



UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS, MOTIVAÇÃO E INTENÇÃO DE ABANDONO DA ORGANIZAÇÃO

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL VALUES, MOTIVATION AND INTENTION TO LEAVE THE ORGANIZATION

Harrison Bachion Ceribeli

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Endereço: Rua do Catete, 166, Centro, CEP 35420000 - Mariana, MG - Brasil

Fone: (31) 35573835

Email: harrisonbceribeli@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8913367429929208>

Dinara Cássia Silveira Gonçalves

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Endereço: Rua do Catete, 166, Centro, CEP 35420000 - Mariana, MG - Brasil

Fone: (31) 35573835

Email: dinara.cassia@yahoo.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9529625402319722>

Submissão: 04 Ago. 2015 **Publicação:** 19 Dez. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/753>

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre valores organizacionais, motivação dos funcionários e intenção de abandono da organização. Para coleta de dados, foram realizados dois levantamentos de campo com funcionários de uma organização brasileira que atua no setor de mineração. A análise dos dados foi realizada por meio da modelagem de equações estruturais. Como resultados, foi possível confirmar a relação direta entre valores organizacionais e motivação, assim como entre motivação e intenção de abandono da organização. Adicionalmente, constatou-se o efeito indireto que os valores organizacionais exercem sobre a intenção dos funcionários de permanecer ou não na organização. Como implicação desses resultados, evidencia-se a necessidade de a organização selecionar candidatos cujos valores sejam compatíveis com a cultura organizacional, assim como mapear os valores de seus funcionários, com o intuito de adotar práticas de gestão de pessoas alinhadas a eles.

Palavras-chave: Valores organizacionais. Motivação dos funcionários. Intenção de abandono da organização. Encaixe indivíduo-cultura.

Abstract

This research aimed to analyze the relationship between organizational values, employees' motivation and intention to leave the organization. To collect data, we conduct two surveys with employees of a Brazilian organization that operates in the mining industry. Data analysis was realized with structural equations modeling. As results, it was possible to confirm the direct relationship between organizational values and motivation, and between motivation and intention to leave the organization. Additionally, we identify the indirect effect that organizational values exert on intention to leave the organization. As implications of this research, becomes evident that organizations must select individuals whose values are compatible with organizational culture, and map employees' values in order to adopt human resources management practices aligned with them.

Keywords: Organizational values. Employees' motivation. Intention to leave the organization. Person-culture fit.

1. Introdução

À medida que o *status* da gestão de pessoas ganhou conotação estratégica nas organizações, os gestores passaram a enxergar os funcionários como possível fonte de vantagem competitiva e, conseqüentemente, a se preocupar com questões como motivação e retenção de funcionários.

A preocupação com a motivação se justifica pelo fato de que, quando os funcionários estão mais motivados, tendem a apresentar melhor desempenho no trabalho e a desenvolver um comportamento de cidadania organizacional (OSMAN *et al.*, 2015), o que tende a gerar impacto positivo sobre a lucratividade das organizações.

Por sua vez, a preocupação com a retenção de funcionários mostra-se importante, pois, além desta estar atrelada à redução de custos com recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, ainda favorece a consolidação do capital intelectual da organização, fonte de diferenciação perante concorrentes.

Sabe-se que existem diversos fatores, tanto intrínsecos quanto extrínsecos, que influenciam tanto a motivação quanto a intenção dos funcionários de deixar a empresa. Dentre eles, destacam-se os valores organizacionais, que expressam os princípios que devem nortear o comportamento dos indivíduos enquanto membros da organização.

Como os valores evidenciam, perante os indivíduos, os comportamentos aceitos e valorizados dentro da organização, é plausível considerar que aqueles tendem a influenciar, de forma significativa, atitudes, posturas e decisões tomadas pelos funcionários.

Neste sentido, definiu-se como objetivo geral de pesquisa analisar a relação entre valores organizacionais, motivação dos funcionários e intenção de abandono da organização.

Cabe esclarecer que a presente pesquisa tem como base principal a teoria do encaixe indivíduo-cultura, sendo este um constructo que representa o alinhamento entre os valores individuais e os valores que fazem parte da cultura de uma organização. Sob o arcabouço dessa teoria, localizam-se trabalhos que analisam os benefícios provenientes do encaixe indivíduo-cultura, proposta que norteou a realização desse estudo.

A justificativa para esta pesquisa ampara-se em três pontos-chave: em primeiro lugar, na escassez de trabalhos científicos que testam a relação entre os três constructos aqui estudados; em segundo lugar, na importância que a motivação dos funcionários e a intenção dos mesmos de abandonar a organização possuem no contexto empresarial; por fim, na possibilidade de contribuir com a teoria do encaixe indivíduo-cultura, à medida que explora benefícios potenciais do alinhamento entre valores organizacionais e individuais.

