

# 1 Introdução

## 1.1. Problema da pesquisa

A importância das pessoas para o alcance dos resultados e o sucesso de uma empresa, é uma declaração indiscutível hoje em dia. Destaca-se, portanto, o valor do capital humano e do conhecimento gerado pelas pessoas nas organizações. Porém, no atual mercado dinâmico e competitivo, onde observa-se a crescente inquietação dos profissionais em busca de novos desafios e crescimento, há uma conseqüente rotatividade, trazendo impactos negativos para o bom funcionamento e desempenho das organizações.

Com isto, surge uma importante preocupação para os líderes de uma empresa e para os profissionais de Recursos Humanos, que é a necessidade de se investigar o que mantém um relacionamento saudável e duradouro entre as pessoas e as organizações. O que faz com que um profissional se mantenha mais engajado em uma empresa do que em outra?

As organizações são sistemas sociais complexos, compostos de relações humanas em vários níveis de análise. Diante destas questões, a psicologia aplicada ao trabalho vem contribuindo muito para os estudos sobre o comportamento nas organizações, pois, ao analisar a relação da pessoa com o trabalho, destacou o papel das personalidades, dos grupos, da cultura organizacional, das atividades e rotinas do trabalho, do líder, da influência do ambiente de trabalho, entre outros temas relevantes.

Diante deste desafio de analisar o que gera um bom relacionamento das pessoas com as organizações, o conceito de alinhamento (que no idioma inglês é chamado de *fit*), ou congruência, foi muito utilizado nos últimos anos. Segundo Nadler e Tushman (1980), alinhamento ou congruência entre dois componentes podem ser definidos como:

*"o grau em que as necessidades, demandas, metas, objetivos e/ou estruturas de um componente são consistentes com as necessidades, demandas, metas, objetivos e/ou estruturas de outro componente. Portanto, a congruência é uma medida de quão bem os pares de componentes se encaixam".*  
(NADLER e TUSHMAN, 1980, p. 45 – tradução minha).

Estes autores investigaram as convergências entre a organização, sua estrutura informal, o indivíduo e a tarefa de trabalho, analisando o impacto entre eles e suas possíveis relações. Nadler e Tushman (1980) apresentaram um dos primeiros estudos sobre o alinhamento indivíduo-organização, destacando a importância da convergência entre os objetivos individuais e organizacionais.

A partir de então, o alinhamento dos indivíduos com a organização tem sido abordado de diversas formas, como por exemplo a análise da congruência dos valores da pessoa com os da organização (*Person-Organization Fit*: CHATMAN, 1989), da pessoa com o ambiente de trabalho (*Person-Environment Fit*: EDWARDS *et al.*, 2006), com a sua função (*Person-Job Fit*: EDWARDS, 1991), com o seu grupo de trabalho e supervisores (*Person-Group Fit e Person Supervisor Fit*: KRISTOF-BROWN *et al.*, 2005), entre outros.

Embora existam muitos aspectos analisados na relação das pessoas com as organizações, uma característica importante em comum entre os trabalhos que versam sobre o tema, são os valores (De COOMAN, 2009). Neste sentido, as pesquisas que investigam os valores pessoais e organizacionais têm sido amplamente utilizadas por serem capazes de envolver a complexidade das relações e fatores impulsionadores do comportamento (TAMAYO e PORTO, 2009).

Segundo Kristof (1996), quando um trabalhador que já possui os valores de uma organização é contratado, há uma grande probabilidade de que o mesmo tenha um bom desempenho, seja satisfeito e comprometido com a organização, resultando em maior sucesso para a empresa.

Diante destas informações, podemos pressupor que investigar o alinhamento pessoa-organização (*Person-Organization Fit* ou *P-O fit*) a partir dos valores, poderá auxiliar o desdobramento de ações estratégicas nas empresas, principalmente voltadas para as políticas de recursos humanos, como atração, retenção, socialização e conseqüentemente contribuir com melhores resultados na satisfação, comprometimento e engajamento de profissionais no ambiente de trabalho.

