



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLIMA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
Um Estudo em uma Instituição de Ensino Infantil**

Bárbara Alves Martins

**Belo Horizonte
2011**

Bárbara Alves Martins

CLIMA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
Um Estudo em uma Instituição de Ensino Infantil

Monografia apresentada ao Curso Especialização em Gestão Estratégica – Gestão de Pessoas no nível de Pós-Graduação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Pós - Graduação "Lato Sensu".

Orientador: Prof. Antônio Del Maestro Filho

Belo Horizonte
2011

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Tipos de climas organizacionais, segundo Bispo.....	37
Figura 2 –	Classificação por sexo dos funcionários entrevistados da Escola Construir.....	68
Figura 3 –	Classificação por faixa etária dos funcionários entrevistados da Escola Construir	69
Figura 4 –	Classificação por estado civil dos funcionários entrevistados da Escola Construir	70
Figura 5 –	Classificação por número de filhos dos funcionários entrevistados da Escola Construir.....	71
Figura 6 –	Classificação por grau de escolaridade dos funcionários entrevistados da Escola Construir.....	72
Figura 7 –	Classificação por área de atuação dos funcionários entrevistados da Escola Construir.....	73
Figura 8 –	Classificação por cargo atual dos funcionários entrevistados da Escola Construir	74
Figura 9 –	Classificação por tempo exercendo sua função atual dos funcionários entrevistados da Escola Construir.....	75
Figura 10 –	Classificação por tempo de atuação na empresa dos funcionários entrevistados da Escola Construir.....	76
Figura 11 –	Classificação por tempo de atuação na empresa dos funcionários entrevistados da Escola Construir.....	77
Figura 12 –	Classificação por nível de expectativa com a empresa dos funcionários entrevistados da Escola Construir.....	78
Figura 13 –	Classificação por nível de expectativa com a empresa dos funcionários entrevistados da Escola Construir.....	79
Figura 14 –	Correlação entre as variáveis Clima e Comprometimento Organizacional.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Variável <i>clima organizacional</i> , segundo Martins <i>apud</i> Siqueira (2008), na escala <i>Likert</i> de 5 pontos.....	64
Quadro 2 -	Variável <i>comprometimento organizacional</i> , segundo Meyer e Allen (1977) (apud DIAS, 2005), na escala <i>Likert</i> de 5 pontos.....	65

LISTA DE TABELAS

1 – Hipóteses.....	67
2 – Classificação do Clima Organizacional.....	81
3 – Grau de Comprometimento Organizacional	83
4 – Dados Estatísticos do Comprometimento Organizacional.....	83

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal investigar as relações entre as variáveis *clima e comprometimento organizacional*. Buscou, também, diagnosticar a situação destas variáveis junto aos 46 profissionais de uma instituição de ensino infantil em Belo Horizonte (MG). Considerando estes objetivos, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza quantitativa e a coleta de dados foi realizada por intermédio de um questionário. Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico que envolveu técnicas estatísticas descritivas. O referencial teórico contemplou a abordagem e análise dos conceitos e classificação de organização proposto por Morgan (1996), de clima organizacional proposto por Coda (1993), e de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1997) (apud DIAS, 2005). Os resultados alcançados contemplam a validação das escalas propostas para mensuração das variáveis de interesse da pesquisa, a avaliação das hipóteses que nortearam a realização do trabalho. Os resultados alcançados permitiram verificar que existe uma correlação positiva entre *clima e comprometimento organizacional*, o que valida a hipótese formulada. Na empresa Escola Construir Passinhos do Saber esta correlação foi comprovada e justificada, uma vez que os funcionários, em sua maioria, se dizem bastante satisfeitos com as atividades exercidas, e que o nível de expectativa com a empresa é satisfatório. Finalmente conclui-se que para uma organização ter um bom desempenho perante o mercado e ter um quadro de funcionários comprometidos e motivados é necessário que ela invista em melhorias nas condições de trabalho e nas relações interpessoais.

Palavras-Chave - Organização, Clima Organizacional, Comprometimento Organizacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema e Justificativa da Pesquisa	12
1.2 O Problema da Pesquisa.....	12
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Delimitação do Estudo.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Organização – Conceitos e Abordagens Teóricas	17
2.1.1 O Conceito de Organização.....	17
2.1.2 O Objetivo da Organização.....	18
2.1.3 As Tipologias das Organizações.....	19
2.1.3.1 Teoria da Contingência Estrutural.....	19
2.1.3.2 Teoria Institucional.....	20
2.1.4 Metáforas das Organizações.....	21
2.1.4.1 Organizações Vistas Como Máquinas.....	22
2.1.4.2 Organizações Vistas Como Organismos.....	23
2.1.4.3 Organizações Vistas Como Cérebros.....	25
2.1.4.4 Organizações Vistas Como Culturas.....	25
2.1.4.5 Organizações Vistas Como Sistemas Políticos.....	26
2.1.4.6 Organizações Vistas Como Prisões Psíquicas.....	27
2.1.4.7 Organizações Vistas Como Fluxos e Transformação.....	28
2.1.4.8 Organizações Vistas Como Instrumentos de Dominação.....	29
2.1.5 Organizações Modernas.....	30
2.1.5.1 Abordagem Estruturalista.....	30
2.2 Clima Organizacional – Conceitos e Abordagens Teóricas	33
2.2.1 O Conceito de Clima Organizacional.....	34
2.2.2 Tipos de Clima Organizacional.....	36
2.2.3 Influenciador e Influências do Clima Organizacional	38
2.2.4 Como se Manifesta o Clima Organizacional.....	39
2.2.4.1 Indicadores do Clima Organizacional.....	40
2.2.5 Estratégias de Avaliação do Clima Organizacional.....	41
2.2.6 Pesquisa de Clima Organizacional.....	42
2.3 Comprometimento Organizacional – Conceitos e Abordagens Teóricas.....	45
2.3.1 Natureza e Significado de Comprometimento Organizacional	45
2.3.2 Situando o comprometimento organizacional no contexto dos estudos organizacionais	48
2.3.4 Principais Vertentes Conceituais do Comprometimento Organizacional.....	49
2.3.5 Enfoques Unidimensionais do Comportamento Organizacional.....	50
2.3.5.1 Enfoque Afetivo.....	50
2.3.5.2 Enfoque Instrumental.....	50
2.3.5.3 Enfoque Normativo.....	51
2.3.5.4 Enfoque Sociológico.....	51
2.3.5.5 Enfoque Comportamental.....	52
2.3.6 Enfoques Multidimensionais do Comportamento Organizacional.....	52
2.3.7 Componentes ou bases do comprometimento organizacional – Modelo de três dimensões, Meyer e Allen.....	52
2.3.7.1 Enfoque Afetivo-Atitudinal.....	53

2.3.7.2 Enfoque Instrumental.....	54
2.3.7.3 Enfoque Normativo	54
2.4 Clima e Comprometimento Organizacional.....	56
3 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	58
3.1 Missão.....	59
3.2 Estrutura da Organização.....	59
3.3 Proposta Pedagógica.....	59
4 METODOLOGIA.....	61
4.1 Características da Pesquisa	61
4.2 População e Amostra	62
4.3 O Instrumento de Coleta de Dados	62
4.4 A Coleta dos Dados	66
4.5 O Tratamento Estatístico dos Dados.....	66
4.6 Hipóteses.....	66
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	68
5.1 Critérios para Análise	68
5.2 Análise dos Dados	68
5.2.1 Sexo.....	68
5.2.2 Faixa Etária.....	69
5.2.3 Estado Civil	70
5.2.4 Número de Filhos	71
5.2.5 Escolaridade.....	72
5.2.6 Área de Atuação	73
5.2.7 Cargo Atual.....	74
5.2.8 Tempo de Atuação na Função	75
5.2.9 Tempo na Empresa	76
5.2.10 Nível de Renda	77
5.2.11 Expectativas com a Empresa	78
5.2.12 Nível de Expectativas Atendidas	79
5.3 Discussão dos Dados	80
5.3.1 Clima Organizacional	81
5.3.2 Comprometimento Organizacional.....	82
5.3.3 Correlação entre Clima e Comprometimento Organizacional.....	84
5.3.4 Análise da Hipótese Formulada.....	85
6 CONCLUSÕES.....	86
6.1 Limitações do Trabalho.....	88
6.2 Recomendações	89
7 REFERÊNCIAS.....	90
APÊNCIDES	94

1 INTRODUÇÃO

No começo da história da humanidade, havia uma unicidade orgânica entre homem e natureza, e, o ritmo do trabalho e da vida dos homens associava-se ao ritmo da natureza. A partir do século XVIII com as transformações iniciadas na Inglaterra, que receberam o nome de Revolução Industrial, somado às transformações ideológicas e estruturais do capitalismo industrial, esse vínculo é rompido e o mundo ocidental experimenta um conjunto de mudanças em que o homem é afastado de suas condições naturais de existência e é incorporado ao circuito produtivo (OLIVEIRA, 2002).

Entre o fim do século XIX e o início do século XX, todas essas transformações se propagaram pela Europa e por alguns países além do Atlântico, impondo uma nova ordem econômica, social e, principalmente, administrativa (AZEVEDO *apud* GARCIA, 1981).

Esse crescimento econômico vertiginoso criou um mundo fundamentalmente distinto daquele em que imperavam as formas de produção e administração em pequena escala típicas das primeiras fases do desenvolvimento capitalista. A mecanização assume o comando produzindo uma transformação radical da natureza da atividade produtiva (MORGAN, 1996).

Neste período, devido à crescente complexidade e intensidade da atividade coletiva, difundem-se as grandes unidades organizacionais dominando as esferas econômica, social e política, exigindo assim, incrementos de capacidade administrativa (REED *apud* WALDO, 1948).

As organizações segundo Morgan (1996), são realidades sociais construídas de forma compartilhada. Este salienta que a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa, atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Para este autor, toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Várias teorias de organização e administração são baseadas em metáforas implícitas, sendo que uma metáfora muito comum é a de que uma organização é como uma máquina. Organização, do grego “*organon*”, significa instrumento ou ferramenta, levando-nos a uma visão mecanicista das mesmas. Nesta visão a organização é vista como processos racionais e técnicos. Os aspectos humanos são "menosprezados", ou seja, há uma tendência que os

trabalhadores, sobretudo nos níveis mais baixos da hierarquia, trabalhem como se fossem Máquinas (MORGAN, 1996).

Alguns pontos fortes dessa metáfora são quando o enfoque mecanicista possui uma tarefa contínua em que os produtos não sofrem mudanças, dentro de um ambiente estável com os devidos comportamentos planejados. As decisões são ágeis, pois existe uma previsibilidade dos acontecimentos. Tudo pode ser bem organizado e controlado.

Outra metáfora concebe a organização como um organismo vivo, onde há mudanças, fluxos. A organização tem necessidades básicas que têm de ser satisfeitas para sobreviver. Estas necessidades vão ser preenchidas através da interação meio-organização. Estes estudos foram tidos como os primeiros que chamaram a atenção para o fator humano dentro das organizações, considerado antes como desestabilizador. Neste enfoque os diferentes tipos de organizações são vistos como pertencentes a diferentes espécies, sendo o tipo burocrático apenas um desses (MORGAN, 1996).

O indivíduo ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto-realizar. No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam a satisfação dessas necessidades. Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo (LIMA e ALBANO, 2002).

Para Lima e Albano (2002), a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde, devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. Essa interação faz com que as organizações sejam dinâmicas e complexas, ou seja, um organismo vivo, podendo-se compreender porque a definição etimológica do termo é *organom* = órgão.

Confirmando essa visão Moscovici (1997) afirma que: "A maneira de lidar com as diferenças individuais cria, um certo clima, entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade." Sendo assim, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade.

Neste sentido é que o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças é que da forma ao modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de uma cultura e clima organizacional. Existe uma estreita relação entre o conceito de clima e o conceito de cultura organizacional, tanto que é recomendável desvendar os principais elementos culturais de uma organização antes de se partir para o levantamento e a análise de clima (BRESCANCINI, 2007).

Edgard Schein considera a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, a fim de lidar com problemas de adaptação (externa) e integração (interna). Esses pressupostos uma vez que tenham funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos, são então ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (BRESCANCINI, 2007).

Cultura é um lento processo de sedimentação na qual o que deu certo permanece e vai sendo reproduzido. Elementos da cultura de um grupo certamente exercem influência sobre a percepção de seus integrantes acerca do ambiente no qual convivem. Do mesmo modo, iniciativas bem-sucedidas para mudar aspectos do ambiente de trabalho podem contribuir para a introdução de novas práticas e valores junto a um grupo, promovendo mudanças culturais no longo prazo (BRESCANCINI, 2007).

Com o objetivo, de melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus clientes, diversas ferramentas gerenciais estão sendo desenvolvidas. Contudo, não estão sendo desenvolvidas, com a mesma intensidade, ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e os seus funcionários. Entre as ferramentas que visam esta melhoria estão a pesquisa de clima organizacional (BISPO, 2006) e de comprometimento organizacional (MEDEIROS, 2003).

Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Para Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

O comprometimento organizacional, segundo Sá e Lemoine (2002), é uma noção surgida nos anos 80, tendo se tornado importante no decorrer dos anos 90. Ele se apresenta como uma vantagem competitiva para as organizações em tempos de grande concorrência uma vez que na busca constante por qualidade e eficiência as organizações necessitam do investimento de seus funcionários no trabalho.

Para Souza (1978) o homem como fator de produção é tão valioso quanto a tecnologia empregada, e as metas visadas não são mais importantes do que os meios empregados para alcançá-las, o ambiente interno é consoante com o ambiente externo. Portanto, para aprofundamento do estudo desses instrumentos e suas diversas aplicações é importante a visão de conjunto. É nessa visão de conjunto que se enquadram os conceitos de clima e comprometimento organizacional.

Para Bastos (1993), comprometimento pode ser definido como um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos e deseja manter-se membro, de modo a facilitar a consecução de desses objetivos.

Considerando que as organizações são um conjunto de pessoas e que estas são atualmente consideradas o principal ativo das empresas e responsáveis pelo seu sucesso é necessário tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. Com esse objetivo estudos tem sido desenvolvidos com o objetivo de pesquisar o clima e comprometimento organizacional e assim contribuir para um melhor entendimento dos papéis a serem desempenhados por organizações e seus funcionários no sentido de obtenção de um clima favorável ao desenvolvimento do potencial humano para o trabalho (VIEIRA, 2004).

A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa de clima e comprometimento organizacional são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006). Portanto o presente estudo pretende tratar de suas definições, suas diferenciações, sua manifestação, suas variáveis componentes, como se inter-relacionam essas variáveis e como condicionam o trabalho desenvolvido dentro de uma organização. O desafio desta pesquisa é investigar as relações entre as variáveis clima e comprometimento organizacional no contexto de uma instituição de ensino infantil.

A instituição educacional, que será o universo deste estudo foi criada em 1992 em Belo Horizonte - MG, pela educadora Janette Leila de Paula. Em 2000 a Escola Construir ganhou uma ampla sede, com 1.400m de área construída e 2.200m de área de recreação, à Rua Vander Rodrigues de Lima nº 200, no bairro Caiçara- Belo Horizonte / Minas Gerais. Atualmente a escola possui um total de 47 funcionários.

1.1 Tema e Justificativa da Pesquisa

As empresas, hoje, buscam um novo arquétipo econômico mundial de alta frequência, baixo custo e intensa competição decorrente da nova era da internacionalização e globalização econômica, que lhes impõe uma necessidade cada vez maior de desenvolver produtos e serviços de qualidade com maior produtividade, num contexto de mudanças que exigem, acima de tudo, capacidade de adaptação por parte das organizações e dos seus colaboradores.

Clima e Comprometimento Organizacional têm se apresentado como molas mestras para impulso deste processo e se tornado vantagem competitiva para as empresas nestes tempos de grande concorrência e competição mercadológica.

Vários estudos encontrados na literatura como os de Coda (1997), Siqueira (2008), Luz (2003), Bastos (1993), Mayer e Allen (1997) e Dias (2005), discutem a importância do fortalecimento da cultura organizacional, criação de clima organizacional favorável e comprometimento organizacional para o pleno desempenho das organizações e alcance de seus objetivos.

Baseando-se no pressuposto de que um clima favorável na empresa influencia direta e indiretamente nos comportamentos e que motivação, produtividade e satisfação das pessoas envolvidas, são pontos importantes ao sucesso de qualquer empresa é pertinente a realização desta pesquisa na empresa escolhida visto que a mesma está expandindo suas atividades e tem metas ambiciosas de conquista de mercado no ramo em atua.

No presente trabalho através do levantamento de dados sobre clima e comprometimento organizacional presentes na empresa o que se pretende é oferecer respaldo científico para que a empresa de posse desses dados possa implementar medidas que eliminem os aspectos desfavoráveis, mantenham e fortaleça os favoráveis e segundo seu interesse adote políticas de RH que contribuam para o sucesso da empresa e também para o atendimento das expectativas de seus colaboradores, propiciando assim um ambiente de qualidade de vida no trabalho.

1.2 O Problema da Pesquisa

É interessante pensar no momento atual a questão da influência do clima organizacional sobre o comprometimento dos funcionários, momento marcado por profundas mudanças nas organizações, em uma época de precarização das relações de trabalho, de grande oferta de força de trabalho e concorrência.

As empresas na busca de obter um clima favorável que influencie no comprometimento das pessoas com a organização tem se preocupado em satisfazer seus funcionários, fornecendo pacotes de benefícios atrativos, participação nos lucros e resultados, entre outros.

