

Quem realiza os valores pessoais mais importantes no ambiente organizacional se percebe compatível com a organização e tende a permanecer nela

LEONARDO BLANCO DOS SANTOS

Universidade Presbiteriana Mackenzie
leonardoblanco.80@gmail.com

SILVIA MARCIA RUSSI DE DOMENICO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
silviadedomenico@gmail.com

O primeiro autor é bolsista CAPES (Processo nº BEX 3774/14-7). Este trabalho foi financiado em parte pelo Fundo Mackenzie de Pesquisa.

Área temática: Estudos Organizacionais (linha 3 - Comportamento Organizacional)

Título do trabalho: Quem realiza os valores pessoais mais importantes no ambiente organizacional se percebe compatível com a organização e tende a permanecer nela

Resumo

Estudos em compatibilidade pessoa-organização (P-O) pressupõem que atitudes, intenções e comportamentos resultam da interação da pessoa com a organização. Resultados como satisfação no trabalho, intenções de saída, comprometimento organizacional e desempenho ocorrem quando indivíduo e organização são compatíveis em determinados conteúdos. A revisão da literatura evidencia que a maioria dos estudos em compatibilidade P-O foca em valores. Neste ensaio teórico, propõe-se que uma das formas de tratar a relação indivíduo-organização é pela Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional, construto apresentado por Maurino e Domenico (2012). Considera-se a multidimensionalidade dos valores nos estudos de compatibilidade P-O percebida e se oferece uma possível resposta à reivindicação de Van Vianen (2001) de que pessoa e organização precisam ser compatíveis nas características valorizadas como importantes pelas pessoas. Defende-se que quem realiza os seus valores mais importantes no ambiente organizacional percebe um nível maior de compatibilidade com aquele ambiente e apresenta baixos níveis de intenções de saída. Ademais, considera-se que as pessoas nas organizações não experimentam igualmente a compatibilidade P-O, mas que perfis são formados por diferentes níveis de compatibilidade nos diferentes valores.

Palavras-chave: Realização de Valores Pessoais no Ambiente Organizacional, Compatibilidade Pessoa-Organização, Intenção de Saída

Abstract

The studies about person-organization (P-O) fit are based on the assumptions that attitudes, intentions and behaviors are consequences of the interaction between the individual and the organization. Results as job satisfaction, intentions to leave, organizational commitment and performance occur when individual and organization are compatible in certain contents. The literature review shows that the majority of the P-O fit studies focuses on values. In this theoretical essay, it is proposed that one of the ways to understand the relationship between individuals and organizations is the Realization of Personal Values in the Organizational Environment, construct presented by Maurino and Domenico (2012). It adds the multidimensionality of the values to the studies of perceived P-O fit compatibility, and offers a possible answer to Van Vianen (2001)'s claim that individual and organization must be compatible in the characteristics that people value as important. It is argued that those who realize their most important personal values in the organizational environment perceive a higher level of fit and report lower levels of intentions to leave. Moreover, we consider that people do not experience P-O fit in the same way, but profiles are formed by different levels of fit when considering the different values.

Key words: Realization of Personal Values in the Organizational Environment, Person-Organization fit, Intentions to leave.

Quem realiza os valores pessoais mais importantes no ambiente organizacional se percebe compatível com a organização e tende a permanecer nela

1. INTRODUÇÃO

A Psicologia Interacionista postula que atitudes, comportamentos e mesmo questões relacionadas à saúde resultam da interação da pessoa com o ambiente, em vez de resultarem de características individuais ou de características contextuais isoladamente (ENDLER; MAGNUSSON, 1976; OSTROFF; SCHULTE, 2012).

Pesquisadores têm voltado a atenção para a interação entre indivíduos e diferentes aspectos do ambiente, tais como a pessoa com seu grupo (P-G), a pessoa com seu trabalho (P-T) ou a pessoa com a organização para a qual ela trabalha (P-O), entre outras.

Embora se defenda que a compatibilidade entre colaboradores e organização, em termos gerais, promove resultados positivos (NG; BURKE, 2005; EDWARDS; SHIPP, 2012; OSTROFF; SCHULTE, 2012; KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2013), a pesquisa científica deve especificar quais fatores dos indivíduos e das organizações interagem, influenciando resultados e, assim, orientando a ação gerencial. Em outras palavras, faz-se necessário estabelecer o conteúdo da compatibilidade P-O. Por exemplo, Chatman (1989), quem apresenta a primeira definição de compatibilidade P-O, detém-se em valores do indivíduo e da organização.

De fato, a revisão de literatura - conduzida na base de dados Scopus, em 09 de maio de 2014, utilizando os termos *person-organization fit* no título do documento, sem limitar o período de tempo -, evidencia que a maioria dos estudos em compatibilidade P-O foca em valores, o que também foi observado por muitos pesquisadores, tais como Kristof (1996), Van Vianen (2000), Verquer et al. (2003), Hoffman e Woehr (2006), Piasentin e Chapman (2006), Kristof-Brown e Jansen (2012), Edwards e Cable (2009), Talbot e Billsberry (2010) e Vveinhardt e Gulbovaité (2013).

Os valores pessoais, como metas motivacionais (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1992), representam as necessidades das pessoas, sendo que a importância atribuída a tais valores varia entre indivíduos. Por exemplo, se um indivíduo afirma que é importante ser criativo no trabalho e desempenhar as atividades sem supervisão próxima, em termos de valores pessoais ele está dizendo que autodireção de pensamento e de ação são importantes para ele. O colega pode revelar que mudaria de emprego se outra empresa lhe oferecesse um salário maior e mais benefícios, revelando a alta importância do poder que deriva do dinheiro e da segurança no nível pessoal (ter um bom plano de saúde, por exemplo).