A partir da pesquisa bibliográfica, podemos afirmar que são poucos os trabalhos que fazem a interlocução entre *P-O fit* e sua relação com o engajamento dos empregados, pois é um conceito recentemente explorado por estudiosos e, segundo Wildermuth (2013), uma das mais recentes e principais preocupações dos gestores de Recursos Humanos. Assim sendo, destaca-se a relevância desta pesquisa para o meio acadêmico e corporativo, por tratar-se de um tema contemporâneo e significativo.

*P-O fit* e sua influência no Engajamento de colaboradores será o foco deste trabalho, a partir de um estudo de caso de uma empresa multinacional do segmento industrial, em rápido crescimento, que está passando por mudanças. Portanto, a partir deste contexto, será desenvolvido o trabalho de campo para a análise das seguintes questões:

1. Quais os valores percebidos e compartilhados pelos colaboradores desta organização?
2. Haverá um alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores?
3. Qual o nível de engajamento dos colaboradores nesta organização?
4. De que modo o alinhamento de valores (pessoais e organizacionais) impacta no engajamento dos colaboradores?
5. Haverá uma percepção distinta dos valores entre grupos específicos de colaboradores?
6. Os resultados encontrados, na análise do alinhamento e engajamento dos colaboradores, serão possivelmente afetados pela cultura organizacional e ambiente de mudança?

Estas questões servirão de referencial para a formulação das hipóteses e das premissas para a análise deste trabalho, que serão estudadas com base na revisão teórica sobre o tema.

## **1.2. Objetivo do estudo**

A partir da premissa de que o alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais é um fator importante no engajamento dos colaboradores, o objetivo final deste trabalho é **analisar o alinhamento pessoa-organização (*P-O fit*) e sua influência no engajamento dos colaboradores de uma organização que vivencia um processo intensivo de mudança.**

## **1.3. Objetivos secundários**

Para cumprir o objetivo principal, os seguintes objetivos secundários foram definidos:

- Identificar os principais conceitos para os temas deste estudo: Alinhamento pessoa-organização e Engajamento, enfatizando o conceito de valores pessoais e organizacionais e o papel da cultura;

- Apresentar a metodologia de pesquisa escolhida, detalhando como os dados serão coletados, que instrumentos serão aplicados e qual o público-alvo;
- Apresentar a empresa escolhida para o estudo de caso (empresa A), sua estrutura atual, diretrizes de RH, momento de reestruturação, diretrizes e valores organizacionais;
- Analisar os resultados da pesquisa, identificando a relação entre o alinhamento pessoa-organização e o engajamento;
- Analisar os dados demográficos dos respondentes e sua relação com os valores pessoais e organizacionais no engajamento.
- Analisar os resultados encontrados com base no referencial teórico apresentado, propondo recomendações para a gestão comportamental das organizações em geral e do estudo de caso em particular.

#### 1.4. Relevância deste estudo

O conceito de ***Person-Organization Fit*** foi formalmente apresentado por Chatman (1989) no fim da década de 80 e foi difundido inicialmente nos Estados Unidos e posteriormente para diversos países, com múltiplas análises organizacionais e pesquisas realizadas com colaboradores de empresas. Estes estudos enriqueceram o meio acadêmico, contribuindo para os estudos sobre a cultura organizacional, relacionando-a com diversos subtemas como satisfação no trabalho, retenção, turn over, seleção de profissionais, socialização de novos membros, etc.

Podemos afirmar que o estudo do alinhamento pessoa-organização é muito útil aos gestores de uma empresa porque aumenta a capacidade de prever a medida em que os valores de uma pessoa poderão mudar em função da influência do ambiente organizacional, assim como prever as dificuldades ou facilidades que o novo colaborador irá aderir às normas organizacionais. (CHATMAN, 1989).