Para McGregor (1992) a resposta está na direção da empresa que deve proporcionar a seus funcionários meios para que eles possam satisfazer suas necessidades. As pessoas quanto privadas de oportunidades para satisfazer as suas necessidades, revelam atitudes e comportamentos negativos.

Carvalho e Nascimento (1998) argumentam que a importância hoje na análise organizacional é verificar se as organizações propiciam às pessoas mecanismos para elas atingirem seus objetivos.

Segundo Gil (2009) toda pesquisa se inicia com algum problema ou indagação. Kerlinger (1980) argumenta que todo problema consiste em saber como as variáveis estão relacionadas. Considerando todos os aspectos descritos e com o suporte teórico dos autores, ficou assim enunciado o problema desta pesquisa:

Até que ponto o clima organizacional sofre influência do comprometimento organizacional e vice-versa?

Entendido como uma questão não resolvida, o problema científico precisa de uma resposta, via pesquisa. Para viabilizar a solução desse problema, foram estabelecidos os seguintes objetivos da pesquisa.

Devido ao ambiente altamente competitivo e à crescente cobrança por melhores resultados por parte do mercado, as diversas organizações têm procurado por qualidade, redução de desperdício, produtividade, comprometimento e motivação (DIAS, 2005).

Uma das estratégias para se alcançar esses objetivos é o provimento das empresas com indivíduos comprometidos que apresentem o desempenho superior e também a adoção de práticas de recursos humanos que estimulem o comprometimento dos funcionários.

O presente estudo trata de uma instituição de ensino infantil, em que o compromisso com a qualidade da educação oferecida é ponto vital para a empresa e está fortemente aliada ao ambiente de trabalho e ao comprometimento dos funcionários.

Para responder a essa pergunta, será desenvolvida a presente pesquisa.

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Caracterizar e classificar o clima organizacional predominante na organização pesquisada e ao mesmo tempo verificar em que grau os indivíduos estão comprometidos e qual o tipo de relação entre esses construtos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Pesquisar conceitos, taxonomias e teorias sobre clima e comprometimento organizacional.

- ❖ Levantar opiniões, atitudes e crenças dos funcionários.

Considerando-se que o estabelecimento do objetivo geral, e ainda, dos objetivos específicos é necessário, mas não suficiente para responder ao problema de pesquisa, o passo seguinte consistiu em delimitar o que será abordado por este estudo.

1.4 Delimitação do Estudo

Atualmente, para mobilizar e aproveitar plenamente as pessoas em suas atividades, as empresas estão mudando os seus conceitos e alterando as práticas gerenciais (CHIAVENATO, 2004).

A eficácia da organização depende do alcance dos objetivos, da manutenção do sistema interno (pessoas e recursos não-humanos) e da adaptação ao ambiente externo (CHIAVENATO, 2004).

As pessoas são fundamentais no processo de agregação de valores intangíveis, que beneficia as empresas no destaque competitivo entre talentos nos mercados de recursos humanos. Um dos grandes desafios as empresas da atualidade é a manutenção de um ambiente potencializador do ativo humano (FIGUEIREDO, 1999 apud BEDANI, 2006).

Para Luz (2006), com a pesquisa de clima organizacional é possível verificar o estado de espírito ou ânimo destas pessoas em um determinado período. A pesquisa de clima organizacional torna-se, então, indispensável como processo para avaliação da satisfação e

bem estar dos funcionários quando a empresa tem por objetivo de qualidade no gerenciamento da empresa, de seus produtos e serviços (LUZ, 2007, p.1).

Um dos construtos mais intensivamente estudados no campo do comportamento micro-organizacional desde os anos oitenta é o comprometimento com a organização. O conceito de comprometimento envolve laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho. Para comprometimento organizacional, esse vínculo seria um produto do "contrato psicológico" estabelecido ao ingressar na organização e pode envolver, como apontado por Buchanan (1974), uma aceitação dos valores e objetivos organizacionais, sentimento de lealdade, intenções de permanecer e trabalhar para a organização. O construto de comprometimento organizacional insere-se, sobretudo, no conjunto de pesquisas que buscam explicar e prever fenômenos como absenteísmo e rotatividade (BASTOS, 2000).

Pensando nisso, o grande desafio deste estudo consistiu em investigar – com base nos modelos desenvolvidos por Souza (1978); Clegg et al (2004); Morgan (1996); Etzioni (1989); entre outros; e ainda com o auxílio de técnicas de estatísticas – a existência ou não de relação entre os dois construtos: clima organizacional e comprometimento organizacional em uma empresa de ensino infantil que lida com crianças em fase de construção do saber e necessitam de subsídios e de pessoas satisfeitas com seu trabalho para ensiná-las, como pode ser visto no capítulo 6 deste trabalho.

O foco deste estudo consistiu em estabelecer a existência ou não de relação entre o clima organizacional e o comprometimento organizacional. O construto clima organizacional resulta de XX subconstrutos, ou conjunto de variáveis, segundo Martins *apud* Siqueira (2008): *apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle / pressão; e coesão entre colegas.*

O construto comprometimento organizacional resulta de dois subconstrutos, segundo Meyer e Allen (1997) (*apud* DIAS, 2005): *comprometimento afetivo e comprometimento instrumental.*

Desta forma, este estudo buscou responder às seguintes questões de pesquisa:

Para responder as questões levantadas, este estudo utilizou, preferencialmente, a metodologia de pesquisa quantitativa, seguindo a tendência internacional dos estudos de corte transversal, isto é, não mediu as variáveis em momentos distintos do tempo. Trata-se de um estudo tipo observacional, cuja técnica empregada será a observação direta e a entrevista.

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino infantil, localizada no bairro Caiçara, município de Belo Horizonte do Estado de Minas Gerais.

O estudo está estruturado em sete capítulos:

1. Introdução, incluindo a contextualização, a problematização e a justificativa do tema, além disso, inclui, também, o problema da pesquisa, seus objetivos, as hipóteses e delimitação do estudo.
2. Referencial Teórico – capítulo dividido em fundamentação teórica e conceitos sobre Organização, Clima Organizacional e Comprometimento Organizacional.
3. Características da Organização em Estudo – este capítulo fornece uma visão da organização delineando sua missão, proposta pedagógica e estrutura organizacional.
4. Metodologia – apresenta e descreve os procedimentos adotados para o desenvolvimento deste trabalho com foco no problema nos objetivos (geral e específico) e nas questões da pesquisa.
5. Análise e Interpretação dos Dados – capítulo que apresenta a tabulação dos dados e análise através de gráficos.
6. Conclusões – apresenta as conclusões e dá resposta aos objetivos formulados, além de analisar as hipóteses enunciadas e apresentar sugestões para novas pesquisas.
7. Referências – lista de referências utilizadas no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organização – Conceitos e Abordagens Teóricas

Antes de explanar sobre clima e comprometimento organizacional deve-se conceituar o termo organização. Pode-se dizer que organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde, devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. Portanto, as organizações se constituem nessa interação que faz com que elas sejam dinâmicas e complexas, ou seja, um organismo vivo. Assim, pode-se compreender porque a definição etimológica do termo é *organom* = órgão (LIMA e ALBANO, 2002).

As organizações são vidas complexas e repletas de paradoxos de forma que administrá-las não seja uma tarefa tão simples. Dentro delas encontram-se diferentes elementos, como máquinas, pessoas, capital, tecnologia, entre outros, que fazem com elas cresçam e prosperem ou simplesmente se definham. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum.

2.1.1 O Conceito de Organização

Uma empresa organizada é aquela que está provida de todos os recursos necessários ao seu bom funcionamento, sejam eles material, financeiro e humano (CARAVANTES, 2003).

Segundo Etzioni (1989) as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

Organização, segundo Morgan (1996), implica certo grau de interdependência, de tal forma que as situações descontínuas ou imprevisíveis em algum lugar da empresa têm consideráveis implicações para o funcionamento das demais partes.

Clegg, Hardy e Nord (2004) complementam que no campo dos estudos organizacionais, parte-se da premissa de que organizações são objetos empíricos na medida em que, quando algo é visto, vê-se uma organização, muito embora cada observador, possa ver algo diferente daquilo que é visto por outro.

Morgan (1996), sugere que para melhor compreensão e administração das organizações, os gestores passem a ler as várias situações encontradas dentro de uma

organização e que aperfeiçoem suas formas de pensar e agir a partir do conhecimento da realidade vivida.

2.1.2 O Objetivo da Organização

As organizações dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações e estes são alcançados através da participação de seus colaboradores, em diversos setores da atividade humana, que permitem a realização de objetivos dificilmente alcançáveis, caso fossem desempenhados por indivíduos de forma isolada (PIRES e MACÊDO, 2006).

Segundo Etzioni (1989) as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos; sua razão de ser é servir a esses objetivos. Para o autor os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade, até sua existência. Servem como padrões, através dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização, ou seja, sua eficiência e seu rendimento; e também servem como unidades de medida para o estudioso de organizações, que tenta verificar sua produtividade.

Hall (1984) questiona a idéia de que a eficácia de uma organização possa ser avaliada pelo grau em que realiza suas metas, como deseja Etzioni. Para ele, as organizações têm objetivos múltiplos e freqüentemente conflitantes. A diferenciação estrutural das organizações está relacionada com a diversidade e a incompatibilidade das metas (KOCHAN et al., 1975 *apud* HALL, 1984). Às metas oficiais, Hall (1984) contrapõe a idéia das operacionais não oficiais, mais diretamente vinculadas aos interesses de grupo e, embora possam apoiar, subverter ou ser irrelevantes para as oficiais, não têm uma ligação necessária com estas.

Maximiano (2004; p. 27), faz alusão aos objetivos de uma organização. “As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviço”. Desse modo, se evidencia que uma organização não é um grupo aleatório de pessoas que estão juntos ao acaso. Ela se estabelece consciente e formalmente para atingir certos objetivos que seus membros não estariam capacitados a atingirem sozinhos.

2.1.3 As Tipologias das Organizações

Não existem duas organizações iguais. As organizações são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade. Contudo, elas apresentam certas características que permitem classificá-las em certos grupos ou tipos. Essas classificações que denominaremos tipologias das organizações.

Para facilitar a análise comparativa das organizações, boa parte dos autores estruturalistas desenvolveu tipologias de organizações, tentando classificá-las de acordo com certas características distintivas.

Para descrever os modelos que uma organização pode possuir será utilizado as idéias dos autores Clegg, Hardy e Nord (2004), Morgan (1996) e Etzioni (1989) com suas respectivas estruturas e metáforas organizacionais.

2.1.3.1 Teoria da Contingência Estrutural

A estrutura organizacional muda à medida que as contingências mudam devido ao crescimento.

Para Clegg, Hardy e Nord (2004), a teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como a estratégia da organização ou seu tamanho. Assim, a organização é contingente a esses fatores, que são denominados fatores contingenciais. Para ser efetiva a organização tem que se adaptar a seus fatores e a seu ambiente.

A hipótese central da teoria da contingência estrutural é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada.

O aumento do índice de inovação de uma empresa pode refletir a competição com outras empresas por meio de novos produtos, em última instância, a causa é o ambiente. Por essa razão, a abordagem contingencial é frequentemente chamada de “a abordagem da organização e seu ambiente”.

Donaldson (1999) disserta que há diversos fatores contingenciais: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Essas características acabam por refletir a influência do ambiente em que a organização está inserida. A organização acaba por adequar a sua estrutura a seus fatores contingenciais. Cada um dos diferentes aspectos da estrutura organizacional é contingente a um ou mais fatores contingenciais.

A grande contribuição dessa perspectiva é a relativização de como as organizações devem se organizar para lidar com as incertezas do ambiente. Em outras palavras, a teoria da contingência estrutural explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Conforme Sacomano Neto e Truzzi (2002), essa perspectiva surgiu da idéia de que as ações organizacionais dependem das relações ambientais da organização. A estrutura organizacional é contingente às pressões e incertezas ambientais.

Em termos de pesquisa, a teoria contingencial visa identificar o fator ou fatores contingenciais particulares aos quais cada aspecto da estrutura organizacional precisa adequar-se. Os dados empíricos geralmente consistem em dados que comparam diferentes organizações com seus fatores contingenciais e estruturais (DONALDSON, 1999).

Algumas críticas são feitas por Hall (1990; *apud* SACOMANO NETO e TRUZZI, 2002) ao modelo racional da contingência. Primeiramente, critica-se por ser uma abordagem tautológica e também por ser uma teoria que não fornece uma explicação de como ou por que se desenvolve uma maneira ótima de se organizar. Enfatiza, de maneira exagerada, a racionalidade, pois existem aspectos que não podem ser antecipados.

Ademais, existem pressões externas e internas que não podem ser resolvidas como processos racionais pela sua natureza contraditória. Ainda Nohria & Gulati (1994; *apud* SACOMANO NETO e TRUZZI, 2002) destacam uma crença exagerada na capacidade adaptativa das organizações e uma estreita definição do que seja o ambiente organizacional.

Por fim, Donaldson (1999) traz que novos paradigmas surgiram na sociologia e na economia, oferecendo explicações sobre a estrutura organizacional e se juntando à teoria da contingência estrutural. Incluem a teoria da dependência de recursos, a teoria institucional, a teoria de ecologia populacional, a teoria do agenciamento e as teorias dos custos econômicos de transação. A seguir será dada uma atenção especial à teoria institucional.

2.1.3.2 Teoria Institucional

A diferença central da abordagem contingencial com o institucionalismo de Selznick “é um foco no como os atores organizacionais estão envolvidos em processos cognitivos de construção da realidade” (CLEGG, 1990, p. 83).

Nos primórdios dos estudos organizacionais, as organizações eram vistas como independentes, um sistema fechado. A partir da década de 1950, estas passaram a ser consideradas um sistema aberto - conjunto de subsistemas inter-relacionados - sujeitos à

influência do ambiente circunvizinho e, a partir de então, o ambiente passou a ganhar destaque nos estudos organizacionais (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003).

Nesse viés interpretativo das organizações, essas passam a ser vistas como uma "expressão estrutural da ação racional" que, ao longo do tempo, são sujeitas as pressões do ambiente social e transformam-se em sistemas orgânicos. Esta evolução, designada como "processo de institucionalização", pode ser sintetizada num aspecto: os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas (SELZNICK, 1957; *apud* CARVALHO et. al., 1999). A vertente de análise de Selznick visualiza as organizações como um sistema social diferenciado, a qual rejeita a concepção racionalista e considera instituições como uma variável independente, passando a vislumbrar a organização como expressão de valores sociais, destacando a sua relação com o ambiente (SELZNICK, 1957; *apud* CARVALHO et. al., 1999).

Os esforços da Teoria Institucional contribuíram para os estudos organizacionais ao seguirem uma ênfase sociológica, introduzindo variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo, na análise sobre relações entre organizações, e entre organizações e o ambiente. Deve-se ressaltar que a teoria da contingência estrutural, mesmo com uma ênfase a fatores técnicos e econômicos, já considera essa relação entre ambiente-organização.

Em termos organizacionais, a teoria institucional sugere que as organizações sejam influenciadas interna e externamente por pressões de conformidade a grupos ou padrões sociais. Tais pressões dirigiriam as organizações a terem comportamentos similares, conduzindo ao isomorfismo, similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional. Tal fato demonstra que o comportamento organizacional é uma resposta não apenas a pressões de mercado, mas também a pressões institucionais, e que estas levam à similaridade de formas organizacionais (ZUCKER, 1987).

2.1.4 Metáforas das Organizações

De acordo com Morgan (1996), as organizações seriam concebidas a partir de alguns conjuntos de crenças sobre como deveriam ser definidas suas partes e estabelecidas suas relações, para tornar possível o alcance dos seus objetivos.

Estes modelos de organizações de trabalho poderiam ser pensados em termos de imagens ou metáforas organizacionais. O autor propõe compreender e analisar as organizações em termos de oito imagens: máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema

político, prisão psíquica, mudança e transformação, instrumento de dominação. Mas não existiam medidas objetivas das percepções de imagens organizacionais.

Morgan (1996, p. 256) evidencia para melhor explicar seu ideal, algumas metáforas (dimensões) que uma organização possa vivenciar, sendo elas: organizações vistas como máquinas, vistas como organismos, vistas como cérebros, vistas como culturas, vistas como sistemas políticos, vistas como prisões psíquicas, vistas como fluxo e transformação e vistas como instrumentos de dominação. De acordo com o autor a idéia de ver as organizações como cada um dos elementos citados é uma busca para melhorar o ponto de vista das análises organizacionais acreditando que as organizações são realmente complexas.

2.1.4.1 Organizações Vistas Como Máquinas

Ao se observar o mercado organizacional atual é possível perceber como uma infinidade de organizações assume uma imagem mecânica como figura principal. Segundo Morgan (1996) as organizações como máquinas possuem, conseqüentemente, administradores que pensem mecanicamente.

Para Burns e Stalker (1996) na estrutura mecanicista os papéis organizacionais são fortemente definidos por superiores que detêm o monopólio do conhecimento organizacional. O modelo mecânico descreve o funcionamento das empresas como o de uma máquina, para o alcance dos seus objetivos e metas, de maneira satisfatória.

Chiavenatto (2000) evidencia na Teoria Clássica da Administração, a ênfase nas tarefas (Administração Científica - Taylor) e ênfase na estrutura (Teoria Clássica – Fayol). O autor relata a busca por considerar o homem como um simples robô, fadado a desempenhar suas tarefas de maneira mais eficiente possível, dentro do prazo determinado, ou seja, jornada de trabalho.