Recentemente, Maurino e Domenico (2012) apresentaram o conceito de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP). Se os valores são metas que variam em importância e servem como princípios que guiam a vida dos indivíduos (SCHWARTZ, 1992), “RVP é a realização de tais metas na organização onde estes atuam ao desempenharem as atividades cotidianas” (MAURINO; DOMENICO, 2012, p. 178).

Como a teoria Atração-Seleção-Atrito (ASA) postula que os indivíduos são atraídos pelas organizações e selecionados por elas de acordo com a similaridade de suas metas e que, se as pessoas que não forem compatíveis, tenderão a deixar a organização (SCHNEIDER, 1987), Maurino e Domenico (2012) argumentam que as pessoas que realizam os seus valores pessoais na organização são aquelas que permanecem nela.

Neste ensaio teórico, avança-se ao propor que a compatibilidade P-O se dá quando os indivíduos realizam os seus valores pessoais no ambiente organizacional. Mais especificamente, defende-se que quem realiza os seus valores mais importantes no ambiente organizacional percebe um nível maior de compatibilidade com aquele ambiente. Ao contrário, quem não os realiza percebe um baixo nível de compatibilidade P-O e tenderá a sair.

Acredita-se que tal perspectiva oferece uma possibilidade de resposta à reivindicação de Van Vianen (2001, p. 2, tradução livre), ao afirmar que a teoria de compatibilidade P-O precisava ser estendida com um fator que expressasse o “valor da compatibilidade”, ou seja, que pessoa e organização precisavam ser compatíveis nas características valorizadas como importantes pelas pessoas. Ora, considerando que os valores são organizados hierarquicamente de acordo com a importância que têm para o indivíduo (KLUCKHOHN, 1951/1968; ROKEACH, 1973; SCHWARTZ; BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1992), defende-se aqui que os valores pessoais oferecem o valor da compatibilidade. Quem realiza os valores que considera mais importantes no ambiente organizacional percebe-se compatível com a organização.

A compatibilidade P-O tornou-se um assunto proeminente no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2013) e na Administração (EDWARDS et al., 2006; LI, 2006; EDWARDS; BILLSBERRY, 2010). O número de estudos tem aumentado desde a década de 1990, na Ásia, na Europa, na América do Norte e na Oceania (VVEINHARDT; GULBOVAITÉ, 2013).

Tal interesse crescente deve-se ao pressuposto de que quanto maior o nível de compatibilidade P-O, melhores serão os resultados favoráveis tanto para os indivíduos quanto para as organizações (CHATMAN, 1989; NG; BURKE, 2005; EDWARDS; CABLE, 2009; EDWARDS; SHIPP, 2012; KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012; OSTROFF; SCHULTE, 2012; KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2013).

A despeito desse crescente interesse, estudos em compatibilidade P-O são escassos no Brasil. Ao pesquisar as bases de dados Scielo e Spell utilizando os termos *person-organization fit*, *organizational fit*, *person-organizational compatibility* em inglês e em português, não foi encontrada nenhuma publicação. Foram encontradas duas dissertações de mestrado (PEREIRA, 2006; ANTONIO, 2011) e um capítulo de livro (PORTO et al., 2012) no Brasil. Dessa forma, o presente ensaio teórico contribui para o estudo sobre compatibilidade P-O no país, ao oferecer elementos para discussão teórica e desenvolvimento de futuros estudos empíricos.

Em seguida, apresentam-se as principais contribuições teóricas empregadas, bem como o modelo e as hipóteses elaboradas no presente ensaio teórico.

2. COMPATIBILIDADE ENTRE PESSOA E ORGANIZAÇÃO

Os estudos em compatibilidade P-O são uma parte dos estudos mais gerais de compatibilidade entre pessoa e ambiente (P-A), que encontra na Psicologia Interacionista a base para seu desenvolvimento teórico (BRETZ; JUDGE, 1994; VERQUER et al., 2003; KRISTOF-BROWN et al., 2005; OSTROFF; SCHULTE, 2012). Tais estudos apoiam-se em dois pressupostos: o de que comportamento é função da interação entre pessoa e ambiente, e o de que pessoa e ambiente precisam ser compatíveis (VAN VIANEN, 2001; KRISTOF-BROWN et al., 2005).

Chatman (1989), a primeira a utilizar o termo ‘compatibilidade P-O’ (KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012), define-a como “a congruência entre as normas e os valores das organizações e os valores das pessoas” (CHATMAN, 1989, p. 339, tradução livre).

As conceitualizações de compatibilidade por complementaridade e por complementaridade foram apresentadas por Muchinsky e Monahan (1987). Na compatibilidade por complementaridade, “uma pessoa é compatível com um contexto ambiental porque ele ou ela suplementa, embeleza ou possui características que são similares às de outros indivíduos naquele ambiente” (MUCHINSKY; MONAHAN, 1987, p. 269, tradução livre).

No que concerne ao ambiente das organizações, embora Muchinsky e Monahan (1987) definam o ambiente em termos das pessoas que o formam, outros autores posteriormente passam a considerar a similaridade entre características pessoais (por exemplo, valores pessoais) e características organizacionais (por exemplo, valores organizacionais). Em consequência dessa diferença, Ostroff e Schulte (2012) distinguem compatibilidade entre

pessoa e outras pessoas (P-P) e compatibilidade entre pessoa e situação (P-S), quando o ambiente é definido em termos de características organizacionais.

