

6 Conclusões

Este último capítulo tem como objetivo apresentar as principais conclusões desta pesquisa, além de propor recomendações, apontar suas limitações e sugerir propostas de estudos futuros.

O presente trabalho teve como objetivo principal, analisar a relação do alinhamento pessoa-organização (*P-O fit*) com o engajamento dos colaboradores com a organização, que neste caso, foi chamada de Empresa A.

Para cumprir com o objetivo principal, alguns objetivos secundários foram definidos e cumpridos ao longo do trabalho, onde foram apresentados os principais conceitos que embasaram a pesquisa (Capítulo 2). Foi também apresentada a metodologia (Capítulo 3) e posteriormente as hipóteses e suposições foram formuladas para direcionarem as pesquisas quantitativas e qualitativas. Foi apresentado também que, para a interpretação e análise dos dados, foi adotado o método misto.

Ainda referente aos cumprimentos dos objetivos secundários deste estudo, no capítulo 4 foram descritas as principais características e informações da empresa pesquisada, com propósito de esclarecer ao leitor o contexto organizacional e o momento de transformações e mudanças relevantes na empresa "A".

Por fim, no capítulo 5 foram analisados os principais resultados e achados da presente investigação. O quadro abaixo nos permite observar o resumo das confirmações das hipóteses e suposições, que serão comentadas a seguir.

Questões Iniciais da Pesquisa	Escolha Metodológica	Hipótese (H) / Suposição (S)	Confirmadas na Pesquisa?	Comentários
1. Quais os valores percebidos e compartilhados pelos colaboradores desta organização?	Quantitativa e Qualitativa	Não foram formuladas hipóteses ou suposições, haverá uma investigação através dos questionários aplicados e relatos dos entrevistados.	N/A	Em ambas as análises (quanti e quali), os principais valores pessoais encontrados foram a BENEVOLÊNCIA, HEDONISMO e CONFORMIDADE. Já os valores organizacionais percebidos foram o PRESTÍGIO, DOMÍNIO e a REALIZAÇÃO.
2. Haverá um alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores?	Quantitativa e Qualitativa	H1 e S1. Na empresa "A", há alinhamento entre os Valores Pessoais dos colaboradores e os Valores Organizacionais percebidos por eles.	Não.	Através da análise simples do ranking das médias dos valores pessoais e organizacionais percebidos na empresa A, quanto na análise dos valores oficiais da empresa com os valores percebidos, foi encontrada a falta de alinhamento pessoa-organização. Ou seja, não há o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais.
3. Qual o nível de engajamento dos colaboradores nesta organização?	Quantitativa e Qualitativa	H2. e S2. O nível de engajamento nesta organização é alto.	Não.	O nível de engajamento encontrado na empresa A foi médio.
4. De que modo o alinhamento de valores (pessoais e organizacionais) impacta no engajamento dos colaboradores?	Quantitativa e Qualitativa	H3. e S3. O alinhamento dos valores pessoais dos colaboradores e dos valores organizacionais percebidos por eles possui impacto no engajamento no trabalho.	Sim.	Os valores pessoais que tendem a impactar o engajamento, seriam a Tradição e a Conformidade. Já os valores organizacionais que teriam maior impacto nos resultados do engajamento seriam a Autonomia, Bem-Estar, Preocupação com a Coletividade e Prestígio.
5. Haverá uma percepção distinta dos valores entre grupos específicos de colaboradores?	Quantitativa e Qualitativa	H4. e S4. Há diferença de percepção de valores entre grupos específicos, de acordo com os dados demográficos da pesquisa: gênero, idade, escolaridade, cargo e tempo de casa.	Sim.	Sim, foram encontradas diferentes percepções de acordo com os grupos separados por gênero, idade, escolaridade, cargo e tempo de empresa. Os mais significativos, destacados tanto da ANOVA quanto na regressão, foi o valor pessoal Tradição (é relevante tanto em grupos de escolaridade e cargos diferentes) e os valores organizacionais Autonomia (gênero, escolaridade e cargo) e Bem-Estar (Gênero, idade e tempo de casa).
6. Os resultados encontrados, na análise do alinhamento e engajamento dos colaboradores, serão possivelmente afetados pela cultura organizacional e ambiente de mudança?	Qualitativa	S5. O momento de transformação cultural da empresa "A" impacta o alinhamento pessoa-organização.	Sim.	Analisando o conceito de estágio de evolução organizacional, a empresa A encontra-se em momento de meia-vida onde as transformações e mudanças propiciam a formação de subculturas e uma falta de clareza quanto aos valores e cultura própria, impactando na falta de alinhamento pessoa-organização.