2. Referencial teórico

Tamayo e Gondim (1996) definem os valores organizacionais como princípios ou crenças hierarquicamente organizadas relativas a modelos de comportamento ou tipos de estruturas desejáveis, que norteiam o funcionamento da empresa. Nesta mesma linha, Ianhez (2008) e Chatman e Barsade (1995) argumentam que o sistema de valores de uma organização tem por objetivo formalizar a maneira como ela deve operar, podendo ser considerados um retrato da cultura organizacional.

De acordo com Bourne e Jenkins (2013), os valores organizacionais podem ser divididos em quatro grupos: (1) os valores atribuídos, que são aqueles atribuídos à organização por seus membros; (2) os valores compartilhados, que explicam os padrões comportamentais que surgem dentro de uma organização; (3) os valores expostos, que são aqueles que foram formalizados e que se presume que representam a organização; e (4) os valores aspirados, perseguidos como sendo valores ideais a serem incorporados à cultura organizacional.

Os valores atribuídos refletem a identidade organizacional sob a perspectiva dos próprios membros (WHETTEN, 2006) e influenciam os caminhos escolhidos por eles para resolução de problemas, considerando que os indivíduos tendem a tomar suas decisões visando alcançar resultados que eles percebem como sendo os mais valorizados no âmbito organizacional (PRUZAN, 2001).

Desta forma, os valores atribuídos pelos indivíduos à organização moldam os comportamentos e ações adotadas por eles na tentativa de se encaixarem no ambiente de trabalho e alinharem seus esforços às expectativas de seu empregador (BOURNE; JENKINS, 2013; PRUZAN, 2001).

O alinhamento entre indivíduo e organização, também conhecido como *person-organization fit* (encaixe indivíduo-organização), foi objeto de estudo de vários pesquisadores, tais como Gignac e Palmer (2011), Hon e Leung (2011),

Edwards *et al.* (2006), Ostroff, Shin e Kinicki (2005) e Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005), e deu origem ao construto denominado *person-culture fit* (encaixe indivíduo-cultura).

O encaixe indivíduo-cultura ou *person-culture fit* refere-se à compatibilidade entre um indivíduo e a cultura da organização, que ocorre quando os valores de ambos são congruentes (HON; LEUNG, 2011), e afeta diretamente as atitudes e resultados apresentados pelos funcionários no trabalho, conforme constataram Ostroff, Shin e Kinicki (2005).

Segundo a teoria do encaixe indivíduo-cultura, quando existe compatibilidade entre valores individuais e valores atribuídos à organização, a satisfação e o comprometimento dos funcionários tendem a ser maiores (OSTROFF; SHIN; KINICKI, 2005) e, conseqüentemente, as atitudes e comportamentos individuais frente ao trabalho tendem a ser mais positivos (GIGNAC; PALMER, 2011; HON; LEUNG, 2011; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Complementarmente, conforme constataram Ostroff, Shin e Kinicki (2005), o encaixe indivíduo-cultura também exerce impacto negativo sobre a intenção de permanência dos funcionários, ou seja, quando os valores atribuídos à organização estão em consonância com os valores individuais, os funcionários apresentam menor disposição para abandonar seu emprego atual.

Nesta mesma linha, Park e Kim (2009) concluíram que os valores que fazem parte da cultura de uma organização influenciam a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho e sua intenção de permanência, enquanto Ghosh *et al.* (2013) constataram que existem determinados valores organizacionais que impactam positivamente na decisão dos funcionários de permanecerem em determinada organização. Complementarmente, Ahmad (2012) identificou que a cultura organizacional influencia a intenção de abandono da organização e que o encaixe indivíduo-cultura exerce efeito mediador nessa relação.

Cabe acrescentar que a intenção dos funcionários de abandonar ou permanecer na organização também sofre influência de outros elementos além da cultura organizacional, tais como definição clara dos objetivos organizacionais, sistema de compensação (remuneração), satisfação e envolvimento com o trabalho, autonomia no trabalho e comprometimento organizacional (GHOSH *et al.*, 2013).

Além disso, a intenção de abandono da organização sofre influência negativa da qualidade do relacionamento entre os funcionários (BASFORD; OFFERMANN, 2012), da confiança que os funcionários depositam em seus supervisores (CHO; PERRY, 2012) e do suporte fornecido por programas de *mentoring* bem-sucedidos (KE; HSU, 2015), assim como dos esforços organizacionais para consolidar, junto a seus funcionários, uma identidade corporativa (PREEZ; BENDIXEN, 2015).

Complementarmente, de acordo com Voigt e Hirst (2015), Bonenberger *et al.* (2014), Gillet *et al.* (2013), Cho e Perry (2012) e Gardner, Wright e Moynihan (2011), a motivação dos funcionários em relação a seu trabalho também pode ser apontada como um antecedente da intenção de permanência na organização, ou seja, funcionários mais motivados no trabalho tendem a apresentar menor disposição para abandonar seu emprego.