Teorias de compatibilidade por complementaridade – como a teoria de comparação social de Festinger (1954), a teoria de estados equilibrados de Heider (1958) e o paradigma de atração por similaridade de Byrne (1971) – defendem que a compatibilidade se dá pela similaridade entre aspectos da pessoa e os mesmos aspectos da organização. As três teorias explicam as razões pelas quais as pessoas buscam a similaridade pelo mesmo processo psicológico subjacente: “as pessoas buscam validação consensual de suas opiniões e capacidades, e procuram maximizar a consistência entre os elementos de seu sistema de crenças” (VAN VIANEN, 2000, p. 117, tradução livre).

Tendo em vista que a palavra ‘suplemento’ significa que alguma coisa é adicionada para complementar algo, remediar uma deficiência (por exemplo, adiciona-se um suplemento para uma dieta deficiente), aqui defende-se a substituição do termo ‘compatibilidade por complementaridade’ pelo termo ‘compatibilidade por similaridade’.

Os estudos sobre compatibilidade P-O desenvolvidos no Brasil partem da perspectiva da compatibilidade por similaridade, mais especificamente, da similaridade entre valores pessoais e valores organizacionais (PEREIRA, 2006, PORTO et al., 2012) e da similaridade entre valores dos colaboradores e valores dos líderes (ANTONIO, 2011).

Neste ensaio, propõe-se partir de uma perspectiva diferente, nomeadamente, a da compatibilidade por complementaridade e, mais especificamente, de necessidades-suprimentos. Há dois tipos de compatibilidade por complementaridade: demandas-capacidades e necessidades-suprimentos. A compatibilidade de demandas-capacidades existe quando o indivíduo, com suas competências e com seus recursos (por exemplo, tempo e energia), supre as necessidades da organização – sejam demandas da tarefa ou do contexto social mais amplo (EDWARDS; SHIPP, 2012).

Já na compatibilidade de necessidades-suprimentos, a organização supre as necessidades – biológicas, psicológicas, motivos e metas – do colaborador (KRISTOF, 1996; EDWARDS; SHIPP, 2012). Baseia-se em teorias de satisfação de necessidades (por exemplo, LOCKE, 1976, RICE et al., 1985 apud KRISTOF-BROWN et al., 2005), para as quais “as pessoas experimentarão atitudes mais positivas perante o trabalho quando suas necessidades estiverem satisfeitas” (KRISTOF-BROWN et al., 2005, p. 288, tradução livre). Aqui, ressalta-se que a organização hierárquica das necessidades humanas, representadas pelos valores pessoais, deve ser considerada.

Kristof (1996) integra ambas conceitualizações em uma definição compreensiva. De acordo com a autora, compatibilidade P-O pode ser definida como “a compatibilidade entre pessoas e organizações que ocorre quando: a) pelo menos uma entidade provê a outra em suas necessidades, ou b) elas compartilham características fundamentais similares, ou c) ambas” (KRISTOF, 1996, p. 4-5, tradução livre). Determinar as características que serão estudadas significa estabelecer o conteúdo da compatibilidade P-O.

Valores, traços de personalidade e competências são exemplos de conteúdos em que a pessoa e a organização podem ser compatíveis (KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012; KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2013). Diferentes conteúdos de compatibilidade P-O podem ser avaliados de acordo com o objetivo da investigação.

A revisão de literatura revela que a maioria dos estudos em compatibilidade P-O foca em valores, que também são o foco deste trabalho. A seguir, apresentam-se os principais aspectos teóricos sobre valores pessoais, bem como o conceito de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP).

3. VALORES PESSOAIS

É razoável perguntar por que a maioria dos estudos sobre compatibilidade P-O foca em valores. Kristof-Brown e Guay (2011) observam que os pesquisadores de compatibilidade P-O normalmente se apoiam em Rokeach (1973), um autor relevante no âmbito dos estudos sobre valores pessoais, que concebe valores como crenças duradouras sobre condutas e resultados preferidos (KRISTOF-BROWN; GUAY, 2011). Destaca-se que Rokeach (1973, p. 3, tradução livre) defende que “as consequências dos valores humanos podem ser manifestadas virtualmente em todos os fenômenos que os cientistas sociais considerem valer a pena investigar ou compreender”.

Agle e Caldwell (1999) enfatizam a importância dos valores para as pessoas e para as organizações. Para eles, os “valores são uma parte integral e diária de nossas vidas. Eles determinam, regulam e modificam as relações entre indivíduos, organizações, instituições e sociedades” (AGLE; CALDWELL, p. 327, tradução livre).

Além disso, os valores, entendidos como metas motivacionais, estão no centro de uma das principais teorias de compatibilidade P-O: a teoria ASA. Morley (2007) afirma que os valores guiam a decisão do indivíduo na escolha da empresa em que ele procurará trabalho, guiam o processo de seleção – principalmente quando a empresa não está preocupada apenas com o desempenho na tarefa, mas também com comportamentos extra-papel e provavelmente estão relacionados à rotatividade.

A seguir, apresentam-se os principais aspectos para a compreensão sobre os valores, desde sua origem social, internalização e importância relativa para o indivíduo.