Quadro 14: Análise da confirmação das hipóteses e suposições da pesquisa.

Fonte: Criada pela autora (2015), a partir dos Dados da Pesquisa.

Entre as questões iniciais desta pesquisa, foi proposta a investigação dos valores percebidos e compartilhados pelos colaboradores desta organização, a partir do conceito dos dez tipos de valores pessoais de Schwartz (1994). Observou-se nos resultados encontrados do questionário PVQ-21 (ALMEIDA e SOBRAL, 2009), que a BENEVOLÊNCIA e o HEDONISMO foram classificados como prioritários no ranking de valores deste grupo. Segundo Schwartz, o valor pessoal Benevolência é considerado como uma preocupação coletiva com o bem-estar das pessoas a quem se tem contato frequente e, no caso da empresa, estaria atrelado aos colegas de trabalho.

Quanto ao Hedonismo, seria uma forma de obter prazer e diversão. Estas características dos valores prioritários entre os membros da empresa A foram frequentemente destacados pelos entrevistados, através de afirmações sobre o ambiente amigável, descontraído e forte preocupação com as relações pessoais entre os colegas de trabalho, corroborando os achados da pesquisa quantitativa.

A partir do conceito de Oliveira e Tamayo (2004), em que propõem oito tipos de valores organizacionais, foram encontrados na análise quantitativa como os valores percebidos na empresa A, o DOMÍNIO, PRESTÍGIO e a REALIZAÇÃO. O Domínio e o Prestígio seriam, respectivamente, a preocupação da empresa em dominar o mercado e ser reconhecida por todos através dos produtos e serviços. Já a Realização, seria a valorização das competências, desempenho e resultados. Também foram ratificados estes achados nos discursos dos colaboradores pesquisados, que transpareceram uma clara percepção da mudança no modelo de governança onde há pressão por

resultados e estratégia de crescimento acelerado e preocupação com o posicionamento no mercado.

Ainda nas questões iniciais da pesquisa, expostas na Introdução (Capítulo 1) deste trabalho, foram elaboradas a Hipótese 1 e a Suposição 1, que sugerem a existênciadoalinhamento entre os valores dos colaboradores e da organização.

Para confirmar tal hipótese, nos baseamosna definição de *Person-Organization Fit*, em que o alinhamento ocorre quando há a congruência dos valores pessoais e organizacionais (CHATMAN, 1989). Desta forma, é possível analisarmos o alinhamento de forma mais simples, através da relação dos valores encontrados como prioritários para os colaboradores e a organização a partir dos questionários aplicados. Através da proposta de Oliveira e Tamayo (2004), a análise de alinhamento foi feita através do grupo das sete variáveis de valores, expostas no Quadros 4 deste trabalho, denominadas aqui de VPO1, VPO2... até VPO7.

Como não há uma validação deste modelo estatístico entre os questionários IPVO (Oliveira e Tamayo, 2004) e PVQ-21 (Almeida e Sobral, 2009), não foi possível realizar uma comparação quantitativa de ambos os resultados. Com isto, identificamos através de uma análise simples e qualitativa dos resultados que os colaboradores da empresa A não estão alinhados com os valores organizacionais. Através da análise qualitativa, ratificamos também que não há a presença de *person-organization fit*, devido à mudança cultural que a empresa vem sofrendo nos últimos anos. Estes achados invalidaram a Hipótese 1 e reforçaram a Suposição 5, de que a Cultura impacta no alinhamento pessoa-organização.