3. Aspectos metodológicos

Para atingir o objetivo de pesquisa proposto de analisar a relação entre valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização, selecionou-se como objeto de estudo uma organização de grande porte, que atua no setor de mineração no Brasil há mais de 70 anos e está presente em vários Estados, sendo uma das principais exportadoras do país.

Cabe esclarecer que, como a organização escolhida para estudo possui diversas unidades, distribuídas em 14 Estados brasileiros, restringiu-se a pesquisa a uma unidade localizada no Estado de Minas Gerais, região responsável por mais da metade da produção de minério de ferro da empresa, sendo, por isso, bastante relevante em termos de receitas. Para fins de estudo, a organização pesquisada foi denominada de X.

Como método de coleta de dados, foram realizados dois levantamentos de campo. O primeiro foi feito com o intuito de mapear os valores atribuídos à organização por seus funcionários. A análise dos dados obtidos nesta primeira etapa forneceu subsídios para a construção do instrumento de coleta de dados utilizado no segundo levantamento, cujos resultados subsidiaram os testes estatísticos para analisar a relação entre os seguintes constructos: valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização.

O instrumento de coleta de dados utilizado no primeiro levantamento de campo foi construído utilizando-se a escala de Tamayo e Gondim (1996), que reúne 48 valores organizacionais, agrupados em cinco grupos distintos (eficácia e eficiência; interação no trabalho; gestão; inovação; respeito ao servidor). Nesse primeiro questionário, os respondentes foram instruídos a apontar, dentre os valores listados, aqueles que eles associavam à organização X.

O primeiro questionário foi impresso e aplicado pessoalmente pelos pesquisadores, contando com 60 respondentes (duas vezes o tamanho mínimo de amostra recomendado por Hair Junior *et al.*, 2009), divididos entre funcionários administrativos e operacionais. As respostas obtidas foram analisadas por meio de estatísticas descritivas, com o objetivo de identificar os valores com maior frequência de resposta.

Utilizando-se como critério os valores organizacionais que apresentaram maioria absoluta na frequência das respostas (50% das respostas mais uma), foram selecionados 13 valores atribuídos à organização X pelos funcionários: competência, comprometimento, eficácia, produtividade, qualidade, incentivo à pesquisa, modernização de recursos materiais, postura organizacional, amizade, cooperação, criatividade, honestidade e respeito. Estes valores foram, então, utilizados na construção do segundo questionário.

O segundo instrumento de coleta de dados foi estruturado com base na escala de Likert de sete pontos, cujos extremos foram "discordo totalmente" e "concordo totalmente", e dividido em três partes: a primeira foi composta por 13 questões, relacionadas a cada um dos valores identificados no primeiro levantamento de campo realizado; a segunda parte foi composta por três questões para mensurar a motivação dos funcionários, formuladas a partir da definição de Robbins, Judge e Sobral (2010), que delimita o constructo meio de três dimensões

principais: intensidade, direção e persistência dos esforços individuais; por fim, a terceira parte foi composta por três questões, adaptadas de Siqueira *et al.*(2014), cuja escala mede a intenção de abandono da organização. No total, foram 19 questões, que deram origem a 19 variáveis de pesquisa.

A aplicação do segundo questionário se deu de duas maneiras: por meio de questionários impressos, entregues pessoalmente pelos pesquisadores a um grupo de funcionários, e no formato *online*, cujo *link* foi enviado ao departamento de Recursos Humanos da organização X, que repassou a outro grupo de funcionários.

Foi utilizada a amostragem não probabilística por conveniência, cuja escolha justifica-se por sua simplicidade operacional e pela dificuldade associada à obtenção de amostras probabilísticas, considerando que normalmente não é possível obter uma estrutura de amostragem completa (VIANA, 2011).

A amostra do segundo levantamento de campo realizado foi composta por 190 funcionários da organização X, respeitando-se a proporção recomendada por Hair Junior *et al* (2009) de, pelo menos, 10 respostas para cada variável da pesquisa.

Os respondentes do segundo questionário não foram, necessariamente, os mesmos a responderem o primeiro, tendo em vista que a seleção da amostra de ambos os levantamentos foi realizada de acordo com a conveniência do pesquisador e da organização em cada momento da pesquisa.

Para a análise dos dados provenientes do segundo levantamento de campo foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais, mesclando as abordagens Análise de Caminhos e Análise Fatorial Confirmatória. Os resultados obtidos foram analisados da seguinte forma: primeiramente, foram examinados quanto à existência de estimativas transgressoras (variâncias negativas de erro, coeficientes padronizados excedentes ou muito próximos de 1,0 ou erros padrão muito grandes); em seguida, analisou-se o ajuste geral do modelo obtido, utilizando medidas de ajuste absoluto, incremental e parcimonioso; por fim, interpretaram-se os coeficientes obtidos com base na teoria previamente pesquisada, validando-se ou não as hipóteses de pesquisa.