A mecanização e muitos dos princípios considerados por essas Teorias são relevantemente empregados nas atuais empresas, a fim de tornar os processos produtivos mais eficientes e eficazes. Apesar da fase de mecanização ter ocorrido antes dos anos 50, não há dúvidas de que ela deixou grandes modificações no processo organizacional.

Segundo Morgan (1996) a mecanização trouxe ganhos elevados, transformando a humanidade de competidores com a natureza em senhores virtuais.

As organizações chamadas de burocracias são planejadas e operadas como se fossem máquinas. O pensamento mecânico, forma pela qual é proposto o funcionamento das

empresas de maneira mecanicista, leva ao surgimento da burocracia, que seria a forma de organizar o processo mecanicista (MORGAN, 1996).

Para Chiavenatto (2000) “[...] a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos”.

Assim ao se confrontar a maneira pela qual o processo mecanicista se propõe com a definição de burocracia, pode-se entender que o processo realmente possa atingir aos objetivos da burocracia.

Morgan (1996, p. 26) considera que é preciso em todo o processo não somente o ler esta imagem mecanicista nas organizações, mas que os gestores destas empresas precisam pensar como máquinas, ou seja, quase ou sem nenhuma perspectiva de erros humanos.

Também é importante entender que nem todas as organizações estão direcionadas a esta imagem mecanicista, elas precisam apresentar algumas condições como: (a) quando existe uma tarefa contínua a ser desempenhada; (b) quando o ambiente é suficientemente estável para assegurar que os produtos oferecidos sejam apropriados; (c) quando se que produzir sempre exatamente o mesmo produto; (d) quando a precisão é a meta; e (e) quando as partes humanas da “máquina” são submissas e comportam-se como foi planejado que façam (MORGAN, 1996, p 37).

2.1.4.2 Organizações Vistas Como Organismos

Assim, como o meio no qual o indivíduo nasce, cresce e morre, é formado por diferentes organismos, que juntos contribuem para o equilíbrio da sobrevivência, as organizações podem ser consideradas como um desses organismos.

De acordo com Morgan (1996, p. 37) [...] as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olhe à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes.

Analisando o texto do autor é possível entender que as organizações de acordo com suas características tendem a adaptar-se melhor em certos ambientes do que em outros.

Após a explosão da era mecanicista, percebeu-se que as organizações não eram e não poderiam ser um sistema fechado em si mesmo. Elas necessitavam de alguns fatores como

sobrevivência, relações organização ambiente e eficácia organizacional. Daí a idéia de comparar as organizações como organismos (MORGAN, 1996).

Um das principais descobertas desta época foi o reconhecimento do ser humano nas organizações, e da importância deste no processo, dando margem ao surgimento de teorias motivacionais, buscando uma mudança de comportamento com relação às pessoas.

Porém a grande chave da organização ser vista como organismo é entender que é preciso visualizar aspectos técnicos e humanos dentro das empresas, o que as torna um sistema sócio-técnico, pertencente ao meio ambiente.

Diferentemente do que se pensavam, elas não são sistemas fechados, mas sistemas abertos.

A análise do ambiente no qual a organização está inserida e, qual seria a melhor forma para se portar nesse ambiente e, principalmente, que ela precisa se tornar uns sistemas abertos são características de uma gestão que possui visão da organização como um organismo.

De acordo com Morgan (1996) [...] usando a imagem de organismo em constante troca com o ambiente, fica se encorajado a assumir uma visão de organização aberta e flexível. Pode-se reconhecer que enquanto os processos chave estão funcionando de maneira efetiva, tudo mais pode estar indo bem.

O autor ainda enfatiza que “a administração das organizações com frequência pode ser melhorada por meio da atenção sistemática das “necessidades” que precisam ser satisfeitas, caso a organização deva sobreviver.”

Ao se comparar às organizações como organismos vivos, enfatiza-se a necessidade de sobrevivência destas na diversidade ambiental. A gestão voltada para esta forma de ver as empresas, leva a um melhor direcionamento de soluções para os problemas vivenciados dia-a-dia.

Para Burns e Stalker (1996) as incertezas do ambiente deveriam fazer com que as empresas tenham estruturas orgânicas, facilitando a adaptação rápida em ambientes diferentes, já a certeza do ambiente propõe estruturas organizacionais mecanicistas.

A atualidade já demonstra que necessita de métodos organizacionais que ativem, ao invés de limitar, o desenvolvimento da capacidade intelectual do trabalhador. Enquanto na metáfora da máquina o conceito de organização é o de uma estrutura estática e fechada, na metáfora do organismo, segundo Morgan (1996), o conceito de organização é o de uma entidade viva, em constante mutação, interagindo com seu ambiente na tentativa de satisfazer suas necessidades e adaptar-se a circunstâncias ambientais. Como um organismo vivo, com elementos diferenciados, mas integrados, que tendem a se auto-organizarem, numa interação

constante com o ambiente, influenciando e sendo influenciado por ele, a organização sai em busca de sua própria sobrevivência.

Para Burns e Stalker (1996) a estrutura orgânica se caracteriza por menor rigidez dos papéis, resultante da discussão entre partes diversas, marcado por uma maior distribuição do conhecimento entre os empregados. O modelo orgânico descreve o funcionamento das Entidades, para alcance dos seus objetivos e metas, pela procura da maximização da satisfação, flexibilidade e desenvolvimento do potencial humano.

2.1.4.3 Organizações Vistas Como Cérebros

As organizações são sistemas de processamento de informações, assim como o cérebro humano. A principal idéia desta visão não são as pessoas em si, mas a forma perfeita de funcionamento flexível de administração.

A partir dessa concepção pensou-se na idéia de que é possível planejar tais organizações de forma que elas possam aprender a auto organizar-se, como um cérebro em completo funcionamento (MORGAN, 1996).

O processo de aprender a aprender, foco principal dessa imagem, depende da habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente e à habilidade de desafiar hipóteses operacionais com um certo grau de abertura e autocrítica (MORGAN, 1996).

Morgan (1996) sugere as organizações holográficas, que se trata de uma organização na qual o todo se encontra em todas as partes. Dessa forma, pode-se entender que é possível e viável que esses processos venham a acontecer, como de fato já é realidade de algumas empresas. Contudo não se pode contestar que o homem é parte fundamental nesse processo, pois basta compreender que as organizações sem pessoas não existem.

A visão da empresa como um cérebro é importante para a gestão, pois possibilita abertura para o crescimento e fortalecimento de estratégias e ações, voltadas para os futuros negócios a serem realizados.

2.1.4.4 Organizações Vistas Como Culturas

Considerando que as empresas estão inseridas dentro de ambientes sendo esses considerados ambientes abertos, seria inevitável não falar em cultura e a presença da questão cultural.

A questão da cultura centraliza a atenção sobre o lado humano da organização, pois envolvem valores, crenças, ritos, mitos, do lugar e das pessoas que a rodeiam. É ela que determina o comportamento, a forma de agir dos membros de uma organização e que são refletidas nos resultados organizacionais (MORGAN, 1996).

Morgan (1996) evidencia que a cultura contribui nas mudanças organizacionais, isto porque toda e qualquer modificação que venha a ser realizada na organização precisa considerar os costumes, crenças e valores que podem ser afetados.

Contudo Morgan (1996) considera que a cultura evolui sempre e é ela que delinea o caráter da organização. Assim, a cultura corporativa pode facilitar ou dificultar a atividade organizacional, pois uma mudança efetiva depende de mudanças nos valores que devem guiar as ações. As crenças e as idéias que as organizações possuem de si mesmas, bem como daquilo que pensam fazer com respeito a seu ambiente, influenciam sobremaneira na materialização de seus objetivos, encorajando-os também para a formulação de sua estratégia empresarial.

A comparação das organizações a cadeia cultural demonstra que nas tomadas de decisões o fator cultural tem grande peso, e deve ser cuidadosamente relevado, para não afetar de maneira brusca o relacionamento da organização com o ambiente no qual ela esta inserida.

2.1.4.5 Organizações Vistas Como Sistemas Políticos

Para Morgan (1996) “[..] a política é um aspecto inevitável da vida organizacional, sendo esta a detentora de grande papel construtivo na criação da ordem social[.]”

Ao se relevar à visão política das organizações, percebe-se que toda a atividade organizacional é baseada em interesse e a avaliar todos os aspectos do funcionamento organizacional.

As organizações são sistemas políticos, e são berço de conflitos de interesses, conflito e poder. Sempre existira alguém que comande uma situação, sendo detentor do poder. Contudo vale ressaltar que é o poder a força capaz de equilibrar interesses e conflitos (MORGAN, 1996).

Morgan (1996) apresenta algumas das principais formas de resolução política dos problemas organizacionais que envolvem interesses e conflitos, sendo elas: autocraticamente (“vamos fazer desta forma”); burocraticamente (“espera-se que façamos desta maneira”); tecnocraticamente (“a melhor maneira de fazer isto é desta forma”); ou então,

democraticamente (“como vamos fazer isto?”). Em todos os casos citados pelo autor, a escolha usualmente baseia-se nas relações divergentes de poder entre os atores envolvidos.

Chiavenato (1999) evidencia que quando empregados (ou as pessoas) das organizações conseguem atender aos seus anseios particulares, os anseios organizacionais são também atingidos.

Finalmente Morgan (1996) evidencia que é necessário ter um certo cuidado nessa questão de análise política da organização, vez que dependendo do grau ela pode ser um perigo potencial, pois o que geralmente ocorre e a tendência em começar a ver política em todos os lugares, a olhar para as intenções ocultas, mesmo quando não haja nenhuma.

2.1.4.6 Organizações Vistas Como Prisões Psíquicas

Embora as organizações sejam realidades socialmente construídas acabam por desenvolver um poder próprio capaz de exercer controle sobre seus criadores. Assim, utilizando-se da metáfora da prisão psíquica, Morgan (1996) tenta demonstrar como as pessoas podem ficar prisioneiras de idéias, pressupostos falsos, crenças preestabelecidas, regras operacionais sem questionamento.

O autor considera que ao explorar a imagem de uma prisão psíquica, é possível visualizar algumas das formas pelas quais as organizações e os seus membros caem nas armadilhas oriundas de construção da realidade que, na melhor das hipóteses, representam uma simplificação imperfeita do mundo.

Dessa forma, ele apresenta algumas armadilhas das formas assumidas de raciocínio, sendo elas:

- Aprisionados pelo sucesso – empresas que enfrentam sérios problemas por se vincularem totalmente ao seu sucesso e esquecem da concorrência.
- Aprisionados pela acomodação organizacional – empresas que criam certeza de seus processos produtivos e incorporam margens de erro, sem buscarem um progresso nos processos produtivos para melhorar a qualidade e eliminarem essas margens de erro.
- Aprisionados pelos processos grupais – empresas que constroem um processo de tomada de decisão totalmente grupal e que deixa o senso crítico individual de cada membro, de lado, impedindo que críticas ou sugestões ocorram.

Muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com seu meio ambiente se acham intimamente ligados com o tipo de identidade que tentam manter, ignorando flutuações consideradas ameaçadoras à sua auto-referência.

Dessa forma a idéia de comparar as organizações a uma prisão psíquica é uma forma de melhorar a gestão a estar sempre atenta para o fato de que o futuro é importante e as glórias do passado já se foram.

2.1.4.7 Organizações Vistas Como Fluxos e Transformação

As organizações são constituídas de processos, fluxos e mudanças. Pensando neste pressuposto Morgan (1996) compara as organizações como fluxo e transformação. Na realidade a mudança é um dos pontos chaves desta visão, pois ela esta presente em todos os processos, constantemente.

Morgan (1996) apresenta três imagens de mudanças que fornecem formas alternativas para se pensar sobre o processo e a lógica das mudanças, sendo:

- As mudanças se originam no ambiente, ou seja, a organização é tipicamente um sistema aberto e em constante interação com o seu contexto, transformando entradas em saídas. Dessa forma as mudanças ocorridas nos ambientes são sempre um desafio para as organizações responderem. Porém da mesma forma as organizações são elementos fundamentais no ambiente, de modo que se elas deixarem de alguma forma de atuarem implicam em mudança no ambiente. Assim pode-se entender que as organizações estão sujeitas às mudanças do ambiente em que estão inseridas, mas devem manter um sistema fechado de relações para manter-se segura e capaz de responder as mudanças externas.
- A mudança se desenvolve através de padrões circulares de interação – ou seja, não existe uma causa para dada mudança, mais várias causas. Um elemento importante nesta concepção é o feedback (positivo e negativo) que influencia diretamente no círculo. Um feedback negativo influencia para um positivo e vice-versa.
- A mudança dialética - toda mudança gera um oposto à situação envolvida pela mudança.

Uma das idéias principais em comparar as organizações a fluxo e transformação é justamente a compreensão de que a mudança é peça fundamental dentro deste ponto de vista, é interessante analisar que qualquer mudança que ocorra no ambiente que influa diretamente nas organizações, logicamente afetaria novamente o ambiente.

Dessa forma pode-se perceber que as ações organizacionais podem provocar uma série de transformações positivas ou negativas nos ambientes nos quais se encontram e o mesmo pode ocorrer em fluxo inverso.

2.1.4.8 Organizações Vistas Como Instrumentos de Dominação

Ao longo da história, organizações têm sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros. Isto se torna bastante evidente quando se traça a evolução histórica de empresa moderna, desde as suas raízes na antiguidade até o seu papel no mundo atual, passando por diferentes estágios de crescimento e desenvolvimento, inclusive como empresa militar e império (MORGAN, 1996).

Morgan (1996) considera que desde os tempos antigos as organizações são reflexos de dominação, uma vez que existem muitos trabalhando para beneficiar a poucos.

Segundo o autor a dominação pode ocorrer de muitas maneiras diferentes. Primeiro a dominação surge quando uma ou mais pessoas coagem outras através de uso direto de ameaça ou força. Entretanto, há dominação de formas mais sutis: quando aquele que dita as regras pode impor a sua vontade sobre outros, sendo, ao mesmo tempo, percebido como tendo o direito de fazer isto.

Morgan (1996) enfatiza que as organizações, através do processo de dominação, usam e exploram seus empregados quando não lhes oferecem condições físicas e segurança no trabalho, causando-lhes doenças e stress, ou ainda quando, ao não precisarem mais de seus serviços os descartam. Também questiona a questão de estrutura e divisão de classes, que deixa de forma mais explícita a dominação do maior sobre o menor (ou do padrão sobre o empregado), característica organizacional esta adquirida desde os primórdios da construção da administração.

Contudo, o propósito maior de Morgan é chamar a atenção das organizações que quando se propõem fazer uma análise organizacional comparando-a a um instrumento de dominação, consegue-se perceber que muitas das ações estratégicas ou tomadas de decisões racionais pela busca da eficiência e eficácia, utilizadas pela empresa podem estar gerando por um outro ângulo uma forma de demonstrar poder e dominação sobre outros envolvidos. Morgan (1996) identificou três tipos de dominação social que podem tornar-se formas legítimas de autoridade ou poder. Qualificou-as em carismática, tradicional e racional-legal.

2.1.5 Organizações Modernas

Vivemos em uma sociedade de organizações. Ao contrário de sociedades anteriores, a sociedade moderna atribui um elevado valor ao racionalismo, à eficiência e à competência. Sem organizações bem administradas seria impossível manter o padrão de vida, nível de cultura e a vida democrática (ETZIONI, 1989).

Etzioni (1989) afirma que o problema das organizações modernas é a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de consequências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação.

2.1.5.1 Abordagem Estruturalista

Etzioni (1989) elabora sua tipologia de organizações, classificando as organizações com base no uso e significado da obediência. Para ele, a estrutura de obediência em uma organização é determinada pelos tipos de controles aplicados aos participantes.

O autor considera as organizações como unidades sociais com finalidade específica. São unidades artificiais, planejadas e deliberadamente estruturadas. De acordo com esta tipologia, as organizações atribuem recompensas e sanções que garantem a obediência às suas normas, regras e regulamentos. Estes meios de controle classificam-se em físico, material ou simbólico.

Etzioni classifica as organizações tendo em conta o uso e significado da obediência segundo:

- Organizações coercivas, características de prisões e instituições penais - o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. Utilizam a força - latente ou manifesta - como o significado principal de controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser "alienativo" em relação aos objetivos da organização. As organizações coercitivas incluem exemplos como os campos de concentração, prisões, instituições penais etc. o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. Utilizam a força - latente ou manifesta - como o significado principal de controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser "alienativo" em relação aos objetivos da organização. As organizações coercitivas incluem exemplos como os campos de concentração, prisões, instituições penais etc.

- Organizações utilitárias como, por exemplo, o comércio e as corporações trabalhistas - poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento tipicamente "calculativo", baseado quase exclusivamente nos benefícios que esperam obter. O comércio e as corporações trabalhistas estão incluídos nesta classificação. poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento tipicamente "calculativo", baseado quase exclusivamente nos benefícios que esperam obter. O comércio e as corporações trabalhistas estão incluídos nesta classificação.
- Organizações normativas que incluem a igreja, as universidades, os hospitais e outras organizações políticas e sociais - o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização. Utilizam o controle moral como a força principal de influência sobre os participantes. Os participantes têm um alto envolvimento "moral" e motivacional. As organizações normativas são também chamadas "voluntárias" e incluem a Igreja, universidades, hospitais e muitas organizações políticas e sociais. Aqui, os membros tendem a buscar seus próprios objetivos e a expressar seus próprios valores pessoais. o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização. Utilizam o controle moral como a força principal de influência sobre os participantes.

O estruturalismo se preocupa com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é mais que a simples soma das partes são características básicas do estruturalismo. Os principais autores da Teoria Estruturalista foram: James D. Thopson, Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Peter M. Blau, David R. Sills, Burton R. Clarke e Jean Viet.