Na sequência das descobertas desta pesquisa, nos propomos a investigar qual seria o nível de engajamento no trabalho dos empregados da empresa A, acreditando que haveria alto engajamento no trabalho (Hipótese 2). Para tal, na análise quantitativa utilizamos a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) criada por Siqueira e colaboradores (2014) e nos baseamos em alguns conceitos teóricos, como o precursos Kahn (1990). Foi encontrado um nível médio de engajamento, segundo a pesquisa quantitativa.

Com isto, identificamos que muitos empregados se sentem mais absorvidos do que com vigor (energizados) no ambiente de trabalho, invalidando, portanto, a Hipótese 2. Os relatos dos entrevistados para compor a pesquisa qualitativa reforçaram estes resultados e também invalidaram a Suposição 2. Os discursos dos empregados sugerem que a preocupação com a vida pessoal e a qualidade de vida não permitem extrema concentração, fazendo com que os níveis de engajamento sejam satisfatórios e não elevados, pois a empresa permite este equilíbrio.

Após encontrado o nível de engajamento, caberia analisar a possível relação entre o alinhamento pessoa-organização e o engajamento. Porém, como não foi possível encontrar uma média única para valores pessoa-organização (VPO) ou *P-O fit*, foi necessário avaliar separadamente os valores pessoais e organizacionais e analisar quais deles teriam uma relação significativa com o engajamento.

Através da regressão linear múltipla, observamos que os valores pessoais Tradição e Conformidade e os valores organizacionais Autonomia, Bem-Estar, Preocupação com a Coletividade e Prestígio possuem uma relação mais significativa no engajamento destes colaboradores. Também percebemos na análise qualitativa que o engajamento é impactado pelo desalinhamento dos valores pessoais dos empregados e aos percebidos pela organização, validando, portanto, a Hipótese 3.

Para analisar se haveria diferença entre grupos específicos destes colaboradores, foi utilizada a ferramenta de análise de variância (ANOVA), usando como variáveis de controle os dados demográficos, com o objetivo de enriquecer os estudos e assim, propormos ações mais específicas para a empresa A manter ou aumentar o nível de engajamento de seus colaboradores. Os resultados demonstraram que os valores mais significativos, destacados tanto na ANOVA quanto na regressão, foi o valor pessoal Tradição (é relevante tanto em grupos de escolaridade e cargos diferentes) e os valores organizacionais Autonomia (gênero, escolaridade e cargo) e Bem-Estar (Gênero, idade e tempo de casa).

Podemos afirmar que a análise qualitativa foi muito importante para validar e embasar os resultados encontrados na pesquisa quantitativa, promovendo maior compreensão sobre as suas resoluções. Somente a partir da análise dos discursos dos empregados, combinada com a observação participativa da pesquisadora e demais levantamentos de dados internos da empresa, foi possível inferir sobre os aspectos culturais e seu impacto no alinhamento pessoa-organização.

Conseguimos observar, através da análise dos diversos relatos dos empregados da empresa A, que a mudança cultural presente, impacta e distorce a percepção dos colaboradores sobre o seu alinhamento de valores pessoais e organizacionais. Segundo eles, o alinhamento está presente, porém em alguns discursos, podemos perceber que há dissonância entre o que é percebido e o que é praticado.

Frente ao desalinhamento de valores, presente entre os colaboradores e a empresa A, há algumas possíveis consequências. Relembrando as suposições de Chatman (1989), há três desdobramentos prováveis diante da falta de *person-organization fit*:

1. Os valores das pessoas podem mudar e tornarem-se semelhantes aos valores da organização;
2. Os valores da organização podem mudar;
3. As pessoas que possuem desalinhamento, deixarão a organização.

É provável que estas três consequências ocorram na empresa A. Primeiro, destacamos o importante papel do programa SOMOS A para reforçar os valores da empresa entre seus empregados, sendo uma das estratégias sugeridas por Chatman (1989).

Segundo, tendo em vista o seu estágio evolutivo organizacional considerado como meia-idade, há maior propensão para a mudança de valores organizacionais. As constantes mudanças na estrutura e nas pessoas, principalmente com a entrada de um número significativo de novos líderes e executivos, tornam o ambiente fértil para que os valores mudem conforme o perfil destes novos entrantes. Schein (2009) afirma que esta seria uma estratégia de mudança chamada de infusão de *outsiders*.