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi utilizada para reduzir as 19 variáveis da pesquisa em três variáveis latentes: valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização, criados a partir da combinação de 13, três e três variáveis observadas, respectivamente. Já a Análise de Caminhos foi utilizada para analisar as relações entre as três variáveis latentes criadas a partir da AFC, ilustradas na FIG 01.

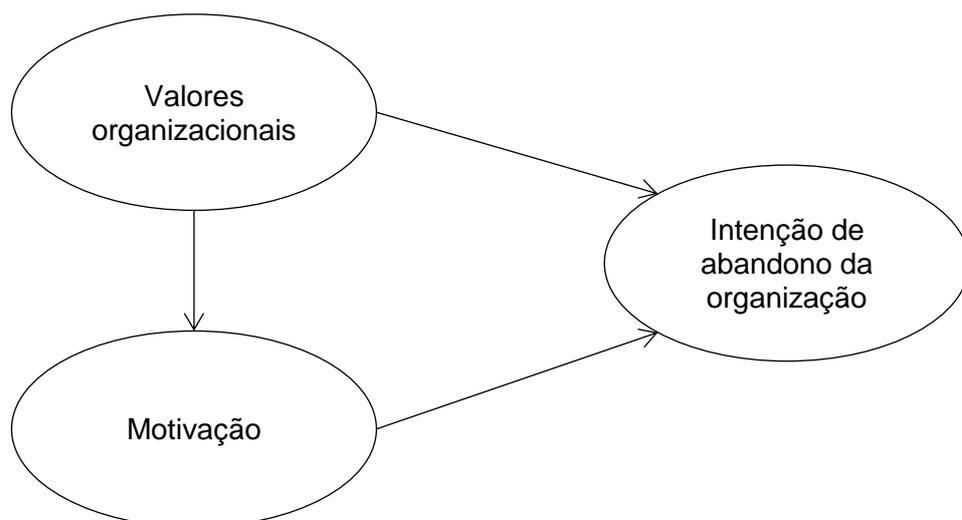


Figura 01. Relações propostas entre os constructos pesquisados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no modelo proposto, é possível verificar as hipóteses de pesquisa:

H₁: os valores atribuídos à organização pelos funcionários influenciam a motivação dos mesmos no trabalho.

H₂: os valores organizacionais influenciam a intenção dos funcionários de abandono da organização.

H₃: a motivação dos funcionários influencia negativamente sua intenção de abandono da organização.

Cabe esclarecer que essas hipóteses foram delimitadas com base no referencial teórico e direcionaram a análise e discussão dos resultados, objeto do próximo tópico desse trabalho.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Antes de realizar a Análise Fatorial Confirmatória, foi necessário averiguar se seria pertinente o agrupamento das variáveis observadas da pesquisa em variáveis latentes. Como medida de confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach, por meio do qual é possível avaliar a consistência da escala ou do conjunto de variáveis que se almeja agrupar; seu valor varia de 0 a 1, sendo adotado como limite mínimo aceitável o valor de 0,7 (HAIR JUNIOR, et al., 2009).

Em relação ao constructo valores organizacionais, obteve-se, agrupando-se as 13 variáveis selecionadas, um Alfa de Cronbach de 0,917, o que significa que existe elevada consistência interna no constructo, justificando a criação de um único fator. No tocante ao constructo motivação, o Alfa de Cronbach alcançado com os três itens agrupados foi de 0,862, novamente indicando que existe elevada consistência entre as variáveis agrupadas. Acerca do constructo intenção de abandono, assim como os anteriores, também foi encontrado um Alfa de Cronbach de 0,949 com o agrupamento de três variáveis, superior ao limite aceitável, justificando a criação de um fator.

Com base nos Alfas de Cronbach calculados, validou-se a Análise Fatorial Confirmatória proposta, ou seja, as 19 variáveis de pesquisa foram reduzidas a três variáveis latentes: valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização.

Quanto à Análise de Caminhos, cabe esclarecer que a mesma teve duas variáveis endógenas (fatores motivação e intenção de abandono), e uma exógena (fator valores organizacionais), todas latentes. Para testar o modelo proposto, foram utilizadas três medidas de qualidade: ajuste absoluto, incremental e parcimonioso.

A qualidade do ajuste absoluto diz respeito ao grau em que o modelo proposto prevê a matriz de correlações observada. Foi utilizada, para medir este ajuste, a raiz do erro quadrático médio de aproximação (*root mean square error of approximation – RMSEA*), que mede a dissonância por grau de liberdade caso o modelo fosse estimado na população. É recomendado um valor de RMSEA abaixo de 0,08 (GARSON, 2012; ARBUCKLE, 2010; HAIR JUNIOR et al, 2009).