Para Etzioni (1989) caberia à ação estruturalista fazer a “ligação entre os dois conceitos de organização formal e informal e a apresentação de um quadro mais completo e integrado da organização”.

Como estrutura podemos entender o conjunto formado pela reunião das partes ou elementos, em determinada ordem ou organização. A preocupação com a estrutura se dá em razão de buscar a interação entre os componentes internos de um sistema, levando-nos a concluir que há uma grande preocupação dos estruturalistas com os sistemas que movem a organização, levando-os a entender que “o todo é maior do que a simples soma das partes”.

Analisa a estrutura de uma organização considerando as partes internas (subsistemas), comparando-as com o todo. É portanto tudo que a análise interna da organização possa revelar e sua principal fonte de análise advém das propostas conflitantes.

2.2 Clima Organizacional – Conceitos e Abordagens Teóricas

Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos da globalização, as empresas tem tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho tem percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

O conceito de clima organizacional surgiu em 1939, através de estudos de Kurt Lewin que introduziu o termo clima psicológico no vocabulário da psicologia social (DRUCKER, 1981), para quem o comportamento humano pode ser um produto das características da pessoa e de seu ambiente psicológico (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008). Com o passar dos anos, os estudos, além de demonstrarem a preocupação como o ambiente psicológico, deixaram clara a preocupação com as influências sociais, situacionais e organizacionais do ser humano (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

Até 1985 poucos pesquisadores haviam estudado o clima organizacional. Este termo era citado somente por autores interessados na qualidade de vida no trabalho (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

Na década de 1990, o estudo do clima organizacional ganhou fôlego. Nesta década aparecem muitos estudos do clima em instituições escolares, em hospitais, em organizações financeiras e em organizações em geral (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

Em recente levantamento bibliográfico sobre o tema no Brasil e nos EUA, Nardi (2004) aponta algumas características da evolução dos estudos sobre clima organizacional. O autor relata que o pesquisador mais citado nos trabalhos dos EUA é Benjamin Schneider, para quem o clima organizacional está baseado nas experiências e comportamentos das pessoas nas organizações, sendo tema de pesquisa na área da psicologia (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

No Brasil, os primeiros estudos datam de 1977, quando Edela Lanzer Pereira de Souza conceituou clima organizacional como um “fenômeno que resulta do jogo das três variáveis da cultura: preceitos, tecnologia e caráter” (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

2.2.1 O Conceito de Clima Organizacional

Para Coda (1997), clima organizacional é uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas de que dela fazem parte estariam

efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional. Nesta perspectiva clima organizacional é um indicador do grau de satisfação (ou de insatisfação) dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos do trabalho.

Clima organizacional é um conceito significativo, que tem importantes implicações para se entender o comportamento humano nas organizações. Pode ser facilmente percebido em uma empresa, porém seu conceito é de difícil definição fazendo com que venha sendo trabalhado há várias décadas não tendo se chegado ainda a um consenso. Aliado a isso algumas confusões são geradas dificultando sua compreensão (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

A primeira dessas confusões foi compreender clima organizacional como sinônimos de clima psicológico. Depois de muitas discussões e investigação, concluiu-se que clima organizacional é constituído por elementos cognitivos, enquanto clima psicológico constitui-se de elementos afetivos. Autores como James e Jones (1974) e Schneider e Reichers (1983) distinguem os termos, conceituando clima psicológico como o significado da ligação individual no contexto de trabalho e clima organizacional como percepções ligadas a um aspecto particular do trabalho, partilhadas pelos trabalhadores (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

Outra confusão referia-se à superposição do conceito de clima com outros construtos como satisfação no trabalho e cultura organizacional. Satisfação é uma atitude do indivíduo para com o seu trabalho, classificado por Siqueira e Gomide Júnior (2004) como um vínculo do trabalhador com o seu trabalho, constituídas por componentes cognitivos e afetivos. Satisfação no trabalho pode ser definida como “julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho” (BRIEF e WEISS, *apud* MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

Por outro lado, clima organizacional é formado por percepções compartilhadas pelos trabalhadores. Na avaliação de satisfação verifica-se o quanto o empregado “gosta ou não” de determinados aspectos do ambiente organizacional verifica-se a percepção, a descrição da ausência ou da presença destes aspectos. Portanto, clima organizacional é uma atitude e, como tal, composta por elementos afetivos e cognitivos (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

Os conceitos de clima e cultura organizacional também foram tratados como similares caso de Katz e Khan (1966). A evolução dos estudos mostra uma distinção nítida entre os construtos. Cultura é um construto muito mais profundo que clima (SCHNEIDER, 1985). Clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades,

do ambiente e das políticas que caracterizam a organização. Cultura está mais voltada para a compreensão e para o compartilhamento do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades da organização e para os modos através dos quais eles são comunicados e transmitidos. Dessa forma, cultura seria formada por padrões de referência criados por um dado grupo que influenciam o modo de perceber, pensar e sentir dos membros deste grupo (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

Clima organizacional envolve alguns elementos da cultura, mas é mais superficial do que esta. Pode-se afirmar que clima é parte da cultura e está relacionado ao que pode ser experimentado de modo mais imediato. Para Toro (2001), cultura organizacional inspira as filosofias gerenciais e as práticas administrativas e estas moldam o clima organizacional. Uma mesma organização pode possuir vários climas em diferentes setores, mas possui uma só cultura (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

Segundo Naves e Coleta (2003), a revisão da literatura mostra diferentes abordagens para o conceito. Verbeke, Volgering e Hessels (1998) e Puente-Palacios (2002) detalham quatro tipos de abordagens: Estrutural, Perceptual, Interativa e Cultura, que foram identificadas por Moram e Vokein:

- Abordagem Estrutural – Parte da concepção de clima resultante da participação de um conjunto de características objetivas da organização que influencia sobre as atitudes, valores e percepções das pessoas que as compõem.
- Abordagem Perceptual – segundo esta abordagem, o gênesis do clima está no indivíduo e não em aspectos estruturais da organização. Assim os indivíduos assumem o papel de protagonistas no processo de construção desse clima, pois são as suas percepções acuradas ou não, que constituem os elementos de base a partir do quais o clima organizacional se ergue.
- Abordagem Interativa – o cerne do clima não é apenas o indivíduo e os seus processos internos, mas os processos de interação entre os indivíduos e a situação organizacional.
- Abordagem Cultural – é uma complementação das outras três. O clima organizacional seria resultante da cultura da organização, que molda os processos sociais e individuais de percepção.

No Brasil, os primeiros conceitos sobre clima organizacional estavam no trabalho de Edela Lanzer Pereira de Souza. Souza (1987) define clima como “um fenômeno resultante da interação da cultura. É decorrência do peso de cada um dos seus elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. (...) E como cada um dos três elementos culturais é formado de

diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade” (MARQUES, 2007).

Chiavenato (1997), em seu conceito de clima organizacional refere que este depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, entre outros, considerados variáveis de entrada no sistema.

Segundo Toro (2001), clima organizacional consiste “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”. Essas percepções possuem valor estratégico, pois alimentam a formação juízos / opiniões acerca da realidade de trabalho (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

Os juízos, por sua vez, determinam as ações, reações e decisões das pessoas e, assim, podem provocar impactos importantes nas organizações.

Nesta perspectiva clima organizacional é um indicador do grau de satisfação (ou de insatisfação) dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos do trabalho. E o estudo do juízo formados sobre as relações de trabalho tem interessado os estudiosos e as organizações por causa de seus impactos (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

2.2.2 Tipos de Clima Organizacional

Conforme afirma Coda *apud* Luz (2001), “... uma investigação adequada sobre o clima organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito”.

Existem inúmeros tipos e subtipos de climas organizacionais, portanto a classificação de somente alguns deles se deve a um fator meramente didático e sistemático. Sendo assim, Souza (1978) os classificou como clima desumano, onde é dada excessiva importância à tecnologia; clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões e por último, o clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho (LIMA e ALBANO, 2002).

Para Mello (2004) e Bispo (2006) existem três tipos básicos de clima. Mello (2004), classificou o clima em favorável, desfavorável e neutro. Já Bispo (2006), descreve o clima como mais ou menos favorável, desfavorável e favorável.

Ricardo Luz (2003), descreve o clima organizacional como bom, razoável ou ruim; contudo, o autor reduz os tipos de clima em dois tipos, quando utiliza em sua tabulação apenas dois parâmetros de avaliação, sendo um satisfatório e o outro insatisfatório. Aqui vamos nos basear nos tipos de climas organizacionais propostos por Bispo (2006). Observe no quadro abaixo a relação entre os tipos de climas (níveis) e suas caracterizações.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Figura 1 – Tipos de climas organizacionais, segundo Bispo

Fonte: Bispo (2006)

Perceba que, quando uma empresa tem um clima insatisfatório, ela apresenta uma alta rotatividade de pessoas, baixo desempenho e comprometimento dos funcionários, fofocas, e ainda é considerado um lugar ruim para se trabalhar.

Já uma empresa que tem um clima bom, geralmente oferece ambiente de serviço adequado, possui bons valores, as pessoas se envolvem e dedicam-se nas suas tarefas, e também indicam a seus familiares e amigos.

Uma empresa que possui um clima mediano de satisfação também apresenta índices médios de faltas, rotatividade e dedicação.

Para Luz (2003) o clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O

baixo *turnover* (rotatividade) e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse clima.

O clima é prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas entre outros. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracterizam o clima como prejudicado ou ruim.

Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o *turnover* (rotatividade) costuma ser alto, e alguns funcionários costumam omitir sua passagem profissional por elas.

2.2.3 Influenciador e Influências do Clima Organizacional

Para Tamayo, (1999), variáveis do nível do indivíduo como valores pessoais e as características de personalidade influenciam o clima organizacional. No nível da organização, o principal influenciador do clima é a estrutura organizacional composta, segundo Tamayo (1999, p. 253), por sete dimensões: (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

- 1 – hierarquias e linhas de staff;
- 2 – número de níveis organizacionais;
- 3 – tamanho da organização;
- 4 – tamanho da subunidade;
- 5 – abrangência do controle;
- 6 – grau de centralização;
- 7 – grau de hierarquização.

Para Drexler (1977), a estrutura organizacional comporta ainda duas outras características: o tamanho da organização e a integração com a equipe de trabalho (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização (LIMA e ALBANO, 2002). Segundo Luz (2001), o clima retrata o grau de satisfação emocional e material das pessoas no trabalho, influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Portanto, o clima deve ser favorável, proporcionando motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

O clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho e a motivação dos trabalhadores no trabalho. Isto funciona como regulador da produtividade dos funcionários e da empresa como um todo. Um melhor conhecimento do clima organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

2.2.4 Como se Manifesta o Clima Organizacional

Na visão de Luz (2003), o clima organizacional se materializa nas organizações através de alguns indicadores que dão “sinais” sobre a sua qualidade.

No dia a dia das organizações podemos encontrar “sinais” de que o clima vai bem ou mal. Esses indicadores não nos fornecem elementos capazes de descobrirmos as causas que mais estão afetando positiva ou negativamente o clima de uma empresa. Todavia servem para alertar quando algo não está bem, ou ao contrário, quando o clima está muito bom.

Segundo Resende e Benaiter (1997) existem algumas disfunções crônicas nas organizações em geral que são encaradas com certo espírito de resignação e muitas vezes são utilizadas como desculpas ou justificativas para omissões, falhas e deficiências (SECONELLI, 2010).

Por serem problemas relacionados com o comportamento humano e organizacional, costumam ser classificados como não pertencentes à área de atuação e de responsabilidade da gerência, e por sua vez, a área de Recursos Humanos a quem cabe, direta ou indiretamente, criar as condições para resolvê-los, acaba sendo desviada para outras tarefas mais operacionais e imediatas, em virtude de poucos recursos, pouca visão de prioridades ou por incapacidade mesmo (SECONELLI, 2010).

E os problemas persistem, adquirem dimensões maiores, e de certa forma diluídos no ambiente organizacional misturado aos conjuntos dos pontos fracos da empresa que são acobertados pela cultura organizacional, reforçam as “invisíveis” forças de resistência às mudanças e inovações (SECONELLI, 2010).

2.2.4.1 Indicadores do Clima Organizacional

Segundo Luz (2003), os indicadores servem para alertar quando algo não está bem na organização:

- *Turnover* ou Rotatividade: pode representar uma pista de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa e que falta algo para satisfazê-las.
- Absenteísmo: o excessivo número de faltas e atrasos que pode ter o mesmo significado do *turnover*.
- Pichações nos banheiros: as críticas, as agressões direcionadas aos líderes da empresa, indicam o estado de satisfação dos funcionários.
- Programas de sugestões: quando mal sucedidos podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava.
- Avaliação de desempenho: quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, de sua apatia em relação à empresa ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho.
- Greves: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou a omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam as reivindicações, muitas vezes, revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos é que vai muitas das vezes determinar o clima tenso ou agradável.
- Desperdício de material: uma das formas do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho.
- Queixas no serviço médico: nos consultórios os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminação.

Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças, influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

2.2.5 Estratégias de Avaliação do Clima Organizacional

Na visão de Luz (2003) não podemos confundir uma estratégia de avaliação de clima com um indicador de clima organizacional. A primeira é o meio utilizado pela empresa para conhecer detalhadamente o seu clima, enquanto que o indicador serve apenas como um indício, um sinal, um alerta sobre o clima.

A seguir, algumas formas estratégicas para avaliar o clima:

- Contato direto dos gestores com seus subordinados: essa é uma maneira natural de avaliação do clima, feita através das reuniões, dos contatos mantidos entre os gestores e os membros de suas equipes de trabalho. Nesses contatos, os gestores percebem os problemas potenciais que possam afetar o clima da empresa.
- Entrevista de desligamento: essa estratégia é muito empregada e reveste-se de grande importância para o monitoramento do clima, contudo ela é limitada, pois estão circunscrita àqueles que estão deixando as organizações de forma voluntária ou compulsória.
- Entrevista do Serviço Social com os funcionários: as empresas que possuem um Serviço Social contam com uma importante estratégia de acompanhamento do clima. Os assistentes sociais são especializados nos contatos com os empregados e não só atendem as suas demandas pessoais, como também identificam vários problemas potenciais no ambiente de trabalho.
- *Ombudsman*: esse é um papel relativamente novo nas organizações brasileiras. Trata-se de um ouvidor, alguém com competência e credibilidade para identificar reclamações de clientes, fornecedores, comunidade e também dos próprios empregados.
- Programa de sugestões: muitas empresas adotam essa estratégia com o objetivo de colher idéias, sugestões que possam melhorar seus processos, produtos ou serviços. Com relação ao clima, o programa de sugestões constitui uma estratégia de avaliação do clima, quando abrem espaço para sugestões que também possam aprimorar as condições de trabalho.
- Linha direta com o presidente: canal direto e permanente mantido pelo presidente ou diretor de Recursos Humanos a fim de detectar reclamações ou sugestões que possam melhorar a qualidade do ambiente de trabalho.

- Pesquisa de clima organizacional: de todas as estratégias essa é a mais completa. É a que permite a empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização.

2.2.6 Pesquisa de Clima Organizacional

O clima organizacional é um indicador tanto dos pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar. É através desta análise que é possível desvendar as causas dos problemas enfrentados pelas organizações, aumentando o grau de compreensão deles (BRESCANCINI, 2007).

O instrumento utilizado para levantar o clima seria a Pesquisa de Clima, pois permite retratar o que as pessoas percebem estar acontecendo em determinado momento da organização.

Segundo Maximiano (2000) a pesquisa do Clima Organizacional é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seus administradores.

No conceito de Bom Sucesso (2002) a pesquisa de clima permite identificar os fatores relevantes do indivíduo com a organização, através do mapeamento de uma complexa rede de motivos e expectativas individuais, permitindo avaliar o grau em que essas expectativas podem ser atendidas pela empresa.

A pesquisa de clima é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa e empregado, com o objetivo de corrigi-las. Ela revela o grau de satisfação dos empregados e aponta também a tendência de comportamento dos mesmos. Identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal. Representa também, uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa.

Luz (2003) considera que as pesquisas de clima organizacional vêm sendo cada vez mais utilizadas pelas empresas que passaram pelo processo de reestruturação e agora querem sentir de perto a impressão que os colaboradores que permaneceram têm da organização.

Pesquisas de clima organizacional bem elaboradas abordam aspectos referentes à missão, a valores e crenças organizacionais, comportamento e relacionamento com chefes e líderes, além de salários e benefícios. Desta maneira, podem fornecer informações relevantes quanto a:

- características da cultura organizacional;
- imagem que o colaborador tem da organização, missão e valores;
- grau de satisfação, motivação, necessidades e expectativas dos colaboradores;
- similaridades entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais;
- nível de integração entre os departamentos;
- relações funcionais entre os colaboradores;
- produtividade;
- envolvimento dos colaboradores com suas tarefas e responsabilidades;
- correlação entre a satisfação no trabalho e a oferta de benefícios.

O objetivo dessas pesquisas, segundo consultores, é verificar os pontos fortes e fracos da empresa e minimizá-los. As pesquisas de clima organizacional aplicadas periodicamente pelas organizações caracterizam como principal objetivo fornecer vestígios dos aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais que influenciam as atitudes dos colaboradores em relação à organização, suas expectativas e sua integração num determinado momento. Segundo consultores, é verificar os pontos fortes e fracos das empresas e minimizá-los.

