

Quadro 6: As três Dimensões de Kahn (1990) para Engajamento.

Fonte: Reprodução, tradução e adaptação da autora (2015) a partir de Kahn (1990).

A significância psicológica pode ser descrita como uma sensação de estar sendo recompensado pelo esforço e dedicação dispensados no trabalho, através das condições físicas, cognitivas e emocionais depositadas na empresa (KAHN, 1990). Para este autor, as pessoas sentem-se, portanto, valorizadas e atribuem significado ao que realizam. Dentro desta perspectiva, Kahn (1990) afirma em sua teoria que as pessoas se sentem engajadas quando possuem trabalhos que são psicologicamente mais significativos.

Diversos estudos foram realizados para analisar esta importância do significado do trabalho e muitos autores afirmam que, além da sua relação com o engajamento e a experiência no trabalho, há também uma forte relação com o bem-estar e a saúde do trabalhador (CAVAZOTTE, 1999).

A condição segurança pode ser atribuída à sensação de poder desempenhar o seu papel na empresa sem sentir-se ameaçado. O profissional sente-se livre para expor suas ideias, contribuindo para o resultado, tomada de decisões e demais situações no dia a dia do trabalho, sem medo de retaliação tanto dos colegas quanto do seu gestor.

Por último, a disponibilidade é a sensação de poder empregar seu tempo para desempenhar seu papel no trabalho, investindo as energias física, emocional e cognitiva. A disponibilidade não é vista como abnegação ou isenção de investimento em outras áreas da vida pessoal. Pelo contrário, o trabalho torna-se uma fonte de prazer e bem-estar. Kahn (1990) afirmou que a pessoa que se sente engajada não possui a percepção de que está se sacrificando por algo.

“As pessoas se tornam fisicamente envolvidas nas tarefas, sejam sozinhas ou com outros, cognitivamente vigilantes, e empaticamente conectadas a outros no serviço do trabalho que estão fazendo, de forma a mostrar o que pensam e sentem, sua criatividade, suas crenças e valores pessoais e suas conexões com outros.” (KAHN, 1990 – tradução minha)

Deste modo, as pessoas engajadas expressam o melhor de si, suas essências enquanto pessoas, mostrando-se “cognitivamente alertas, e ardentemente conectados aos outros, de modo a demonstrar a sua individualidade” (GRUMAN e SAKS, 2011 – tradução minha).

Kahn (1990) defendeu também que o engajamento de trabalho se refere a uma carga de trabalho equilibrada e sustentável, com reconhecimento, recompensa, ambiente de trabalho favorável e a valorização do trabalho. Desta forma, o engajamento no trabalho é considerado um sentimento totalmente positivo, que traz vantagens tanto para o indivíduo, quanto para a organização.

Porém, é possível que o nível de energia no trabalho se torne excessivo e desequilibrado, transformando-se em uma dependência ou até mesmo uma doença psíquica, causando diversos malefícios para o trabalhador. Partindo desta premissa, Maslach e Leiter (1997) consideram o engajamento como o lado oposto à Síndrome de Burnout, doença psíquica gerada pela dedicação e envolvimento extremo no trabalho.

Através de tantas percepções distintas sobre engajamento, é importante que sejam apresentadas as dimensões ou fatores destacados pelos autores para medir o engajamento nas pessoas no ambiente de trabalho.

2.3.2. Dimensões e medidas de engajamento no trabalho

Conforme descrito anteriormente, para Maslach e Leiter (1997), o engajamento seria a manifestação das três dimensões opostas ao Burnout, que seriam a eficácia, a energia e o envolvimento. *Burnout* é uma doença psicológica atrelada ao trabalho, estudada há quase 40 anos e que segundo estes autores, pode ser identificada através de três dimensões: falta de eficácia, exaustão e cinismo no trabalho.

Isto posto, Maslach e Leiter (1997), afirmam ser possível analisar o engajamento através da ferramenta que criaram para medirem o Burnout, o *Maslach Burnout Inventory* – MBI. Seria possível então averiguar a presença de engajamento com a medida inversa definida para Burnout.