O RMSEA calculado para o modelo proposto foi de 0,073, o que demonstra que o mesmo apresenta um ajuste absoluto aceitável, ou seja, o modelo é capaz de prever adequadamente a matriz de correlações observada.

Quanto à qualidade do ajuste incremental, foi utilizado para sua mensuração o índice de qualidade de ajuste calibrado (*adjusted goodness-of fit index – AGFI*). Este índice representa a confrontação entre os resíduos quadrados dos dados de previsão e os dados reais de entrada, ajustada pela razão entre os graus de liberdade para o modelo proposto e os graus de liberdade para o modelo nulo. Seu valor varia entre 0 (ajuste pobre) e 1 (ajuste perfeito), sendo recomendados valores acima de 0,9 (GARSON, 2012; ARBUCKLE, 2010; HAIR JUNIOR et al, 2009).

Para o modelo proposto, obteve-se um AGFI calculado de 0,768. Este valor não atinge os níveis recomendados; entretanto pode-se dizer que se trata de um ajuste incremental perifericamente aceitável, tendo em vista que o AGFI aproxima-se do parâmetro limítrofe de 0,9.

A terceira medida de qualidade utilizada, o ajuste parcimonioso, relaciona o ajuste encontrado a partir do modelo proposto ao número de coeficientes estimados e aponta se houve superajustamento dos dados por conta da existência de muitos coeficientes. Foi utilizado como medida o qui-quadrado normado (χ^2 normado), que demonstra a razão entre o qui-quadrado do modelo e o número de graus de liberdade. É recomendado que seu valor seja inferior a 5 (SCHUMACKER; LOMAX, 2004; JORESKOG, 1970).

Foi calculado, para o modelo proposto, um qui-quadrado normado de 1,859, o que demonstra que não há superajustamento do ajuste e que, portanto, o modelo apresenta um ajuste parcimonioso adequado.

Uma análise conjunta das três medidas de qualidade de ajuste permite afirmar que o modelo proposto no presente estudo é aceitável; sendo assim, tem capacidade significativa de explicar a matriz dos dados de entrada. Isto demonstra que tal modelo pode ser considerado estatisticamente significativo.

Após a validação do modelo, foi possível testar as três relações propostas entre os constructos estudados. Para tanto, foi usado um grau de confiabilidade de 95%. Dessa forma, para ser considerada relevante estatisticamente, a relação precisaria obter um p-valor ou significância inferior a 0,05.

A primeira relação testada foi entre valores organizacionais e motivação. Após análise no *software* AMOS, obteve-se um beta de 0,622 e significância ou p-valor igual a 0,000. Com isso, confirma-se a H_1 .

Já para a relação entre valores organizacionais e intenção de abandono, a significância foi de 0,883, o que sugere que esta relação não pode ser considerada estatisticamente relevante. Desta forma, a H_2 não pode ser confirmada.

Acerca da relação entre motivação e intenção de abandono da organização, foi encontrado um beta de -1,052 e significância de 0,018, o que demonstra que esta relação é negativa e possui significância estatística. Sendo assim, a H_3 pode ser confirmada.

Analisando os resultados obtidos por meio da modelagem de equações estruturais, é possível, primeiramente, confirmar a relação entre valores organizacionais e motivação, ou seja, dependendo dos valores que os funcionários atribuem à organização, esses tendem a desenvolver maior motivação no trabalho.

Para compreender melhor esta relação, é importante resgatar a teoria do encaixe indivíduo-cultura, que postula que, quando os valores organizacionais estão alinhados aos valores individuais, os funcionários tendem a apresentar atitudes e comportamentos mais favoráveis à organização, conforme constataram Gignac e Palmer (2011), Hon e Leung (2011), Ostroff, Shin e Kinicki (2005), e Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005).

Segundo Ghosh *et al.* (2013), alguns valores organizacionais, como transparência e meritocracia, tendem a afetar positivamente o comportamento dos funcionários. Além disso, considerando as expectativas da Geração Y de funcionários, é importante que os valores organizacionais estejam alinhados a fatores como balanceamento entre vida pessoal e trabalho, interação, amizade e colaboração entre os indivíduos, desafio constante e aprendizado contínuo (MOYNIHAN; PANDEY, 2014).

Analisando especificamente os valores associados à cultura organizacional da empresa estudada e os comparando com aqueles apontados por Ghosh *et al.* (2013) e Moynihan e Pandey (2014), verifica-se que a existência de valores como amizade e cooperação (vide tópico 3) tendem a aproximar a empresa objeto desta pesquisa de funcionários que pertençam, principalmente, à Geração Y.