3.1. Origem dos valores pessoais

Tanto Kluckhohn e Strodtbeck (1961 apud HILLS, 2002) quanto Schwartz e Bilsky (1987) localizam a origem dos valores em um número de questões ou problemas que são comuns a todos os seres humanos e com as quais todas as pessoas terão que lidar. Schwartz e Bilsky (1987) afirmam que os valores derivam e são representações cognitivas de três requisitos comuns a todos os seres humanos: necessidades biológicas do organismo, requisitos de interação social para coordenação interpessoal e demandas sócio-institucionais para sobrevivência e bem-estar do grupo.

Compreendendo os valores sob o ponto de vista evolucionário, Schwartz (2011, p. 308, tradução livre) os declara como “metas que todos os seres humanos, como criaturas biológicas e sociais, uma vez que vivem em grupos, devem perseguir”.

Embora sua origem em necessidades universais, não só as sociedades atribuem importâncias diferentes para eles (SCHWARTZ; BILSKY, 1987), mas também os indivíduos de uma mesma sociedade (KLUCKHOHN, 1951/1968; SCHWARTZ, 1992). Kluckhohn (1951/1968) defende que algo só passa a ser um valor quando é internalizado pelo indivíduo, que atribui significado pessoal para o valor, passando a ser parte da personalidade.

3.2. Hierarquia de valores

A ideia de que os valores são organizados hierarquicamente de acordo com a sua importância relativa para os indivíduos está presente em Kluckhohn (1951/1968), Rokeach (1973) e Schwartz (1992). Assim, Kluckhohn (1951/1968, p. 470, tradução livre) argumenta que “sem uma hierarquia de valores, a vida seria convertida numa sequência de reações a estímulos.”

No entanto, Schwartz e Bilsky (1987) foram os primeiros a classificarem os diferentes valores de acordo com suas motivações subjacentes. Cada grupo ficou conhecido como ‘domínio de valor’ ou ‘tipo motivacional’. Schwartz (1992) propõe uma estrutura dinâmica que reúne os diferentes tipos de valores ao observar que ações para alcançar um domínio de valor podem ser compatíveis ou conflitar com outros domínios de valor, formando duas dimensões

bipolares (ver Figura 1). Tal estrutura de valores é composta pelas dimensões bipolares ‘Abertura a mudança’ em oposição a ‘Conservação’, e ‘Autopromoção’ em oposição a ‘Autotranscendência’, que também denominados valores de segunda ordem (SCHWARTZ, 1992). A primeira dimensão, Abertura a Mudança – Conservação,

organiza os valores em termos da extensão em que eles motivam as pessoas a seguir seus próprios interesses intelectuais e emocionais em direções imprevisíveis e incertas *versus* a preservar o *status quo* e a certeza que este provê nos relacionamentos com as pessoas próximas, instituições e tradições (SCHWARTZ, 1992, p. 43, tradução livre).

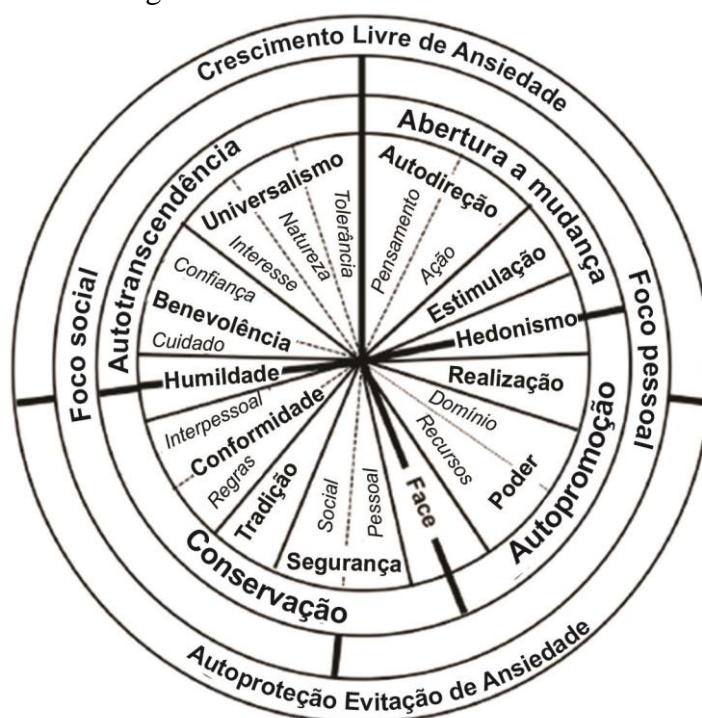
Já a segunda dimensão, Autopromoção – Autotranscendência,

organiza os valores em termos da extensão em que eles promovem os interesses pessoais (mesmo às custas de outros) *versus* a extensão em que eles motivam as pessoas a transcenderem preocupações egoístas e promoverem o bem-estar de outros, próximos e distantes, e da natureza (SCHWARTZ, 1992, p. 43-44, tradução livre).

Bilsky (2009) defende a teoria de valores de Schwartz como sendo aquela que permite comparar e integrar os resultados de investigações interdisciplinares, tendo em vista seu sólido referencial teórico e suporte empírico. A teoria demonstra sua estabilidade frente a diferentes métodos de coleta e tratamento de dados, bem como sua capacidade de integrar os resultados de estudos realizados com base em teorias alternativas.