Um ponto de partida para investigar o clima organizacional é saber o que se espera desse tipo de estudo. O ideal é que uma pesquisa de clima resulte em medidas que eliminem os aspectos desfavoráveis, mantenham os favoráveis e comecem a tratar os aspectos que eventualmente não tenham apresentado tendência nítida de opinião (BRESCANCINI, 2007).

Na análise da realidade interna, o maior desafio é conhecer as pessoas, seu perfil e potencialidades, a capacidade de propor soluções e gerar resultados, empenhar-se na qualidade, conviver com tensões e conflitos. A pesquisa de clima e de qualidade de vida permite investigar o ambiente interno, constituindo, portanto, o ponto de partida para qualquer processo de mudança.

Planejamento estratégico, realinhamento da cultura, melhoria de produtividade e rentabilidade, além do estabelecimento de um novo canal de comunicação entre colaborador e empresa são algumas realizações que se tornaram mais simples de serem resolvidas a partir do diagnóstico de clima organizacional.

No entanto, o fato de estudos de clima terem como destino certo a gestão de pessoas não significa que melhorar o ambiente de trabalho seja responsabilidade exclusiva dos gestores de RH. Conhecer o grau de satisfação dos quadros funcionais constitui um elemento crítico do papel gerencial. O gerenciamento do clima organizacional implica acompanhar a percepção dos funcionários e avaliar o tratamento de suas expectativas pelas diversas

unidades da organização. A partir daí, desencadeiam-se ações específicas para trabalhar fatores de insatisfação no âmbito organizacional e local (BRESCANCINI, 2007).

2.3 Comprometimento Organizacional – Conceitos e Abordagens Teóricas

Este capítulo inicia-se situando comprometimento organizacional no contexto dos estudos organizacionais; discorre sobre a natureza e significado desse construto e destaca suas principais fontes teóricas, com especial ênfase no modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997) (apud DIAS, 2005); e termina com as considerações finais sobre esse construto.

2.3.1 Natureza e Significado de Comprometimento Organizacional

O trabalho sempre ocupou espaço central na vida do homem. Várias correntes do pensamento administrativo, tendo como foco o relacionamento entre o indivíduo e a organização, são o centro da questão do comprometimento organizacional. As diversas visões dessa relação e a análise dessa corrente de pensamento são a base e o suporte para o desenvolvimento dos estudos sobre esse tema (SÁ, 2000).

Esta autora, refere que a partir do séculos XVIII e XIX com a sistematização dos métodos de produção as condições de trabalho e o impactos na produção e moral dos trabalhadores começaram a ser estudados de forma sistemática. Tais estudos se iniciaram com os economistas liberais, passando pelas escolas de Administração Científica e de relações humanas, quando a satisfação do trabalhador e sua adaptação ao trabalho foram mais enfatizadas nos estudos e pesquisas.

Sobre o comprometimento no trabalho, Meyer e Allen (1997) (apud DIAS, 2005) referem a necessidade de se aprofundar os estudos na construção do conceito, buscando distinguir comprometimento organizacional de envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, avanço na carreira, comprometimento profissional entre outros e propõe que o empregado pode ter diversos perfis de comprometimento e que o conflito pode existir entre os comprometimentos de um empregado.

O comprometimento Organizacional tem sido estudado sob várias vertentes de conceituação e mensuração, onde múltiplos conceitos estão associados ao uso desse conceito (BATISTA, 2005)

Segundo o Ferreira (1999) o termo comprometer vem do verbo de origem latina *compromittere* e o termo comprometimento vem de comprometer + imento = comprometimento, que significa ação ou fato de comprometer-se, apresentando vários eixos de significado tais como: fazer, assumir compromisso, obrigar por compromisso.

Sobre a etiologia da palavra comprometimento, Bastos (1994) menciona o sentido ambíguo quando utilizada na linguagem cotidiana, ocasião em que o termo está associado a múltiplos significados. Por um lado, o conceito de comprometimento está associado a um sentido positivo e se refere à noção de envolvimento, ajustamento, engajamento, agregamento.

Por outro lado, o termo possui um significado negativo quando se refere à idéia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um objetivo. Também Siqueira e Gomide Júnior (2004), mencionam o significado que a expressão comprometer-se possui na língua portuguesa, estando a mesma, segundo esses autores, associada à idéia de obrigar-se por compromisso.

Segundo Dias (2005), na linguagem cotidiana, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais freqüentes: primeiro, aproxima-se dos conceitos de compromisso e de envolvimento, e descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos (como comprometimento, seria o oposto de sem compromisso e indicaria o grau de atenção, esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo); segundo, representa uma extensão do primeiro, e comprometimento passa a significar um estado do indivíduo, um estado de lealdade a algo relativamente duradouro e que pode ser descrito por meio sentenças que descrevem intenções, sentimentos desejos; e terceiro, muito freqüente, refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados, por exemplo, comprometer empregado no sentido de prejudicar.

Observa-se assim, que o mesmo termo é usado para descrever dimensões valorativas opostas – comprometimento como maneiras de agir que podem conduzir a produtos / estados desejáveis, como falha em atingir tal estado desejado, e comprometimento como um tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa.

Na literatura científica, a utilização do conceito de comprometimento emerge, sob os mais diversos rótulos, numa larga tradição de estudos que explora o vínculo do trabalhador com os aspectos do seu contexto de trabalho (BASTOS, 1997).

O comprometimento organizacional segundo Mowday, Porter e Steers (1982), pode ser definido como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”, expresso em três dimensões: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta e forte desejo de se manter como seu integrante.

Está inserido no campo de estudos denominado Comportamento Organizacional, definido por Robbins (1999) (*apud* DIAS, 2005) como aquele que investiga o

impacto que indivíduos, grupos e estrutura exercem no comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização. Portanto, o comportamento organizacional está interessado no estudo do que as pessoas atuam em uma organização e como este comportamento afeta o desempenho da organização (DIAS, 2005).

Esta definição se tornou a mais utilizada na pesquisa sobre o tema, mas se restringe à natureza afetiva ou atitudinal do fenômeno e distingue-se da abordagem calculativa ou instrumental, na qual o comprometimento é visto como produto das trocas efetivadas entre indivíduo e organização, ou da normativa, em que o comprometimento é associado à internalização de normas sociais e padrões de conduta. Nesses três casos, contudo, as medidas de operacionalização dos construtos são geralmente escalas com formato tipo *Likert*, desenvolvidas após processos de validação psicométrica (DIAS, 2005).

De acordo com um mapeamento conceitual e histórico feito por Bastos (1993), as atuais abordagens ou enfoques de comprometimento originaram-se de três disciplinas. Da sociologia, especificamente de Becker, teria evoluído o enfoque instrumental ou calculativo, enquanto de Weber teria surgido a noção de comprometimento como decorrente da autoridade e subordinação legitimadas no contexto de trabalho. Das teorias organizacionais, de autores como Barnard, March e Simon e Etzioni, teria surgido a tradição atitudinal ou afetiva; mas suas idéias também teriam influenciado o enfoque instrumental ou calculativo, bem como o normativo. Da psicologia social de Azjen e Fishbein teria emergido uma segunda influência sobre o enfoque normativo, enquanto das idéias de Kurt Lewin e Festinger teria nascido a abordagem comportamental, que vê comprometimento como “um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento” (BASTOS, 1993).

A meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) resume os resultados das pesquisas sobre comprometimento, permitindo uma visão global das suas variáveis antecedentes consistentemente encontradas nas pesquisas fora do Brasil. Entre as características pessoais, a maior correlação positiva encontra-se com a percepção do indivíduo quanto à sua competência pessoal. Quanto às características do trabalho, observam-se correlações positivas significativas entre comprometimento e variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho (ANDRADE e PILATI, 2001).

Outros aspectos que se mostram positivamente associados a comprometimento são: comportamentos de estruturação, comunicação e consideração do líder e estilo participativo.

As correlações entre comprometimento e características organizacionais tais como tamanho e centralização são praticamente nulas, nos estudos publicados no exterior.

2.3.2 Situando o comprometimento organizacional no contexto dos estudos organizacionais

A crescente competitividade que as organizações vêm experimentando nos últimos anos impõe a necessidade de efetiva participação, envolvimento e empenho, traduzidos em elevado padrão de comprometimento da força de trabalho em relação à implementação de políticas, estratégias, objetivos e metas, visando à estabilidade e sobrevivência das mesmas.

Vários pesquisadores nas últimas décadas utilizaram o tema comprometimento organizacional como objeto de estudo. Estes estudos têm objetivado auxiliar as organizações a encontrarem estratégias de gerenciamento do seu pessoal que o tornem mais satisfeitos, mais envolvidos com a empresa e, por conseguinte, mais produtivos (NAVES e COLETA, 2003).

O comprometimento organizacional é um construto inserido no campo de estudos denominado comportamento organizacional, que segundo Robbins (1999), investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem no comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização. Como construto, o comprometimento difere do conceito de satisfação com o trabalho, por ser mais completo, refletindo uma resposta afetiva à organização como um todo (DIAS, 2005).

Conforme Meyer e Allen (1997) (apud DIAS, 2005), comprometimento enfatiza o vínculo com a organização, incluindo seus objetivos e valores, enquanto a satisfação enfatiza o ambiente específico em que o empregado realiza sua tarefa.

Comprometimento organizacional, segundo Bastos (1993), pode ser definido como um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução destes objetivos.

Moraes (1997) afirma que a valorização do comprometimento organizacional, se comparado aos estudos clássicos da motivação humana no trabalho, deve-se, entre outros fatores, à maior estabilidade que esse tema imprimiu aos estudos do comportamento e das atitudes do trabalhador (COSTA e MORAES, 2007).

Múltiplos aspectos podem ser alvos do comprometimento do indivíduo, dentre os quais podemos citar: a própria organização, a sua profissão, o seu sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas do trabalho, entre outros. Aspectos fora do trabalho também influenciam esse vínculo do trabalhador, a exemplo de sua

família, religião, partido político. Tais focos de comprometimento podem ser harmônicos e conflitivos (BASTOS, CORREA e LIRA; 2000).

Para Naves e Coleta (2003) o comprometimento organizacional pode ser entendido como o envolvimento com a organização que incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa, sendo este afetado pela natureza do vínculo: afetiva, instrumental ou normativa.

Meyer e Allen (1997) (apud DIAS, 2005) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: (1) comprometimento como um apego a organização, ou afetivo; (2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, ou instrumental; e (3) comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, ou normativo. Estes autores caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados".

2.3.4 Principais Vertentes Conceituais do Comprometimento Organizacional

Entre as diversas abordagens conceituais, os trabalhos da equipe de Porter (1982) predominam na maioria dos estudos realizados. Numa revisão dos diversos trabalhos realizados à época sobre o tema, Mowday, Porter e Steers (1982) listam dez diferentes enfoques oriundos das pesquisas sobre comprometimento organizacional, deixando claro não existir um consenso com relação à definição do construto, levando à identificação de várias abordagens conceituais.

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 1990, com um trabalho realizado por Bastos e publicado na Revista de Administração de Empresas – RAE (BASTOS, 1993). Nesse artigo, o autor apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas que contribuem para a investigação do comprometimento organizacional, realizando, portanto, uma ampla revisão da literatura, em que mostra que o estudo do comprometimento é muito diversificado, devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, sindicato, valores, trabalho e profissão/carreira, todos se constituindo em linha de investigação própria, embora partilhando problemas comuns (BASTOS, 1993).

2.3.5 Enfoques Unidimensionais do Comportamento Organizacional

As cinco principais abordagens do comprometimento organizacional que podem diferenciar a maioria das pesquisas na área são : a) enfoque afetivo; b) enfoque instrumental; c) enfoque normativo; d) enfoque sociológico; e e) enfoque comportamental. Desses cinco enfoques apontados, três – afetivo, instrumental e normativo – têm predominado nas pesquisas desde a década de 90.

2.3.5.1 *Enfoque Afetivo*

Entre as diversas abordagens conceituais sobre comprometimento organizacional, os trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982) predominam na maioria dos estudos realizados. Apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental, os autores enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização.

Conceituam o comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização em particular, caracterizando-se pelas seguintes dimensões: “(1) uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; (2) um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e (3) um forte desejo de se manter como membro da organização” (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982).

2.3.5.2 *Enfoque Instrumental*

Este enfoque, também denominado de “continuação”, ou “calculativo”, fundamenta-se no clássico trabalho de Becker (1960), em que o autor descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo de engajar-se em linhas consistentes de atividade. Desta forma, o comprometimento instrumental é visto como um mecanismo psicossocial, cujos elementos *side-bets* – conseqüências de ações prévias (recompensas e custos), impõem limites ou restringem ações futuras, características de certos tipos de pessoas. Assim uma linha consistente de atividade pode ser entendida como, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização e as *side-bets* (trocas laterais) seriam os diversos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para

fundos de pensão) que tornam difícil o abandono da organização. De acordo com Becker (1960), o comprometimento instrumental busca superar a insuficiência das explicações correntes para a coerência do comportamento do indivíduo que tende a engajar-se em linhas consistentes de atividades, permanecendo nelas por um determinado período de tempo (COSTA e MORAES 2007).

2.3.5.3 *Enfoque Normativo*

O enfoque normativo do comprometimento organizacional tem suas raízes na interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1989) e a Psicologia Social, na qual estão inseridos os trabalhos de Azjen e Fishbein (1980) sobre a estrutura das atitudes e de seu poder preditivo em relação ao comportamento. Os estudos de Weiner e Vardi (1990) discutem esse novo enfoque do comprometimento organizacional estabelecendo um quadro de referência, denominado “normativo instrumental”, em que trabalham os conceitos de sistema cultural e sistema motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações (COSTA e MORAES 2007).

Weiner (1982) define o comprometimento organizacional como “um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que seu comportamento seja compatível com os objetivos e interesses da organização”. Segundo este conceito, as pressões normativas predispoem o indivíduo para se comportar de acordo com os padrões internalizados (COSTA e MORAES 2007).

2.3.5.4 *Enfoque Sociológico*

No enfoque sociológico do comprometimento organizacional, Halaby (1986) analisa o *attachment* (apego) à organização com base nas idéias de Weber (1947), especialmente a sua teoria da autoridade, e ainda nas idéias de teóricos marxistas como Burawoy (1983). De acordo com Halaby (1986), o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos empregados. Desta forma, os empregados levam para as organizações, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras de denominação. Assim, dentro desse quadro de referência, o apego do empregado não está na dependência do amor e nem tampouco do dinheiro, mas sim na

percepção da legitimidade do regime de governo do empregador (COSTA e MORAES, 2007).

2.3.5.5 *Enfoque Comportamental*

O enfoque comportamental, conforme salienta Kiesler e Sakamura (*apud* BASTOS, 1994), influenciado pela Psicologia Social, considera o comprometimento como um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos que se consolidam à medida que suas próprias ações, originadas de atitudes psicológicas, tornam-se consistentes, formando um sistema em que cada comportamento gera novas atitudes, que levam a comportamentos futuros. “Dessa forma, o comprometimento pode ser comparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas atitudes, que por sua vez, refletem-se e manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente, vínculo com a organização” (COSTA e MORAES, 2007).

2.3.6 Enfoques Multidimensionais do Comportamento Organizacional

A partir da década de 90 tornou-se um consenso geral o fato de que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional.

De acordo com Meyer e Allen (1997) (*apud* DIAS, 2005), para entender o comprometimento no trabalho é necessário fazer a distinção entre estas duas vertentes, que são: a natureza e o foco do comprometimento. Isto é, deve-se reconhecer que o comprometimento pode tomar múltiplas formas, cada uma das quais podendo ser focada em múltiplas entidades, incluindo o grupo de trabalho, o supervisor, a alta administração, a profissão, o sindicato etc. Os autores ainda alertam para o fato de que o uso da expressão múltiplos comprometimentos refere-se, coletivamente, aos vários focos aos quais uma pessoa possa se tornar comprometida, não se referindo aos diferentes componentes do comprometimento.

2.3.7 Componentes ou bases do comprometimento organizacional – Modelo de três dimensões, de Meyer e Allen

Em sua revisão da literatura sobre comprometimento, Mowday, Porter e Steers (1982) notaram que existe pouco consenso sobre o significado deste termo. Mais do que isso,

observaram que pesquisadores de várias disciplinas atribuíram seus próprios significados ao construto, aumentando, dessa forma, a dificuldade envolvida no entendimento do conceito.

Dada à flexibilidade com que o termo comprometimento vem sendo tratado, não causa surpresa o fato de que as opiniões divirjam a respeito de ele ser bom ou ruim, ser estável ou estar em declínio, e assim por diante.

Contudo, a partir da análise das diversas definições sobre o tema, Meyer e Allen (1997) (apud DIAS, 2005) notaram que elas refletiam três grandes temas, a saber:

Affective commitment (comprometimento afetivo) – referindo-se a um envolvimento emocional do empregado em que ocorre uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”;

Continuance commitment (comprometimento instrumental) – referindo-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na organização porque precisam”;

Normative commitment (comprometimento normativo) – refletindo um sentimento de obrigação de permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67)

O quadro a seguir, sintetiza as idéias do modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997) (apud DIAS, 2005). Interessante ressaltar as questões norteadoras para a compreensão de cada uma das três dimensões:

1. Questão norteadora para a dimensão afetiva: “Você deseja se manter membro de sua organização?”.
2. Questão norteadora para a dimensão instrumental: “Você precisa se manter membro de sua organização?”.
3. Questão norteadora para a dimensão normativa: “Você se sente obrigado a permanecer membro de sua organização?”.