O tema **engajamento** é também recente, apresentado por Kahn em 1990. Foram poucos os estudiosos que relacionaram o engajamento com o alinhamento cultural (MAY, GILSON e HARTER, 2004; WILDERMUTH e PAULKEN, 2008 e RICH, LEPIE e CRAWFORD, 2010). Há muitas pesquisas que associam o tema *P-Ofit* com retenção, adaptação e demais construtos aqui apresentados, porém poucos estudos foram desenvolvidos a fim de relacionar o *P-O fit* com engajamento de colaboradores de empresas, como destacado por

Rich *et al* (2010). No Brasil, a situação é a mesma, pois há apenas um ano que foi validado o primeiro questionário para mensurar engajamento em organizações, através de Siqueira (2014).

Este presente estudo de caso tem como objetivo contribuir com estas pesquisas pouco exploradas no Brasil, fomentando ainda mais a investigação sobre os conceitos engajamento e *P-O-fit*. Portanto, os resultados a serem alcançados nesta pesquisa poderão ser muito úteis, não somente para o desdobramento de possíveis ações estratégicas na empresa estudada, mas também poderão servir como modelo para gestores e executivos de empresas, assim como estudiosos interessados nos temas propostos para continuarem as pesquisas.

### **1.5. Delimitações do estudo**

A pesquisa propõe investigar temas que são considerados complexos e abrangentes em sua natureza, principalmente no que tange aos valores humanos. Vale ressaltar, portanto, que a proposta desta pesquisa está focada em verticalizar o estudo nestas duas variáveis: o alinhamento pessoa-organização ou *Person-Organization fit (P-O fit)* e o engajamento, embora sabendo que outras questões influenciam no quadro comportamental das organizações.

Há muitas propostas de estudo de alinhamento de valores e pouco consenso sobre a melhor maneira de medi-lo. Este estudo propõe uma tentativa de mensuração de um tema tão complexo e polêmico, com limitações diversas.

Para aprofundar o conceito de *P-O fit*, algumas considerações sobre cultura organizacional serão apresentadas apenas para contextualizar o impacto de tal fenômeno na cultura. Portanto não há a intenção da pesquisa em aprofundar tal conceito. Em contrapartida, viu-se a necessidade de serem introduzidos com maior clareza os conceitos de valores pessoais e organizacionais, que terão destaque na revisão teórica.

Por conseguinte, o conceito de engajamento será apresentado de forma a não ser confundido com demais processos psicológicos também presentes na relação das pessoas com as empresas, como motivação, comprometimento, envolvimento ou satisfação no trabalho.

Portanto, cabe ressaltar que, apesar de algumas convergências entre tais conceitos, não há a intenção de que qualquer outro destes temas, como envolvimento, comprometimento, satisfação no trabalho, motivações de entrada e saída de organizações (*turn over*), retenção de talentos, clima organizacional e etc., sejam aprofundados neste estudo.

Por fim, a pesquisa foi realizada em uma única empresa, tornando o universo e a amostra limitados, evitando assim qualquer tipo de generalização sobre os resultados encontrados. Dessa forma, o estudo será voltado apenas para a questão do alinhamento dos valores dos sujeitos pesquisados com os valores da empresa “A”, e a sua relação com o engajamento no trabalho.

## **1.6. Estrutura da dissertação**

Com a finalidade de cumprir os objetivos propostos, este trabalho será constituído por seis capítulos. No primeiro, foram apresentados os objetivos desta pesquisa, problema, relevância e delimitação.

O segundo capítulo apresenta uma revisão teórica sobre os principais temas: Valores, *Person Organization Fit* e Engajamento. No terceiro capítulo a metodologia será descrita e detalhada, assim como foram escolhidas e aplicadas as ferramentas e como foi realizada a coleta de dados.

No quarto capítulo a empresa do presente estudo de caso, é apresentada com objetivo de elucidar o leitor sobre suas principais características, dados, sua estrutura, os valores disseminados e demais políticas de Recursos Humanos.

Em sequência, no quinto capítulo serão apresentados os resultados e, na sequência, realizadas as análises dos dados. Por fim, no sexto capítulo serão feitas as considerações finais desta pesquisa, assim como suas limitações e agenda para futuros estudos sobre o tema.