Em segundo lugar, os resultados permitem concluir que a motivação dos funcionários exerce influência negativa sobre a intenção dos mesmos de abandonar

a organização, o que vem ao encontro das pesquisas de Voigt e Hirst (2015), Bonenberger *et al.*(2014), Gillet *et al.* (2013), Cho e Perry (2012) e Gardner, Wright e Moynihan (2011). Com isso, verifica-se que os indivíduos mais motivados no trabalho são aqueles que apresentam menor propensão a procurar outro emprego.

Uma hipótese para explicar tal relação é que, quando motivados, os funcionários desenvolvem maior comprometimento com o trabalho e esse comprometimento pode ser transferido para a organização (OSMAN *et al.*, 2015).

Neste sentido, percebe-se que, quando a empresa é capaz de criar condições para que os funcionários estejam motivados para realizarem seu trabalho, sua capacidade de retê-los aumenta. Por isso, é importante que a motivação dos funcionários seja encarada como um meio de se conseguir, além de melhor produtividade, redução de custos atrelados à rotatividade e retenção do capital intelectual da organização.

Considerando simultaneamente as duas relações supracitadas, ou seja, que os valores organizacionais influenciam a motivação e que esta influencia negativamente a intenção de abandono da organização, percebe-se que os valores organizacionais exercem efeito indireto sobre a intenção de abandono. Sendo assim, mesmo que a H₂ foi refutada, não é possível afirmar que os valores organizacionais não exerçam nenhum impacto sobre a intenção dos funcionários de permanecerem na mesma empresa.

Com base nos resultados obtidos e no referencial teórico construído, propôs-se um modelo teórico, apresentado na FIG 02. Cabe esclarecer que foram incorporados ao modelo originalmente proposto os valores individuais e o constructo encaixe indivíduo-cultura, pois a leitura da variável "valores organizacionais" enquanto antecedente das atitudes e comportamento humano no trabalho deve estar subordinada ao alinhamento que tais valores apresentam em relação aos valores de cada funcionário, conforme defendem Gignac e Palmer (2011), Hon e Leung (2011), Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005), e Ostroff, Shin e Kinicki (2005). Em outras palavras, não são os valores organizacionais, por si só, que influenciam o comportamento humano no trabalho, mas o alinhamento entre esses e os valores individuais dos funcionários.

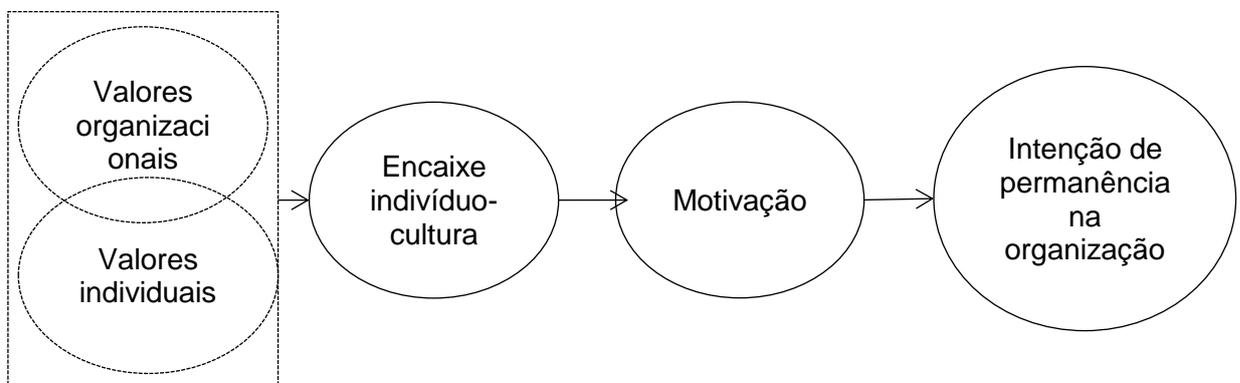


Figura 02. Relação entre valores organizacionais, motivação e intenção de permanência.

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante ressaltar que, além da motivação para o trabalho, outros fatores, de natureza extrínseca, são essenciais para garantir que os funcionários intentem permanecer na organização, tais como clareza dos objetivos organizacionais, sistema de compensação adequado, satisfação com o trabalho, autonomia no trabalho (GHOSH *et al.*, 2013), qualidade do relacionamento entre os funcionários e entre funcionário e chefia imediata (BASFOR; OFFERMANN, 2012; CHO; PERRY, 2012) e identidade corporativa (PREEZ; BENDIXEN, 2015).

Adicionalmente, fatores como contexto econômico, influência de grupos sociais, imagem da organização, etc., também influenciam a intenção do funcionário de permanecer na mesma empresa. Todavia, por uma questão de escopo, esses e os demais fatores supracitados não foram abordados neste trabalho.