2.3.7.1 *Enfoque Afetivo-Atitudinal*

A linha de pesquisa que considera a natureza do vínculo como afetivo-atitudinal prevalece entre os pesquisadores. Suas bases se fundamentam nas teorias de Etzioni (1989), sendo esta abordagem mais tarde aprimorada com os trabalhos de Mowday, Steers e Porter

(1982). Para os autores, estar comprometido com a organização significa a identificação e o envolvimento com a organização. O indivíduo comprometido realiza um esforço considerável em prol da organização. Assim, eles o caracterizam como: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) uma tendência a manifestar um esforço considerável em favor da organização; e (3) a manifestação de um forte desejo de permanecer como membro da organização.

A partir desta definição, verifica-se que indivíduos com elevado grau de comprometimento demonstram uma internalização dos valores e objetivos da organização e, por conseguinte, tendem a exercer um esforço considerável em favor dela. Sob esse ponto de vista, os indivíduos assumem uma postura ativa. Estão dispostos a se empenhar ao máximo, contribuindo de forma positiva para a empresa.

2.3.7.2 Enfoque Instrumental

O enfoque instrumental constitui o segundo grande referencial teórico adotado nas pesquisas sobre o tema, cujas denominações são: calculativo, continuação, *side-bets* (BASTOS, 1994). Esta corrente originou-se nos trabalhos de Becker (1960), traduzindo-o como função da percepção do trabalhador, quanto às trocas estabelecidas com a organização. Segundo o autor, o indivíduo permanece na organização devido a custos e benefícios associados a sua saída. Em outras palavras, o empregado irá optar por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. No momento em que perceber um déficit em relação aos retornos recebidos, sua escolha provavelmente será abandonar a empresa.

O comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas, num primeiro momento, por Ritzer e Trice (1969) e, posteriormente, por Hrebiniak e Alluto (1972) (NAVES E COLETA, 2003).

2.3.7.3 Enfoque Normativo

A corrente de pesquisa normativa é ancorada nos trabalhos de Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1990), influenciada pelas contribuições de Etzioni (1989). Segundo a corrente normativa, o comprometimento é visto como o conjunto de pressões normativas, internalizadas para que o indivíduo se comporte de acordo com os objetivos e metas da organização. O enfoque normativo procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura e do lado individual, por meio dos processos motivacionais. Parte do

pressuposto de que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente (NAVES E COLETA, 2003).

Wiener e Vardi (1990) defendem que a cultura organizacional é capaz de atuar junto aos empregados com o intuito de envolvê-los nos ideais da organização, permanecendo esta influência estável no corpo dos funcionários. É importante destacar que esta adesão vai depender dos valores e normas partilhados e do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral (NAVES E COLETA, 2003).

Uma terceira corrente que merece destaque e ampara os estudos desta pesquisa é o enfoque das três dimensões de Meyer e Allen (1997) (apud DIAS, 2005).

2.4 Clima e Comprometimento Organizacional

De acordo com Davis & Newstrom (1998), o comportamento organizacional integra quatro elementos distintos: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente. Isso envolve conceitos fundamentais sobre a natureza das pessoas e das organizações, ou seja, como os colaboradores estão preparados para o desempenho de suas funções, seu crescimento e desenvolvimento para atingirem níveis mais altos de competência, criatividade e realização, face à importância dos mesmos serem os recursos centrais em qualquer organização e qualquer sociedade (OLIVEIRA e CAMPELLO, 2004).

É importante, para todo o esse processo ocorrer de forma normal, que as empresas gerem condições que motivem os colaboradores a um melhor desempenho, ou seja, criem um clima organizacional que facilite o trabalho para alcançar os resultados pretendidos.

Para Siqueira e Gomide Júnior (2004) os estudos de satisfação e envolvimento com o trabalho e de comprometimento organizacional intencionam predizer o nível de produtividade e desempenho, prognosticar as taxas de absenteísmo e rotatividade além de ser um excelente indicador de clima organizacional.

Mattar & Ferraz (2004) citam que as empresas sabem o valor e a importância de obter e manter o comprometimento de seus colaboradores. Colaboradores comprometidos propiciam maior eficiência e eficácia. Porém os autores comentam que nem sempre é fácil conseguir esse comprometimento por parte dos colaboradores. O mercado atualmente exige das empresas uma alta competitividade, e as mesmas desejariam o comprometimento de seus colaboradores para atingirem essa maior produtividade, com qualidade nos serviços e, assim, obterem um crescimento sustentável (OLIVEIRA e CAMPELLO, 2004).

A *Siegel Scale of Support for Innovation* (SSSI) foi desenvolvida por Siegel & Kaemmerer (1978) objetivando avaliar as dimensões de clima organizacional presentes em organizações inovadoras. A partir de cinco dimensões (tipo de liderança, sentimento de posse, valorização da diversidade, evolução contínua e consistência) foram identificados três fatores característicos do clima das organizações inovadoras: o suporte à criatividade, a tolerância às diferenças e o comprometimento individual (OLIVEIRA e CAMPELLO, 2004).

A necessidade de incentivar e manter o comprometimento das pessoas levou as empresas a desenvolver pesquisas sobre perfil dos colaboradores, forma de gestão, liderança, motivação entre outras, analisando que ações devem ser feitas implantadas para obtenção de maiores resultados, conforme Mattar & Ferraz (2004) (OLIVEIRA e CAMPELLO, 2004).

A pesquisa de clima e comprometimento organizacional constitui-se como privilegiado instrumento gerencial, pois a identificação das insatisfações e sua posterior administração, resultam na criação de condições que geram um clima e comprometimento organizacional ainda mais positivo e cooperativo, que permite à instituição transitar melhor em fase de mudanças e cooptar mais facilmente adesão à projetos e objetivos estratégicos (FEITOSA et al, 2006).

3 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A Escola Construir nasceu de um ideal da educadora Janette Leila de Paula. Janette sonhava com um espaço onde a aprendizagem fosse sem sofrimento e as crianças se sentissem felizes (HISTÓRIA, Escola Infantil Construir - Caiçara - Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.escolaconstruir.com.br/escola-construir.php>>. Acesso em 17/08/2010).

Em 1992 foi fundada a Escola Construir – Passinhos do Saber, com o objetivo social de trabalhar com Berçário e Educação Infantil. A escola foi montada em uma casa adaptada, de médio porte, usando o nome fantasia “Escola Infantil Passinhos do Saber”, no Caiçara, recebendo alunos do berçário ao 3º período. Depois passou para uma casa maior e foi anexado o nome fantasia com a razão social: “Escola Construir – Passinhos do Saber”.

A Escola se situava à Rua Aspásia, nº 354, bairro Caiara, em Belo Horizonte. Já no ano seguinte a escola foi transferida para um ambiente maior, na mesma rua no nº 367 (HISTÓRIA, Escola Infantil Construir - Caiçara - Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.escolaconstruir.com.br/escola-construir.php>>. Acesso em 17/08/2010).

Com a crescente demanda de alunos foi necessário a construção de uma nova sede com projeto arquitetônico adaptado às necessidades das crianças e à expansão do programa de ensino, analisando o atendimento até a 4º série do Ensino Fundamental.

Em 2000 a Escola Construir ganhou uma ampla sede, com 1.400m de área construída e 2.200 m de área de recreação, à Rua Vander Rodrigues de Lima nº 200, no bairro Caiçara - Belo Horizonte / Minas Gerais Nessa data foi incluído em seu objetivo social, além da atuação com o Berçário e Educação Infantil, também o Ensino Fundamental até o 5ª ano (HISTÓRIA, Escola Infantil Construir - Caiçara - Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.escolaconstruir.com.br/escola-construir.php>>. Acesso em 17/08/2010).

- Razão Social: Escola Construir Ltda.
- CNPJ: 42.768.804/ 0001-85
- Endereço: Rua Vander Rodrigues de Lima – nº 200 - Caiçara – Belo Horizonte/MG.
- Número de Funcionários: 47 funcionários.
- Valor da Mensalidade: R\$309,00 a R\$625,00 (infantil); R\$315,00 a R\$616,00 (fundamental).
- Ramo de atividade: Ensino.

3.1 Missão

Promover o desenvolvimento global das crianças, num processo integrado com as famílias, em ambiente de muita alegria (MISSÃO, Escola Construir - Missão. Disponível em: <<http://www.escolaconstruir.com.br/missao-escola-construir-caicara-belo-horizonte.php>>. Acesso em 17/08/2010).

3.2 Estrutura da Organização

A estrutura organizacional constitui-se em uma ferramenta básica que permite alcançar as situações pretendidas pela empresa. Deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, sendo um conjunto ordenado de autoridades, responsabilidades, comunicações e decisões dos setores organizacionais da empresa.

A escola em estudo é uma empresa formal, com uma organização baseada nos eventos funcionais, sendo formada pela:

Direção (proprietária): administração geral da escola;

Acessória: auxílio à direção;

Coordenação e orientação educacional: todo trabalho com os alunos, professores e responsáveis, compreendendo o planejamento, suporte e acompanhamento.

Secretaria: todo processo de registro acadêmico dos alunos e do departamento de pessoal;

Departamento Financeiro: contas a pagar e a receber;

Professores: responsáveis pelo projeto educacional;

Recepção: receber e informar pessoas e direcioná-las a setores desejados e atender telefonemas;

Serviços Gerais: auxílio à professores e á funcionários;

Equipe de Limpeza: responsável pela manutenção e higienização do ambiente escolar.

3.3 Proposta Pedagógica

O Projeto Pedagógico da Escola Construir tem por finalidade o desenvolvimento global da criança, permitindo-lhe uma visão de mundo real, através de suas descobertas, de sua criatividade, estruturando a possibilidade de formação de consciência crítica, priorizando a manifestação e a expressão de idéias. O que se espera é alicerçar a capacidade de análise e

de transformação da realidade, considerando ainda a importância da relação da criança com o meio. É necessário que ela tenha auto confiança para adquirir conhecimentos, atitudes e habilidades que lhe permitam relacionar-se criativamente com o seu espaço social e estender sua convivência à outros ambientes (PROPOSTA PEDAGÓGICA. Escola Construir. Disponível em: <<http://www.escolaconstruir.com.br/proposta-pedagogica.php>>. Acesso em 17/08/2010).

É tarefa da educação ajudar a criança a se desenvolver nos aspectos sócias, afetivos, cógicos, etc., assim sendo, o processo educativo deve favorecer o desenvolvimento global da criança ampliando suas possibilidades de êxito na escola fundamental.

Ao se elaborar a Proposta Pedagógica da Escola Construir para a Educação Infantil e Ensino Fundamental alguns aspectos foram considerados:

- quem é a criança enquanto ser biopsicossocial;
- como a criança pensa e age nos estágios de seu desenvolvimento;
- como a criança aprende;
- o que a criança pode nos propor;
- quais as finalidades da proposta.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas as principais características deste trabalho de pesquisa, destacando a população e os critérios de seleção da amostra investigada, técnicas e estratégias de elaboração e validação do instrumento utilizado para coleta dos dados, bem como os procedimentos e ferramentas utilizados para o tratamento estatístico desses dados.

4.1 Características da Pesquisa

Pesquisa em um sentido mais amplo é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. Para ser qualificada como científica, deve ser feita de modo sistematizado, utilizando método próprio e técnicas específicas, apresentando os resultados de forma peculiar (RUDIO, 2004).

Segundo Marconi e Lakatos (2007) para que o estudo ofereça boas perspectivas científicas deve-se considerar: fidelidade de aparelhagem, precisão e consciência dos testes, objetividade e validade nas entrevistas e dos formulários, e critérios de seleção da amostra.

Considerando seus objetivos, a natureza do problema a ser investigado, e tendo como unidades de análise uma empresa de ensino infantil, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, quantitativa, de corte transversal, segundo os critérios adotados por diversos autores, como pode ser constatado a seguir.

De acordo com Gil (2009), em uma pesquisa descritiva busca-se a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis, ou seja, pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Vergana (2007) completa que a pesquisa descritiva expõe características de uma certa população ou de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre as variáveis e definindo sua natureza.

Para Richardson (1999) o método de abordagem quantitativa “representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às interferências”.

Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), na pesquisa quantitativa os dados são representados por métricas quantitativas, utilizando a linguagem matemática como forma de tratamento e apresentação. Pesquisas quantitativas são geralmente homogêneas quanto ao tipo e número de fontes de dados e têm altas possibilidades de generalização para o universo de elementos em estudo, reduzindo assim, distorção na interpretação dos dados.

O trabalho pode ainda ser classificado como sendo um Estudo de Caso, considerando que a amostra foi coletada em uma única organização.

4.2 População e Amostra

Segundo Richardson (1999, p. 157), “[...] a população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”.

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 30), “amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

O universo da pesquisa ou objeto de estudo é o conjunto de elementos escolhidos segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2004). Nesta pesquisa, o objeto de estudo são todos os funcionários da instituição de ensino infantil Escola Construir Passinhos do Saber localizada na cidade de Belo Horizonte no Estado de Minas Gerais. A população é constituída de 46 pessoas, entre pessoal da limpeza, professores e diretoria.

Dos 46 questionários entregues na escola, obteve-se o retorno de 35 questionários totalmente válidos, correspondendo a um índice de retorno de 76%.

Os dados foram coletados diretamente pelo pesquisador a partir da aplicação de um questionário. Estes dados “[...] referem-se a fatos ou coisas conhecidas, usadas como uma base para inferência ou consideração” (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Para a definição do tamanho da amostra, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%.

As informações sobre o instrumento da coleta dos dados serão descrito a seguir.

4.3 O Instrumento de Coleta de Dados

Segundo Mattos et al. (2004), o questionário é um instrumento que possibilita respostas precisas, sendo estruturado através do tema do qual se pretende obter os dados. Através do questionário poderão ser obtidas respostas precisas, que na eventualidade de não

se ter o instrumento de pesquisa, tais informações seriam inacessíveis (MARCONI; LAKATOS, 1986).

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário composto de questões mensuradas por intermédio de escalas do tipo Likert (1975), variando de 1 (um) a 5 (cinco), totalizando seis pontos. Instrumento este de coleta de dados, cuja estrutura se dá por meio de uma série ordenada de perguntas, que deverão ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador e após deverá ser enviada de volta para o pesquisador (DIAS, 2005).

Ressalta-se que a opção por esse instrumento de pesquisa, dentre outros existentes, foi fundamentada nos objetivos gerais e específicos do trabalho, além de gerar respostas com maiores possibilidades de comparação e uniformidade.

Uma vez elaborado, o questionário foi submetido a apreciação do orientador e autorizada a sua aplicação.

O questionário que foi aplicado e está presente no apêndice 1, se compõe de 3 partes, totalizando 56 questões, sendo que, a primeira parte constituiu um conjunto de informações que visa traçar o perfil do conjunto dos respondentes e nas duas últimas partes, as variáveis são mensuradas por escala Likert (1975) (DIAS, 2005).

Os conjuntos de variáveis contidos em cada parte ficaram assim distribuídos:

Parte I – Dados do Respondente – contendo 12 itens que constitui um conjunto de informações que visa traçar o perfil do conjunto dos respondentes.

Parte II – Avaliação dos Níveis de Clima Organizacional – contendo 34 itens os quais representariam as 12 dimensões mais habituais em que os colaboradores deveriam manifestar-se. O modelo de questionário que será utilizado foi adaptado da Escala de Clima Organizacional – ECO que de acordo com Martins *apud* Siqueira (2008) significa uma escala multidimensional que tem por finalidade analisar a percepção do colaborador sobre diferentes dimensões do clima organizacional, descritos a seguir:

Fator 1: Apoio da chefia e da organização. Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.

Fator 2: Recompensa. Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

Fator 3: Conforto físico. Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.

Fator 4: Controle / pressão. Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

Fator 5: Coesão entre colegas. União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Parte III - Avaliação dos Níveis de Comprometimento Organizacional – contendo 11 itens os quais representariam o modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997) (apud DIAS, 2005), distribuído em dois fatores, descritos a seguir:

Fator 1: Comprometimento afetivo. Definido como identificação e envolvimento com a organização.

Fator 2: Comprometimento instrumental. Definido como avaliação de investimentos e recompensas.

Os quadros 01 e 02 apresentam os itens de cada uma das variáveis latentes ou construtos de segunda ordem.

VARIÁVEL: Comprometimento Organizacional		REFERENCIAL TEÓRICO: Meyer e Allen (1997)	MEDIDA: Escala <i>Likert</i> de 5 pontos
1	Eu seria muito feliz se pudesse dedicar o resto de minha carreira a esta organização.		
2	Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.		
3	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.		
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado com esta organização.		
5	Esta organização tem um imenso significado para mim.		
6	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.		
7	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.		
8	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.		
9	Se eu não tivesse dado tanto de mim para esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.		
10	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativa imediatas.		

Quadro 1 – Variável *clima organizacional*, segundo Martins *apud* Siqueira (2008), na escala *Likert* de 5 pontos.

Fonte: Adaptado de Martins *apud* Siqueira (2008), páginas 35 a 38. Elaboração do autor do

VARIÁVEL:	REFERENCIAL TEÓRICO:	MEDIDA:
Clima Organizacional	Martins (2008)	Escala <i>Likert</i> de 5 pontos
11	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
12	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
13	O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
14	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
15	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
16	As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
17	Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
18	As mudanças nesta empresa são planejadas.	
19	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
20	O chefe tem respeito pelo funcionário.	
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23	Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
24	Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
25	Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
26	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
27	O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
28	Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
29	Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
30	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
31	Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
32	O ambiente físico de trabalho é agradável.	
33	Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
34	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
35	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
36	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
37	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
38	Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
39	Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
40	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
41	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
42	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
43	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
44	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

Quadro 2 – Variável *comprometimento organizacional*, segundo Meyer e Allen (1977) (apud DIAS, 2005), na escala *Likert* de 5 pontos.