Ainda assim, Schwartz et al. (2001) começam a sinalizar que alguns refinamentos na teoria seriam benéficos para aumentar os índices de confiabilidade (alfas de Cronbach) e seu poder de predição de resultados, o que seria alcançado pela definição mais específica dos domínios de valor. Nesse sentido, Schwartz et al. (2012) analisam o conteúdo de cada tipo motivacional, bem como os resultados de estudos empíricos realizados com 344 amostras em 83 países, e apresentam o refinamento da teoria de valores pessoais, com 19 domínios de valor (ver Figura 1).

Figura 1. Estrutura de valores refinada



Fonte: Schwartz et al. (2012, p. 669, tradução livre)

Com o que foi apresentado, pode-se compreender a definição de valores como “metas transituacionais, desejáveis, que variam em importância e servem como princípios que guiam as vidas das pessoas” (SCHWARTZ et al., 2001, p. 521, tradução livre).

Para além de valores pessoais, neste ensaio teórico foca-se em Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP), como segue.

4. REALIZAÇÃO DE VALORES PESSOAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Maurino e Domenico (2012) apresentam o conceito de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP). As autoras apoiam seu raciocínio em Schneider (1987, p. 443, tradução livre), que declara enfaticamente que “as pessoas são atraídas [para as organizações] pelas metas, é com as metas que elas interagem e, se não forem compatíveis, saem”. Seguindo esse raciocínio, Maurino e Domenico (2012) postulam que o atrito ocorre quando as pessoas não realizam, no ambiente organizacional, seus valores pessoais, entendidos, seguindo Schwartz (1992), como metas motivacionais. Logo, “RVP é a realização de tais metas na organização onde estes atuam ao desempenharem as atividades cotidianas” (MAURINO; DOMENICO, 2012, p. 178).

Por exemplo, um indivíduo pode realizar seu valor de poder ao influenciar pessoas na organização, seu valor de benevolência ao ser justo quando estiver avaliando o desempenho de colegas, e seu valor de universalismo ao tomar parte em ações de voluntariado. O valor de conformidade pode ser realizado quando o indivíduo observa as regras da organização, e de autodireção ao desenvolver suas tarefas de forma autônoma.

Seguindo o pensamento de Schneider (1987), de que as organizações são criadas pelas pessoas que as compõem, Maurino e Domenico (2012) defendem que: a) aqueles que realizam os seus valores pessoais no ambiente organizacional são os que permanecem nele e, portanto, b) definem as características organizacionais. Elas fizeram um estudo comparando a influência de VP e de RVP nas percepções de valores organizacionais (VO) e demonstraram que RVP é um melhor preditor de VO do que valores pessoais (MAURINO; DOMENICO, 2012).

Neste estudo, trilha-se outro caminho ao propor RVP como uma forma de abordar a compatibilidade P-O por complementaridade, mais especificamente, defende-se RVP como compatibilidade percebida focada em valores pessoais.

Independentemente da conceitualização (similaridade ou complementaridade) e do conteúdo da compatibilidade P-O (por exemplo, valores), é possível avaliar compatibilidade P-O por três formas: subjetiva, objetiva e percebida (KRISTOF, 1996; VERQUER et al., 2003; JOHNSON et al., 2013), como será visto a seguir.

5. COMPATIBILIDADE P-O: SUBJETIVA, OBJETIVA E PERCEBIDA

Há formas diretas e indiretas de avaliar a compatibilidade P-O. As compatibilidades subjetiva e objetiva são formas indiretas, pois, ao colher informações sobre P e O separadamente, requerem que o pesquisador calcule a discrepância entre P e O (ARTHUR JR. et al., 2006).

Medidas subjetivas pretendem avaliar a compatibilidade entre a pessoa e seu ambiente organizacional percebido (KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012; KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2013). Tais medidas solicitam que os participantes avaliem separadamente as próprias características e as da organização. Por exemplo, o participante responde a um questionário sobre seus valores pessoais e a outro questionário sobre os valores da organização. Logo, resultam em um índice de compatibilidade baseado numa única fonte de informação (VAN VIANEN et al., 2007) e, como a compatibilidade percebida, recebem críticas devido a potenciais vieses, tais como efeito halo e viés de método-comum (KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012).

Já a compatibilidade objetiva utiliza fontes diferentes de informação para avaliar a compatibilidade P-O (VAN VIANEN et al., 2007). Assim, o indivíduo responde sobre suas próprias características (P), mas os dados sobre as características da organização (O) vêm de outras fontes (KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2013). Por exemplo, O pode ser avaliado por características objetivas da organização (como sua política de remuneração), pela agregação de respostas de outros membros da organização ou mesmo pelo ponto de vista de um único indivíduo (por exemplo, o entrevistador em processos de seleção ou o superior imediato) (KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012).

A compatibilidade percebida é considerada uma forma direta, uma vez que o participante indica em que nível ele acredita que é compatível com a organização, não sendo necessário calcular o índice de compatibilidade (KRISTOF, 1996; EDWARDS et al., 2006; KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012). Verifica-se que 66% dos estudos em compatibilidade P-O utilizam a forma percebida de medida.

Três questionários têm sido aplicados com mais frequência: os questionários desenvolvidos por Cable e Judge (1996), por Saks e Ashforth (1997) e por Cable e DeRue (2002). A forma como tal compatibilidade vem sendo avaliada gera algumas confusões. Nota-se que algumas questões se referem a mais de um conteúdo de compatibilidade (por exemplo, “Você acredita que os valores e a ‘personalidade’ da organização refletem os seus próprios valores e personalidade?”), enquanto outras consideram compatibilidades P-P e P-O na mesma questão (por exemplo, “Em que grau você sente que seus valores são compatíveis com a organização e com os valores dos funcionários atuais da organização?”), não permitindo ao pesquisador testar a importância relativa de cada conteúdo para a predição de resultados (PIASENTIN; CHAPMAN, 2006).