Por um tempo, o questionário MBI foi utilizado em algumas pesquisas para medir o engajamento através da análise dos resultados deste teste. Porém, mais tarde, Schaufeli e demais colaboradores (2002) defenderam que engajamento e burnout devem ser medidos de formas distintas. Eles então criaram um questionário específico para engajamento, o *Utrecht Work Engagement Scale - UWES* (SCHAUFELI *et al.*, 2002). Estes autores preferem também chamar a dimensão envolvimento por dedicação, para que justamente não haja desentendimento conceitual com o termo “envolvimento no trabalho”.

Por fim, houve mais uma proposta de escala para a pesquisa de engajamento, desta vez apresentada por Soane *et al.* (2012), que visava uma ferramenta mais simples e prática para os pesquisadores organizacionais, principalmente voltados para estudos de gestão de pessoas. Este modelo, denominado como *Intellectual, Social, Affective Engagement Scale* (ISA Engajament Scale), projeta três formas de engajamento, a intelectual, afetiva e social (SOANE, *et al.* 2012).

No Brasil, há cerca de 1 ano Siqueira (2014) organizou, junto com demais colaboradores, a adaptação e validação da escala UWES, criada por Schaufeli e colaboradores (2002). Porém, esta escala possui em sua estrutura apenas duas das três dimensões propostas por estes autores, medindo os itens vigor e absorção.

Abaixo, no Quadro 7 podemos analisar as propostas dos autores quanto às dimensões do engajamento e como ele pode ser identificado através de propostas de inventários criados ao longo do tempo.

Autores	Goffman (1959)	Kahn (1990)	Maslach (1997)	Schaufeli et al (2002)	Soane et al (2012)	Siqueira et al (2014)
Dimensões do Engajamento	-	Significância	Envolvimento	Dedicação	Afetivo	-
	Atenção	Segurança	Eficácia	Absorção	Intelectual	Absorção
	Esforço	Disponibilidade	Energia	Vigor	Social	Vigor
Ferramenta/ Inventário	-	-	MBI	UWES	ISA	EEGT

Quadro 7: Dimensões e Ferramentas para mensurar o Engajamento no trabalho.
Fonte: Criação da autora (2015), a partir de diversos autores.

Veremos adiante o inventário escolhido para ser aplicado na presente pesquisa, porém cabe ressaltar que muitos dos termos e dimensões estão intimamente ligados, onde a relação do indivíduo com o trabalho é norteadada pelas percepções que atribui à tarefa, ao ambiente e também às pessoas.

May, Gilson e Harter (2004) afirmam haverem seis fatores na vida profissional que irão guiar o engajamento: carga de trabalho, reconhecimento e recompensa, comunidade e apoio social no trabalho, equidade e justiça, o trabalho significativo e os valores e princípios alinhados aos da pessoa.

A partir destas premissas destacadas por estes autores, podemos pressupor que o ambiente, as pessoas e as normas e valores disseminados em uma organização são fundamentais para que estes seis fatores impactem os profissionais de forma positiva, favorecendo o engajamento.

Rich (2010) afirma que o alinhamento pessoa-organização favorece o significado e conseqüentemente o engajamento no trabalho, conforme a seguir:

“quando os indivíduos acreditam que seus valores pessoais são congruentes com os da organização para a qual trabalham, eles percebem que as expectativas de papel organizacionais são congruentes com suas auto-imagens preferidas (CHATMAN, 1989; KAHN, 1990, 1992; KRISTOF, 1996), e, portanto, eles devem encontrar mais significado em seu trabalho, e, por sua vez, apresentam maior engajamento.”

(RICH, 2010 – tradução minha).

Tais afirmações vêm ao encontro do que queremos propor neste trabalho, que é relacionar o alinhamento dos profissionais em termos de propósitos e valores com os da organização, proporcionando uma identificação com o trabalho e principalmente com a empresa.