Fonte: Adaptado de Martins *apud* Siqueira (2008), páginas 35 a 38. Elaboração do autor do trabalho.

4.4 A Coleta dos Dados

Foi entregue a diretora da escola 46 questionários em envelopes lacrados. Foram respondidos 35 questionários e devolvidos ao pesquisador.

4.5 O Tratamento Estatístico dos Dados

Para Best *apud* Marconi e Lakatos (2007) a análise e tratamentos dos dados “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. Uma vez terminada a fase de coleta de dados, é o momento de organizá-los e posteriormente analisá-los e interpretá-los.

As escalas utilizadas para a coleta de dados são multifatoriais sendo a de Martins (2008) composta de 5 fatores e a de Meyer e Allen (1997) (*apud* DIAS, 2005) de 2 fatores, sendo que seus resultados foram apurados por fator. Assim, se terá um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores, ou seja, o diagnóstico o diagnóstico do clima organizacional será feito baseado em 5 aspectos e o comprometimento em 2.

Isto é feito somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o total pelo número de itens. Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas.

Para interpretá-los, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor o clima e o comprometimento organizacional. Porém, isto é inverso no caso do fator 4 de clima organizacional, pois quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados.

Para a tabulação dos dados será utilizado um programa de planilha eletrônica de cálculo, Excel.

4.6 Hipóteses

As hipóteses apresentadas a seguir tem como objetivo central cumprir o propósito fundamental deste trabalho que consiste em identificar qual a relação entre os construtos clima e comprometimento organizacional, tendo como fundamento o modelo teórico anteriormente apresentado.

Tabela 1 – Hipóteses

Hipótese	Descrição
H.1	Um clima organizacional bom gera um comprometimento organizacional bom.
H. (nula)	Um clima organizacional bom não gera um comprometimento organizacional bom.

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

O capítulo seguinte aborda detalhadamente as análises estatísticas e os resultados obtidos com os dados tabulados da pesquisa.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 Critérios para Análise

A análise estatística descritiva foi usada para todas as variáveis demográficas do estudo. As análises foram realizadas através de tabelas e gráficos, com o uso do software Excel 2003.

5.2 Análise dos Dados

5.2.1 Sexo

A amostra deste estudo constitui-se de 35 indivíduos, sendo 33 (94,29%) do sexo feminino e 2 (5,71%) do sexo masculino.

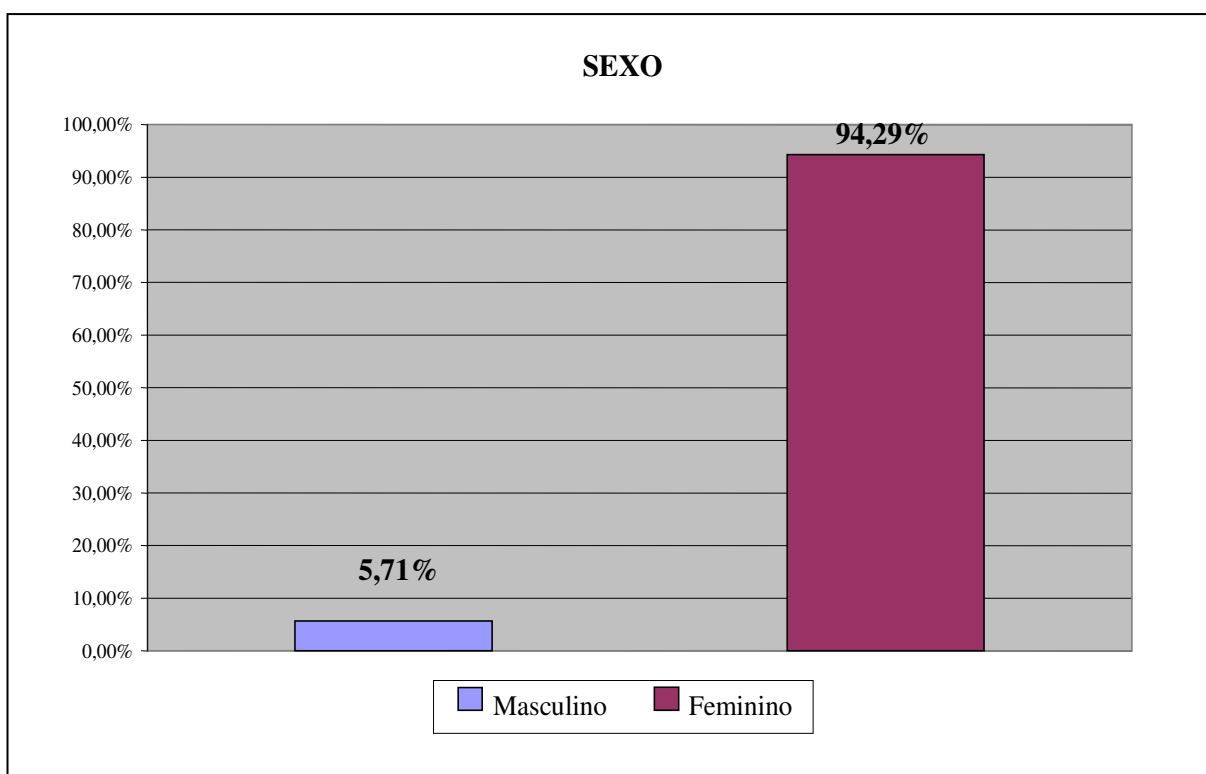


Figura 2 – Classificação por sexo dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.2 Faixa Etária

Os participantes do estudo tinham idade que variava de 25 anos a mais de 45 anos, sendo que a maioria (22,86%) se encontrava nas faixas de mais de 31 a 35 anos e mais de 45 anos. Em seguida foram encontrados valores decrescentes de percentual nas faixas etárias de até 25 anos (17,14%), de 36 a 40 anos (14,29%), e de 41 a 45 anos e de 26 a 30 anos (11,43%).

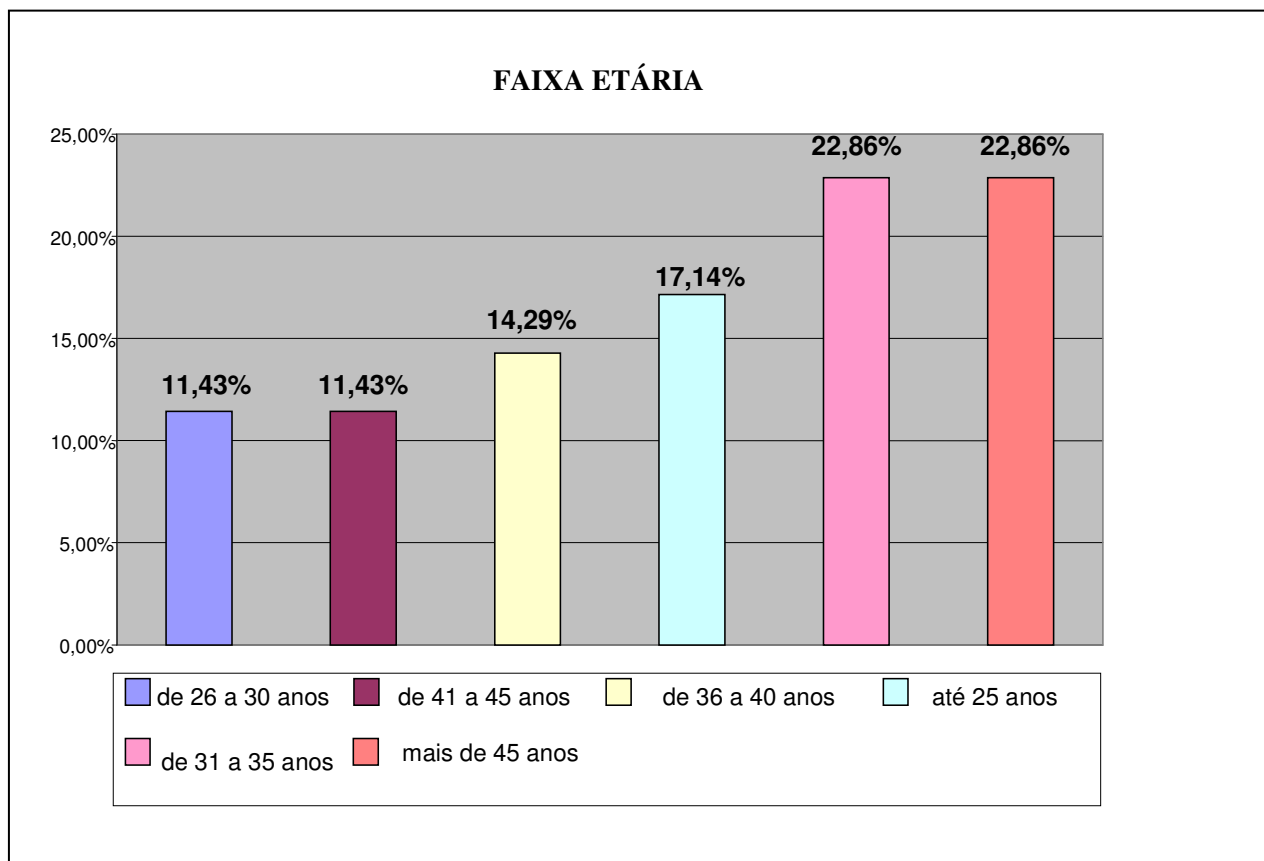


Figura 3 – Classificação por faixa etária dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.3 Estado Civil

Do total de participantes (51,90%) eram casados (as) seguido de 32,22% solteiros (as), 13,65% desquitados (as) / divorciados (as) e 2,22% se enquadraram na opção outros.

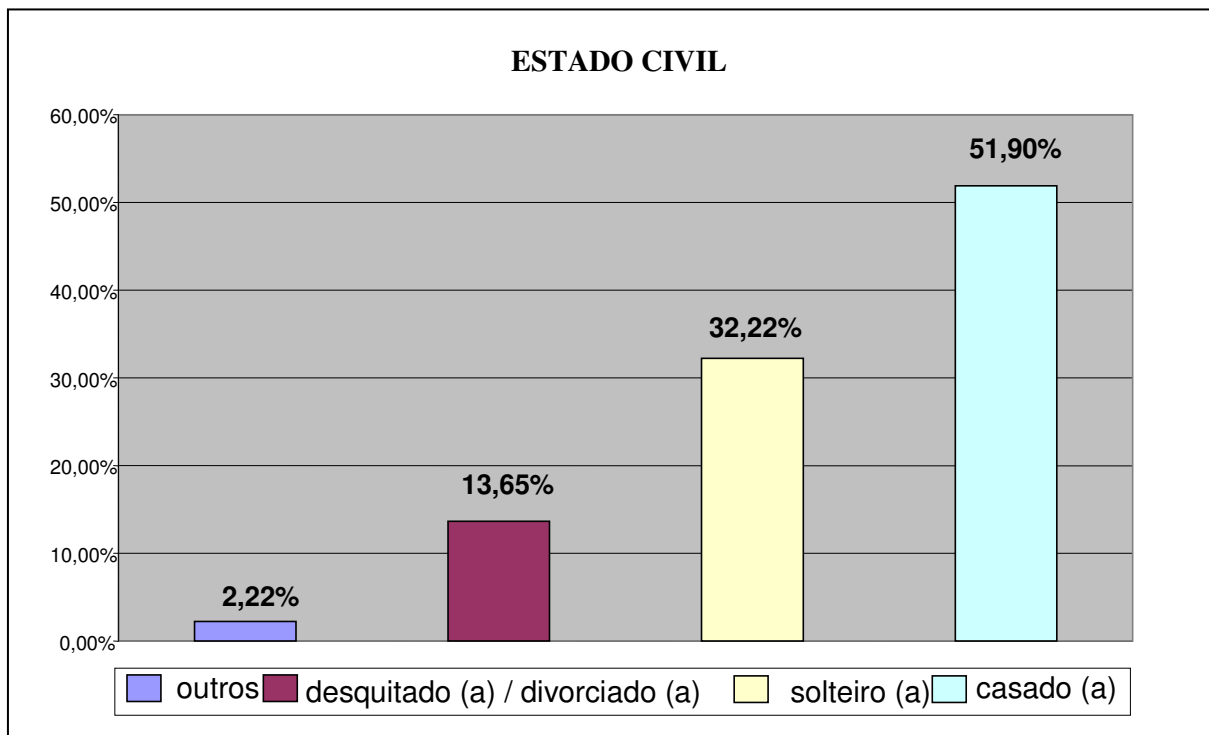


Figura 4 – Classificação por estado civil dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.4 Número de Filhos

Segundo dados do estudo a maioria dos entrevistados não possuem filhos (37.14%), 25,71% possuem dois filhos, 20% possuem 1 filho e 17,14% possuem 3 filhos.

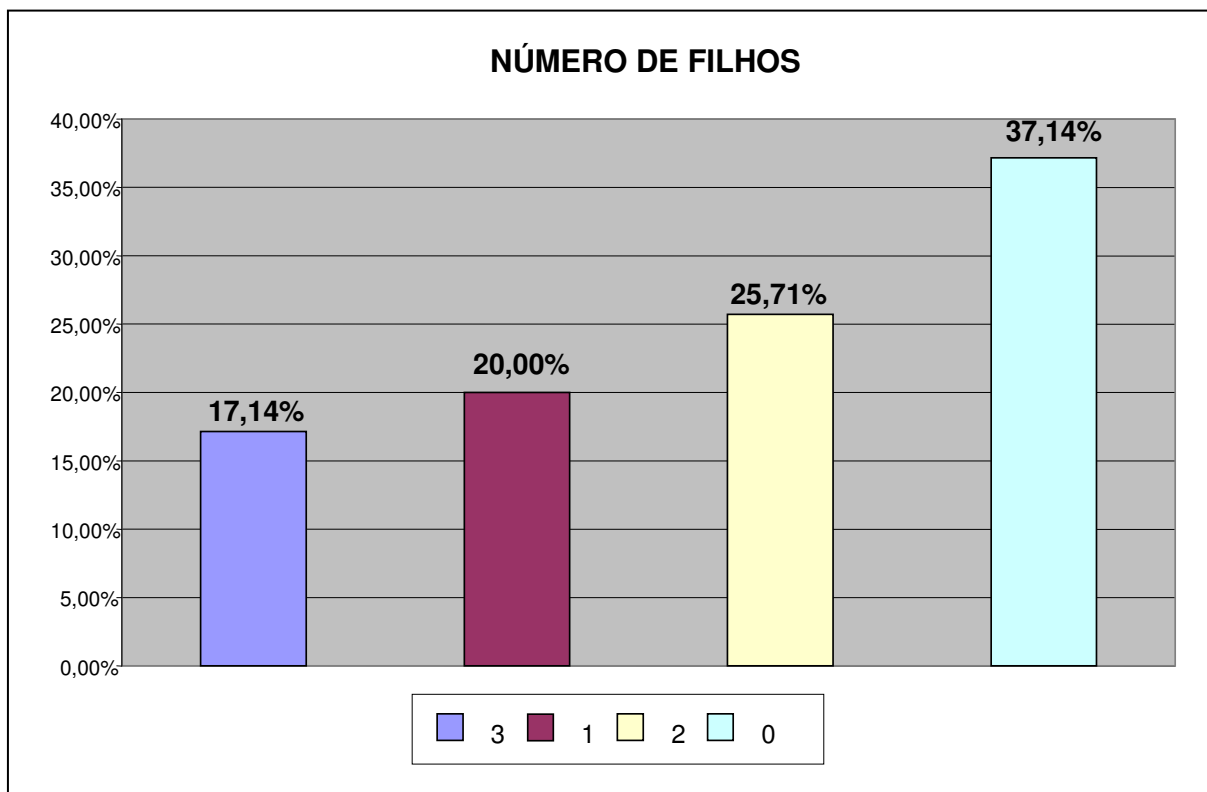


Figura 5 – Classificação por número de filhos dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.5 Escolaridade

Quanto ao grau de escolaridade a maioria dos participantes possui segundo grau completo (25,71%), seguido de superior completo e incompleto (20%) e segundo grau incompleto e pós-graduação (17,14%).