Já Kristof-Brown e Billsberry (2013, p. 4, tradução livre) defendem que a compatibilidade percebida seria um construto psicológico, “algo dentro da mente da pessoa que influencia seus pensamentos e sentimentos em relação a um trabalho ou a uma organização”. Nesse estudo, defende-se que uma das possibilidades desse ‘algo’ são os valores.

RVP é uma forma de compatibilidade percebida, sendo que o conceito de RVP permite enriquecer o entendimento ao, apoiando-se na teoria de Schwartz (1992), considerar a multidimensionalidade dos valores, o que não é feito pelas formas existentes de avaliação da compatibilidade P-O percebida. Enfim, defende-se RVP como uma forma de compreender como o indivíduo percebe sua relação com a organização

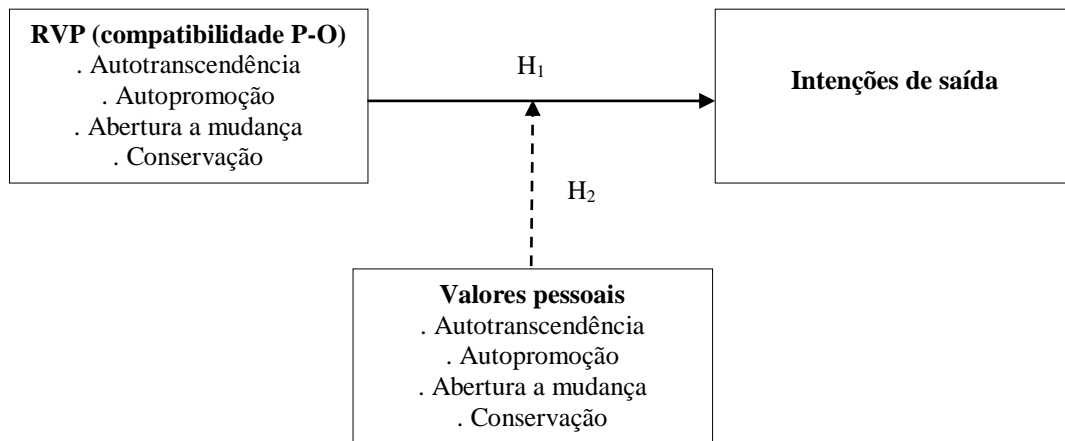
Embora a compatibilidade percebida tenha sido criticada devido aos potenciais vieses, como o viés de método-comum (KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012), os pesquisadores que defendem seu uso afirmam que “a pesquisa tem consistentemente demonstrado que [...] é a percepção de compatibilidade que melhor prediz consequências no nível individual” (LAUVER; KRISTOF-BROWN, 2001, p. 455, tradução livre).

6. CONSEQUENTES DA COMPATIBILIDADE P-O

A revisão de literatura conduzida no presente estudo demonstrou que satisfação com o trabalho, intenções de saída e comprometimento organizacional são as três consequências da compatibilidade P-O mais estudadas. Dos 95 estudos empíricos incluídos na revisão de literatura, 37% consideraram satisfação no trabalho como variável dependente, 33% consideraram intenções de saída, e 23%, comprometimento organizacional. Em seguida, os estudos consideraram desempenho (16%, somando desempenho na tarefa, desempenho grupal e contextual), tempo de casa (14%), comportamentos de cidadania organizacional (8%), encerramento do contrato de trabalho (5%), atração organizacional (5%), decisão de contratação (4%), intenção para recomendar a organização como um bom lugar para trabalhar (4%), satisfação com a carreira (3%), identificação com a organização (3%), *burnout* (2%), estresse (2%), bem-estar (1%), entre outras.

Neste ensaio, propõe-se o seguinte modelo teórico (ver Figura 2).

Figura 2. Modelo teórico



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir desse modelo, depreendem-se as seguintes hipóteses:

Tendo em vista a teoria Atração-Seleção-Atrito (ASA), bem como as ideias de Maurino e Domenico (2012), que afirmam que as pessoas que não realizam seus valores pessoais no ambiente organizacional experimentam atrito e tenderão a sair, elabora-se a hipótese 1 (H_1) nos seguintes termos: Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP) influencia intenções de saída (IS).

No entanto, ao considerar que os indivíduos atribuem importâncias diferentes aos valores, acredita-se que a hierarquia de valores pessoais modera a relação entre compatibilidade P-O, representada por RVP, e intenções de saída. Por exemplo, um colaborador pode atribuir alta importância para valores de autodireção de pensamento (por exemplo, ser criativo no trabalho) e de autodireção de ação (por exemplo, conduzir suas atividades sem supervisão próxima) e realizá-los muito. Em outras palavras, introduzir a moderação de valores pessoais no modelo significa acrescentar o valor da compatibilidade P-O, almejada por Van Vianen (2001).

Dessa forma, têm-se a segunda hipótese (H_2): Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP) influencia intenções de saída (IS), moderada pela hierarquia de valores pessoais (VP).