5. Considerações finais

Partindo do objetivo de analisar a relação entre valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização, foram definidas, com base no referencial teórico construído, três hipóteses de pesquisa.

A partir dos resultados obtidos após a realização da modelagem de equações estruturais, foi possível confirmar duas das três hipóteses delimitadas. Confirmou-se que os valores organizacionais influenciam a motivação dos funcionários e que a motivação apresentada pelos indivíduos no trabalho influencia sua intenção de permanecer ou não na organização.

Quanto à hipótese rejeitada, é importante ressaltar que, apesar de não ter sido confirmada a relação direta entre valores organizacionais e intenção de abandono, constatou-se que os valores que fazem parte da cultura organizacional exercem efeito indireto sobre a intenção dos indivíduos de deixarem a organização.

Resgatando a teoria preexistente, verifica-se que o impacto que os valores organizacionais exercem sobre a motivação dos funcionários está atrelado ao alinhamento entre eles e os valores individuais, conforme enuncia a teoria do encaixe indivíduo-cultura.

Neste sentido, quando os valores dos funcionários são compatíveis com os valores organizacionais, criam-se condições para que os indivíduos desenvolvam maior motivação direcionada ao trabalho, já que, nesta situação, o que os funcionários consideram como sendo comportamentos adequados são também os comportamentos valorizados pela organização; por isso, não há conflito entre eles.

Por outro lado, quando não existe alinhamento entre indivíduo e organização, os comportamentos mais valorizados por essa última não são condizentes com aqueles que os funcionários considerariam como sendo os mais adequados; neste caso, há conflito entre o que os indivíduos e a organização consideram coerente, o que tende a reduzir a motivação daqueles no trabalho.

Como implicação desses resultados, tem-se a necessidade de a organização
(1) selecionar candidatos cujos valores sejam compatíveis com a cultura

organizacional; e (2) mapear os valores de seus funcionários, principalmente daqueles pertencentes às novas Gerações (ainda pouco conhecidos nos meios acadêmico e empresarial), com o intuito de adotar práticas de gestão de pessoas alinhadas a eles.

Com isso, o paradigma de que apenas os indivíduos devem se adaptar à organização e que a cultura organizacional não deve sofrer alterações passa a ser questionado, pois as novas gerações, especialmente a Y e a Z, tendem a apresentar rupturas em relação às demais gerações em termos de valores (MOYNIHAN; PANDEY, 2014) e as organizações que ignorarem isso podem ter reduzida sua capacidade de atrair e motivar seus funcionários, especialmente os mais jovens.

Além disso, considerando que se confirmou a relação entre motivação e intenção de permanência ou abandono da organização, evidencia-se a importância de os gestores se atentarem para os diferentes fatores (extrínsecos e intrínsecos) que contribuem para a motivação dos funcionários, garantindo a manutenção de talentos, o que impacta diretamente na competitividade das empresas.

Cabe acrescentar que, apesar de haver vasta literatura sobre esse tema (anteriores da motivação no trabalho), é importante que novos estudos sejam conduzidos com enfoque principalmente nas gerações Y e Z, pois, assim como os valores desses indivíduos tendem a ser diferentes em relação às gerações anteriores, os fatores que os motivam também o são (MOYNIHAN; PANDEY, 2014).

Como contribuição deste trabalho, destaca-se a ligação que se estabeleceu entre valores e motivação, considerando que as teorias tradicionais (propostas, por exemplo, por Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland, Alderfer, Vroom, etc.), apesar de explorarem diversos fatores intrínsecos e extrínsecos enquanto antecedentes da motivação, não apontam vínculo entre esta e a congruência de valores entre funcionário e organização.

Além disso, analisando as pesquisas que exploram o constructo encaixe indivíduo-cultura, verifica-se que, normalmente, os autores buscam estabelecer ligação entre o alinhamento de valores individuais e organizacionais e variáveis como comprometimento e satisfação no trabalho. Sendo assim, o presente trabalho contribui para o avanço deste campo de investigação, à medida que aponta uma relação entre o encaixe indivíduo-cultura e a motivação no trabalho.

Entre as limitações desta pesquisa, aponta-se o fato de que somente foi explorado o contexto de uma organização do setor de mineração. Por isso, recomenda-se que o mesmo estudo seja replicado em mais organizações e de diferentes setores.

Para pesquisas futuras, sugerem-se duas linhas de investigação: primeiramente, que sejam analisados os valores e vetores motivacionais dos funcionários das gerações Y e Z, que ainda foram pouco explorados na academia; em segundo lugar, que seja testada a hipótese formulada durante a apresentação dos resultados deste estudo de que a motivação dos funcionários influencia negativamente a intenção de abandono da organização, porque, quando aqueles estão motivados, desenvolvem maior comprometimento com o trabalho e esse vínculo tende a ser transferido para a organização.