Por último, há um movimento mútuo entre os colaboradores antigos que se motivam em sair da organização por não se sentirem alinhados à nova organização e o processo de substituições em massa, por decisão da empresa, que não enxerga nestes profissionais uma adaptação à nova cultura que se forma.

Fleury (1989) afirma que, em momentos de crise e rupturas, é importante acompanhar e planejar as mudanças na cultura organizacional. Por este motivo, devido ao fato da empresa A estar passando por mudanças significativas, compreender os valores praticados e elementos simbólicos que são percebidos e valorizados pelos empregados é fundamental para que a cultura se estabilize futuramente.

Para desenvolver ações que pudessem elevar o nível de engajamento na empresa A, os gestores, junto com a área de Recursos Humanos, deveriam priorizar programas que promovessem maior nível de autonomia e bem-estar para os colaboradores, assim como respeitar o sentimento de tradição e práticas consagradas neste momento de mudança, analisando o que deve ser mantido em sua cultura. É importante levar em conta os grupos que são afetados por estes valores, aumentando deste modo a assertividade destas ações.

Isto significa que deve-se criar uma política de reconhecimento dos talentos antigos, ou seja, valorizar os profissionais mais antigos que são importantes para a empresa A. Seria importante também desenvolver ações que estimulassem e desafiassem os colaboradores a atingirem aos resultados de forma mais colaborativa, respeitando o espírito amigável que é tão valorizado pelos empregados. Outra recomendação importante é a implementação de programas de qualidade de vida para aumentar a percepção de bem-estar e satisfação nos colaboradores da empresa A.

Portanto, respeitando estes valores que afetam diretamente o engajamento (Tradição, Autonomia e Bem-Estar), o processo de mudança será mais fácil. Para isto, caberá tempo, muitas conversas, planejamentos, estratégias e metas compartilhadas, para que não se perca o ambiente amistoso tão valorizado por muitos.

Por fim, cabe-nos afirmar que, através da combinação de métodos diversos de coleta e análise de dados, a pesquisa obteve resultados ricos e aprofundados sobre os valores pessoais, o engajamento dos colaboradores, assim como os valores organizacionais e a cultura da empresa A. Portanto, o objetivo foi cumprido, onde o estudo de caso representou relevância acadêmica, através de resultados sólidos, embasados nas teorias e métodos escolhidos.

6.1 Sugestões para pesquisas futuras

O fato da pesquisa ter se limitado a um estudo de caso único, promoveu grande profundidade nos resultados, porém dificilmente os achados poderão ser ampliados para outras empresas. Portanto, para continuidade desta pesquisa, sugerimos que o mesmo modelo seja aplicado em demais empresas, de diversos ramos de atuação.

Como vimos nesta pesquisa, o alinhamento pessoa-organização ou *Person-Organization fit*, ainda possui métodos distintos para ser mensurado e, o método proposto por Oliveira e Tamayo (2004) através dos questionários IPVO e PVQ, requer ainda uma análise confirmatória. Seria importante que esta validação fosse feita no Brasil para embasar futuras pesquisas.

O conceito *P-O fit* é muito importante e possui diversas vertentes, podendo também ser investigado à luz de outros aspectos, como o papel da liderança e suas características para influenciar o alinhamento, como o carisma. Também foi apontada a importância da cultura organizacional para o alinhamento pessoa-organização e esta poderá ser analisada através de outros conceitos e teorias, como as tipologias culturais de diversos autores.

Apesar da importante contribuição para o fator engajamento, é possível que o *P-O fit* seja analisado através da relação com outras variáveis que sejam também processos psicológicos como a motivação, satisfação no trabalho, e o bem-estar no trabalho e fenômenos organizacionais como atração e retenção de talentos. Também sugerimos que estudos adicionais sejam realizados para compreender o impacto do alinhamento pessoa-organização no desempenho da empresa, enriquecendo ainda mais os achados desta pesquisa.