Além disso, enquanto alguns autores (TALBOT; BILLSBERRY, 2010; JOHNSON et al., 2013) defendem compatibilidade como uma variável categórica, significando que as pessoas são compatíveis ou incompatíveis com a organização, aqui, a consideração da dimensionalidade dos valores conduz à compreensão de compatibilidade P-O como variável contínua¹. Assim, acredita-se que as pessoas podem apresentar altos níveis de compatibilidade P-O em alguns valores enquanto apresentam baixos níveis em outros.

Isto significa que não é suficiente afirmar que as pessoas na organização experimentam certo nível de compatibilidade P-O, mas que é preciso reconhecer que as pessoas experimentam a compatibilidade P-O de formas diferentes, considerando as dimensões dos valores, na organização. Assim, pretende-se observar a formação de perfis ao considerar a multidimensionalidade de RVP e de valores pessoais, com diferentes intenções de saída. Meyer

¹ Outros autores também consideram a compatibilidade P-O como variável contínua, tais como: Bretz e Judge (1994), Lovelace e Rosen (1996), Kalliath et al. (1999), Erdogan et al. (2004), Hu et al. (2007), Edwards e Billsberry (2010), Jung et al. (2010), Lamm et al. (2010) e Sekiguchi e Huber, 2011).

et al. (2012) defendem que olhar para perfis, reconhecer a heterogeneidade das pessoas nas organizações, constitui uma tendência nos estudos organizacionais.

Têm-se, como consequência de tal raciocínio, a terceira e quarta hipóteses:

H₃: Alguns indivíduos representam um perfil composto por altos níveis de compatibilidade P-O nos valores mais importantes para eles, apresentando baixos níveis de intenção de saída.

H₄: Alguns indivíduos representam um perfil composto por baixos níveis de compatibilidade P-O nos valores mais importantes para eles, apresentando altos níveis de intenção de saída.

É possível pensar na possibilidade de formação de mais perfis, como aquele constituído por indivíduos com altos níveis de realização de valores pessoais pouco importantes para eles. No entanto, considerando-se que não há pesquisas anteriores que apoiem a construção de hipóteses com tais grupos, e também com base em Lawrence e Zyphur (2011), que observam ser comum especificar um número pequeno de grupos antes das análises, geralmente dois, opta-se por limitar as hipóteses à existência de dois perfis.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta apresentada neste ensaio teórico oferece contribuições para a academia e para a gestão.

Ao considerar a moderação de valores pessoais na relação entre RVP e suas consequências (por exemplo, intenções de saída), oferece-se uma possibilidade de resposta para uma antiga indagação de Van Vianen (2001), até hoje sem resposta, de que as pessoas devem ser compatíveis com a organização nas dimensões que são importantes para elas.

Ainda, contribui-se para o entendimento da compatibilidade percebida, não só respondendo às críticas apresentadas na literatura (PIASENTIN; CHAPMAN, 2006), ao focar em um conteúdo da compatibilidade P-O (valores pessoais), mas também ao introduzir a multidimensionalidade dos valores para tais medidas.

Acredita-se que entender as razões pelas quais os colaboradores tenham intenção de sair da organização pode ajudar os gestores a reverterem tal cenário – considerando que, como observaram Siqueira et al. (2014), a saída de funcionários pode ser prejudicial às organizações por seus custos tangíveis (recrutamento, seleção, treinamento e rescisões) e intangíveis (perda de conhecimento, interrupção de relações com clientes e fornecedores etc.).

Este ensaio deteve-se sobre a relação entre compatibilidade P-O com intenções de saída. No entanto, ainda ao considerar a multidimensionalidade dos valores, acredita-se que o indivíduo pode não sair imediatamente da organização ao experimentar atrito - aspecto que não foi desenvolvido por Schneider (1987). Sugere-se a expansão dos estudos de RVP, visto como uma forma de compatibilidade percebida, com outros construtos psicológicos (por exemplo, estresse, *burnout*, baixa autoestima e depressão) e psicossomáticos em consequência da permanência na organização enquanto não se percebe compatível com ela.

Dessa forma, vê-se um potencial em RVP para estudar outros consequentes da compatibilidade P-O, observando que é um campo que pode se beneficiar da interdisciplinaridade e do diálogo não só da Administração de Empresas com a Psicologia Organizacional e do Trabalho, mas também com outras áreas da Psicologia e da Medicina.

Referências

- AGLE, B. R.; CALDWELL, C. B. Understanding research on values in business: A level of analysis framework. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 326-387, 1999.
- ANTONIO, F. A. A. **A díade gestor-subordinado: As relações entre a compatibilidade dos valores humanos e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho**. 2011. 233 p.

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ARTHUR JR., W.; BELL, S. T.; VILLADO, A. J.; DOVERSPIKE, D. The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 4, p. 786-801, 2006.

BILSKY, W. A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 12-33, 2009.

BRETZ, R. D.; JUDGE, T. A. Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 44, n. 1, p. 32-54, 1994.

CABLE, D. M.; DERUE, D. S. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 5, p. 875-884, 2002.

_____; JUDGE, T. A. Person-organization fit, job choices decisions, and organizational entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 67, n. 3, p. 294-311, 1996.

CHATMAN, J. A. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p. 333-349, 1989.

EDWARDS, J. A.; BILLSBERRY, J. Testing a multidimensional theory of person-environment fit. **Journal of Managerial Issues**, v. 22, n. 4, p. 476-493, 2010.

EDWARDS, J. R.; CABLE, D. M. The value of value congruence. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 3, p. 654-677, 2009.