Além disso, sugere-se que novos trabalhos sejam conduzidos para explorar outras variáveis que tendem a influenciar a intenção de permanência do indivíduo na

organização, extrapolando o escopo desta pesquisa, que se limitou a analisar a motivação e os valores organizacionais.

Referências

AHMAD, K. Z. The mediating effect of person-environment fit on the relationship between organizational culture and staff turnover. *Asian Social Science*, v. 8, n. 2, p. 62-71, February, 2012.

ARBUCKLE, J. L. *IBM SPSS AMOS 19 user's guide*. Crawfordville: Amos Development Corporation, 2010.

BASFORD, T. E.; OFFERMANN, L. R. Beyond leadership: the impact of coworker relationship on employee motivation. *Journal of Management and Organization*, v. 18, n. 6, p. 807-817, November, 2012.

BONENBERGER, M.; AIKINS, M.; AKWEONGO, P.; WYSS, K. The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, v. 12, n. 43, p. 1-12, 2014.

BOURNE, H.; JENKINS, M. Organizational values: a dynamic perspective. *Organization Studies*, v. 34, n. 4, p. 495-514, April, 2013.

CHATMAN, J. A.; BARSADE, S. G. Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, p. 333-349, 1995.

CHO, Y. J.; PERRY, J. L. Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, v. 32, n. 4, p. 382-406, December, 2012.

FERNET, C.; GAGNÉ, M.; AUSTIN, S. When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, n. 8, p. 1163-1180, November, 2010.

GARDNER, T. M.; WRIGHT, P. M.; MOYNIHAN, L. M. The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, v. 64, n. 2, p. 315-350, 2011.

GARSON, G. D. *Structural Equation Modeling*. Asheboro: Statistical Publishing Associates, 2012.

GHOSH, P.; SATYAWADI, R.; JOSHI, J. P.; SHADMAN, M. Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 21, n. 3, p. 288-312, 2013.

GIGNAC, G. E.; PALMER, B. R. The Genos employee motivation assessment. *Industrial and Commercial Training*, v. 43, n. 2, p. 79-87, 2011.

GILLET, N.; GAGNÉ, M.; SAUVAGÈRE, S.; FOUQUEREAU, E. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 22, n. 4, p. 450-460, 2013.

GOLLAN, P. J. HR on the line: human resource managers' contribution to organizational value and workplace performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 50, n. 3, p. 288-307, 2012.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HON, A. H. Y.; LEUNG, A. S. M. Employee Creativity and motivation in the Chinese context: the moderating role of organizational culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 52, n. 2, p. 125-134, May, 2011.

HUEI, T. Y.; MANSOR, N. N.; TAT, H. H. Role of OCB and demographic factors in the relationship of motivation and employee performance. *Intangible Capital*, v. 10, n. 3, p. 425-447, 2014.

IANHEZ, J. A. Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

JORESOG, K. G. A general method for analysis of covariance structures. *Biometrika*, v. 57, n. 2, p. 239-251, August, 1970.

KE, Y-T; HSU, M.-T. An exploratory of nursing preceptor ship and functions and nurses' intention to stay from the perspective of cultural differences. *Nurse Education Today*, v. 35, n. 4, p. 597-601, April, 2015.

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individuals' 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, June, 2005.

KULTALAHTI, S.; VIITALA, R. L. Sufficient challenges and a weekend ahead: generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, v. 27, n. 4, p. 569-582, 2014.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. Finding workable levers over work motivation: comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, v. 39, n. 7, p. 803-832, November, 2007.

OSMAN, A.; OTHMAN, Y. H.; RANA, S. M. S.; SOLAIMAN, M.; LAL, B. The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): a perspective of American-based organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, v. 11, n. 21, p. 174-182, September, 2015.

OSTROFF, C.; SHIN, Y.; KINICKI, A. J. Multiple perspectives of congruence: relationship between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 6, p. 591-623, September, 2005.

PARK, J. S.; KIM, T. H. Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, v. 22, n. 1, p. 20-38, 2009.

PREEZ, D. R.; BENDIXEN, M. T. The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, v. 33, n. 1, p. 78-91, 2015.

PRUZAN, P. The question of organizational consciousness: can organizations have values, virtues and visions? *Journal of Business Ethics*, v. 29, n. 3, p. 271-284, February, 2001.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. *A beginner's guide to structural equation modeling*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S.; 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.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abril-junho, 1996.

VIANA, A. B. N. Pesquisa quantitativa aplicada ao varejo. In: MERLO, E. M. (Org.). *Administração de varejo com foco em casos brasileiros*, (Rio de Janeiro), LTC, 2011.

VOIGT, E.; HIRST, G. High and low performers' intention to leave: examining the relationship with motivation and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 26, n. 5, p. 574-588, 2015.

WHETTEN, D. A. Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, v. 15, n. 3, p. 219-234, September, 2006.