_____; _____. WILLIAMSON, I. O.; LAMBERT, L. S.; SHIPP, A. J. The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 4, p. 802-827, 2006.

_____; SHIPP, A. J. The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In: OSTROFF; C.; JUDGE, T. A. **Perspectives on organizational fit**. New York: Psychology Press, 2012. p. 209-258.

ENDLER, N. S.; MAGNUSSON, D. Toward an Interactional Psychology of Personality. **Psychological Bulletin**, v. 83, n. 5, p. 956-974, 1976.

HILLS, M. D. Kluckhohn and Strodbeck's Values Orientation Theory. **Online Readings in Psychology and Culture**, Unit 4, jan. 2002. Disponível em: <<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol4/iss4/3>>. Acesso em: 12 set. 2012.

HOFFMAN, B. J.; WOEHR, D. J. A quantitative review of the relationship between person-organization *fit* and behavioral outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 3, p. 389-399, 2006.

JOHNSON, R. E.; TAING, M. U.; CHANG, C.-H.; KAWAMOTO, C. K. A self-regulation approach to person-environment fit. In: KRISTOF-BROWN, A. L.; BILLSBERRY, J. (Eds.). **Organizational fit: Key issues and new directions**. Malden (MA): John Wiley & Sons, 2013. p. 74-98.

KLUCKHOHN, C. K. M. Los valores y las orientaciones de valor en la teoría de la acción. In: PARSONS, T.; SHILS, E. A. (Eds.). **Hacia una teoría general de la acción**. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1968, p. 435-485.

KRISTOF, A. L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, v. 49, n. 1, p. 1-49, 1996.

KRISTOF-BROWN, A. L.; BILLSBERRY, J. Fit for future. In: KRISTOF-BROWN, A. L.; BILLSBERRY, J. (Eds.). **Organizational fit: Key issues and new directions**. Malden (MA): John Wiley & Sons, 2013. p. 1-18.

_____; JANSEN, K. J. Issues of person-organization fit. In: OSTROFF; C.; JUDGE, T. A. **Perspectives on organizational fit**. New York: Psychology Press, 2012. p. 123-153.

- _____; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Personnel Psychology**, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.
- LAUVER, K. J.; KRISTOF-BROWN, A. L. Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organizational fit. **Journal of Vocational Behavior**, v. 59, n. 3, p. 454-470, 2001.
- LI, J. The interactions between person-organization fit and leadership styles in Asian firms, an empirical testing. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 10, p. 1689-1706, 2006.
- MAURINO, S. M.; DOMENICO, S. M. R. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): Olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 177-213, 2012.
- MEYER, J. P.; STANLEY, L. J.; PARFYONOVA, N. M. Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 1, p. 1-16, 2012.
- MORLEY, M. J. Person-organization fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 2, p. 109-117, 2007.
- MUCHINSKY, P. M.; MONAHAN, C. J. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. **Journal of Vocational Behavior**, v. 31, n. 3, p. 268-277, 1987.
- NG, E. S. W.; BURKE, R. J. Person-organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 7, p. 1195-1210, 2005.
- OSTROFF, C.; SCHULTE, M. Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. In: OSTROFF, C.; JUDGE, T. A. **Perspectives on organizational fit**. New York: Psychology Press, 2012. p. 3-69.
- PEREIRA, E. L. P. **Valores individuais e Valores Organizacionais: Uma contribuição para o estudo de congruências**. 2006, 132 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.
- PIASENTIN, K. A.; CHAPMAN, D. S. Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 2, p. 202-221, 2006.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, M. R., PASCHOAL, T. (In)congruência pessoa-ambiente: relações com bem-estar, estresse e burnout. In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (Orgs.). **Saúde e bem-estar no trabalho: Dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 229-259.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.
- SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. **Personnel Psychology**, v. 50, n. 2, p. 395-426, 1997.
- SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel Psychology**, v. 40, n. 3, p. 437-453, 1987.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.
- _____. Studying values: Personal adventure, future directions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, p. 307-319, 2011.
- _____; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

- _____; CIECIUCH, J.; VECCHIONE, M.; DAVIDOV, E.; FISCHER, R.; BEIERLEIN, C. et al. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, n. 4, p. 663-688, 2012.
- _____; MELECH, G.; LEHMANN, A.; BURGESS, S.; HARRIS, M.; OWENS, V. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 32, n. 5, p. 519-542, 2001.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR.; OLIVEIRA, A. F.; POLIZZI FILHO, A. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 209-216.
- TALBOT, D. L.; BILLSBERRY, J. Comparing and contrasting person-environment fit and misfit. In: GLOBAL E-CONFERENCE ON FIT, 4., 2010, Open University. **Anais...**, 2010. Disponível em < www.fitconference/2010/wed02.pdf>. Acesso em 9 jan. 2014.
- VAN VIANEN, A. E. M. Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. **Personnel Psychology**, v. 53, n. 1, p. 113-149, 2000.
- _____. Person-organisation fit: The match between theory and methodology: Introduction to the special issue. **Applied Psychology: An international review**, v. 50, n. 1, p. 1-4, 2001.
- _____; DE PATER, I.; VAN DIJK, F. Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 2, p. 188-202, 2007.
- VERQUER, M. L.; BEEHR, T. A.; WAGNER, S. H. A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 3, p. 473-489, 2003.
- VVEINHARDT, J.; GULBOVAITÉ, E. Comparative analysis of the researches on personal and organizational value congruence. **Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai**, v. 67, p. 127-141, 2013.