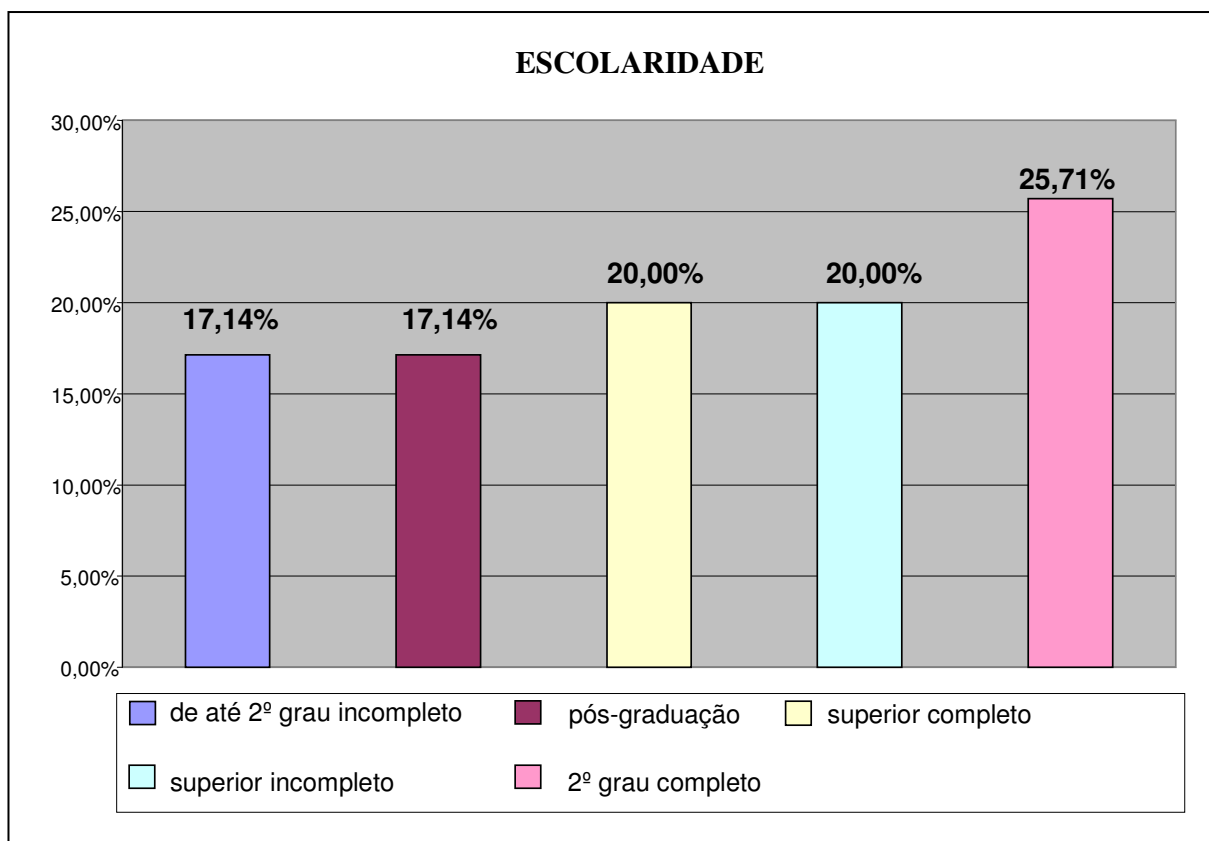


Figura 6 – Classificação por grau de escolaridade dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.6 Área de Atuação

Em relação à área de atuação foram encontrados 06 tipos de classificação. A área que mais se destacou foi educação (68,57%); seguida de administração (11,43%); serviços gerais (8,57%), ramo alimentício (5,71%) e secretariado e financeira (2,86%).

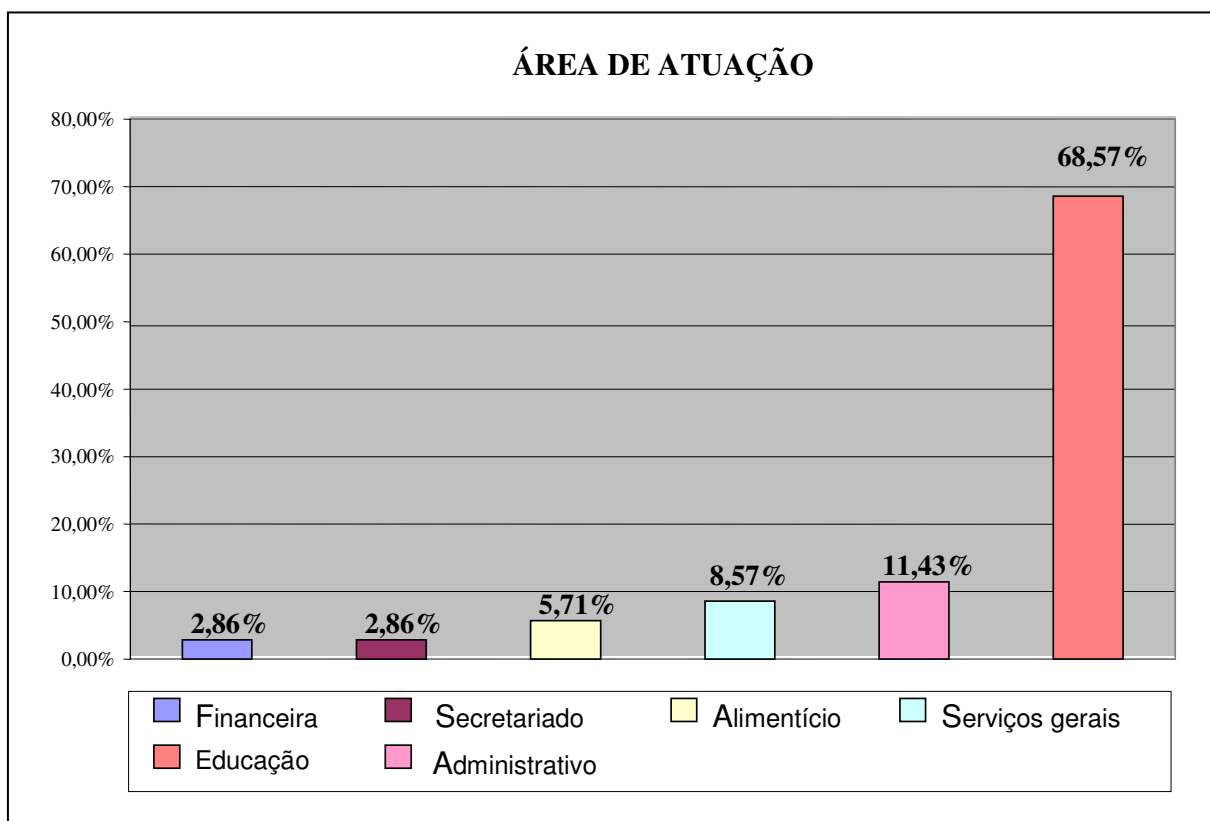


Figura 7 – Classificação por área de atuação dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.7 Cargo Atual

Segundo dados obtidos a maioria dos participantes possui cargo de professor(a) (28,57%); o cargo de auxiliar de sala vêm em segundo lugar com 25,71%; seguido de atuação no setor administrativo (11,43%); serviços gerais (8,57%). Os demais cargos como bibliotecária, recreadora, berçarista, cantineira, recepcionista, monitora, gerente financeiro, gerente de cantina e coordenadora pedagógica somam 2,86%.

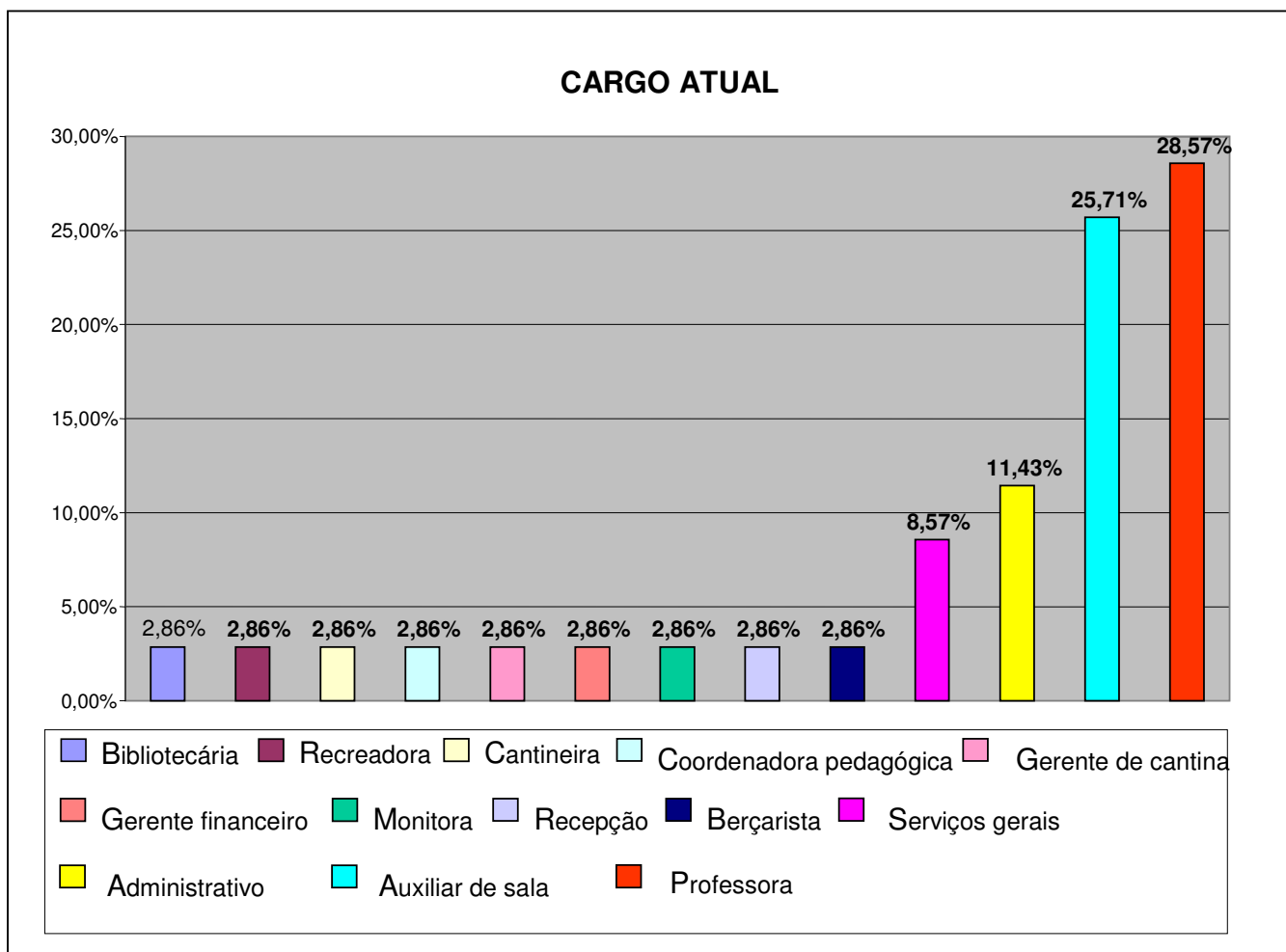


Figura 8 – Classificação por cargo atual dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.8 Tempo de Atuação na Função

Dados do estudo mostram que a maioria dos participantes da pesquisa atuam na função a menos de 2 anos (28,57%), seguidos de 2 a 5 anos (25,71%), de 6 a 10 anos (22,86%), de 11 a 20 anos (17,14%) e mais de 25 anos (5,71%).

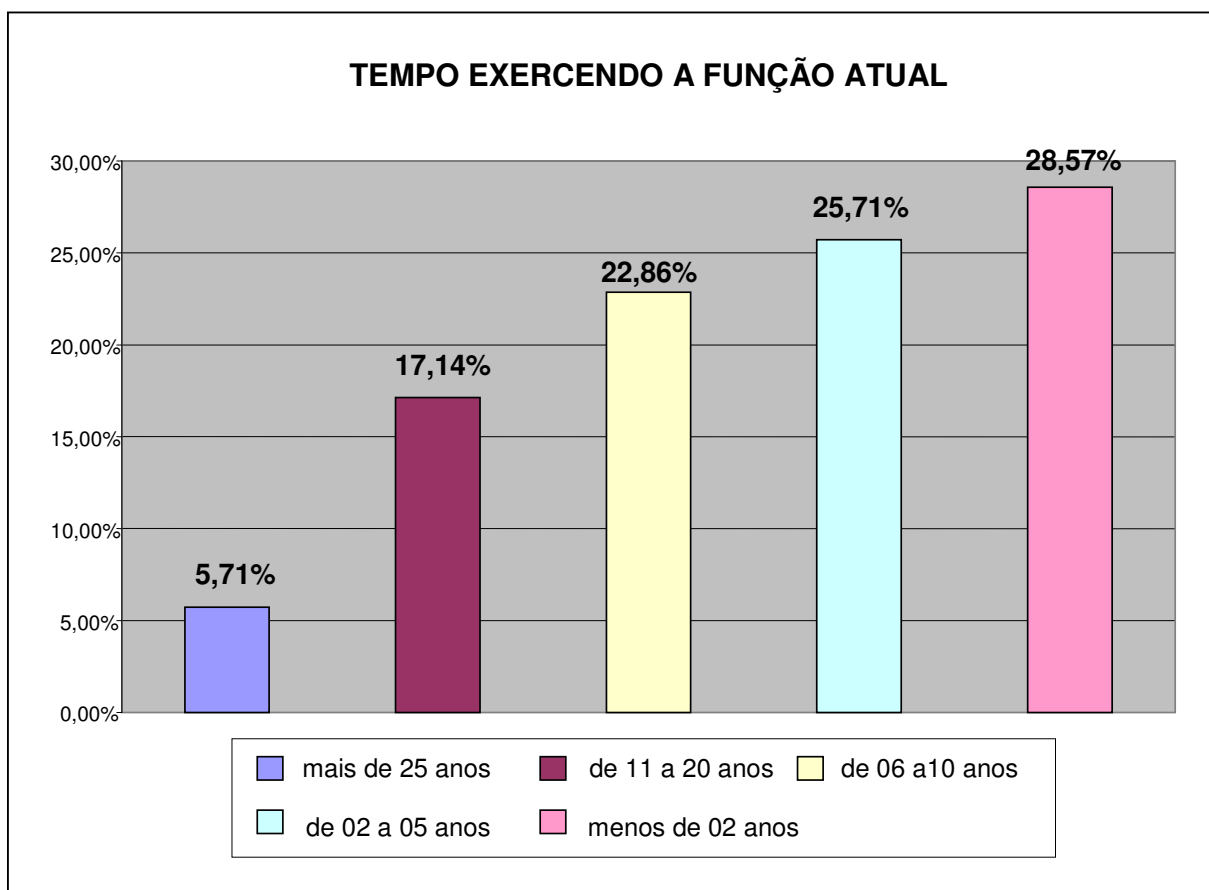


Figura 9 – Classificação por tempo exercendo sua função atual dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.9 Tempo na Empresa

Quanto ao tempo de atuação na empresa a maioria dos participantes atua a menos de 5 anos (74,29%), seguidos de 5 a 10 anos (14,29%), de 16 a 20 anos (8,57%) e de 11 a 15 anos (2,86%).

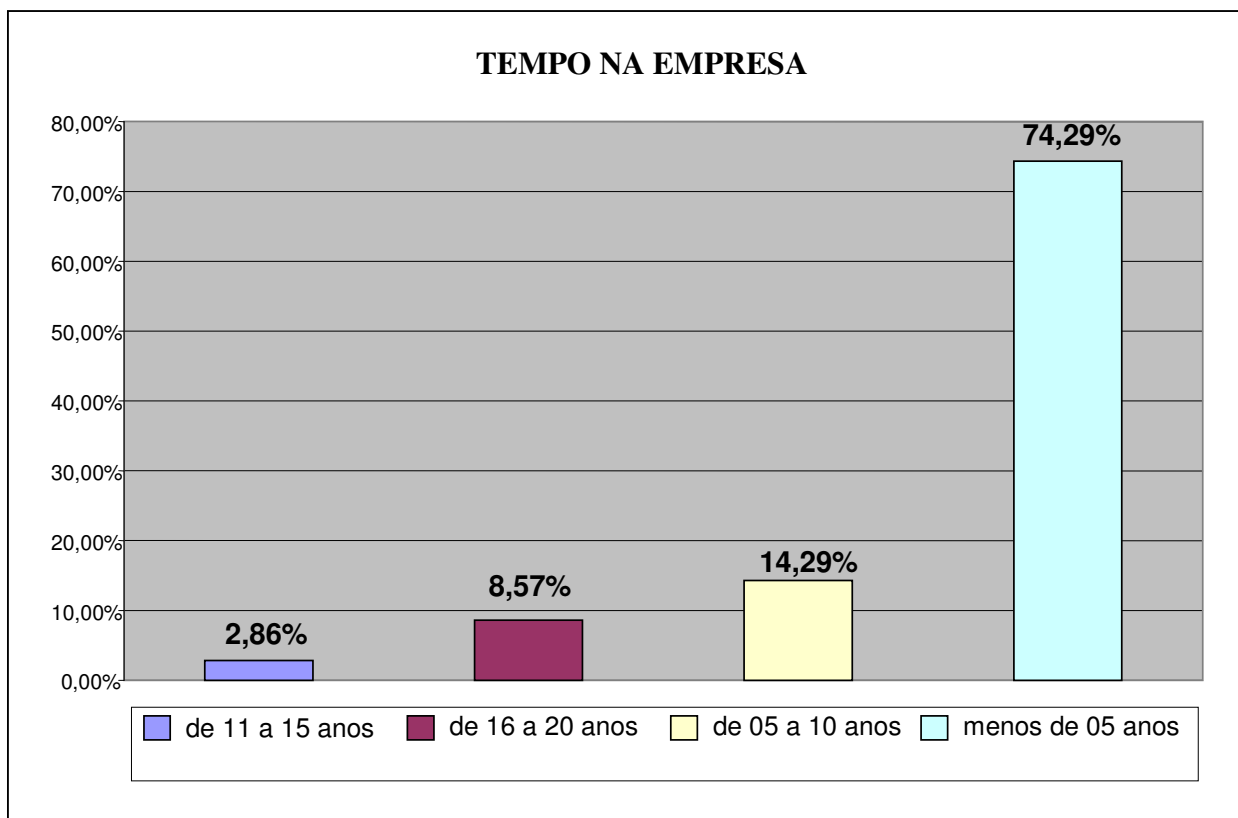


Figura 10 – Classificação por tempo de atuação na empresa dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.10 Nível de Renda

Segundo respostas obtidas a maioria dos participantes possui nível de renda de até 5 salários mínimos (97,14%), seguidos de 06 a 10 salários mínimos (2,86%).

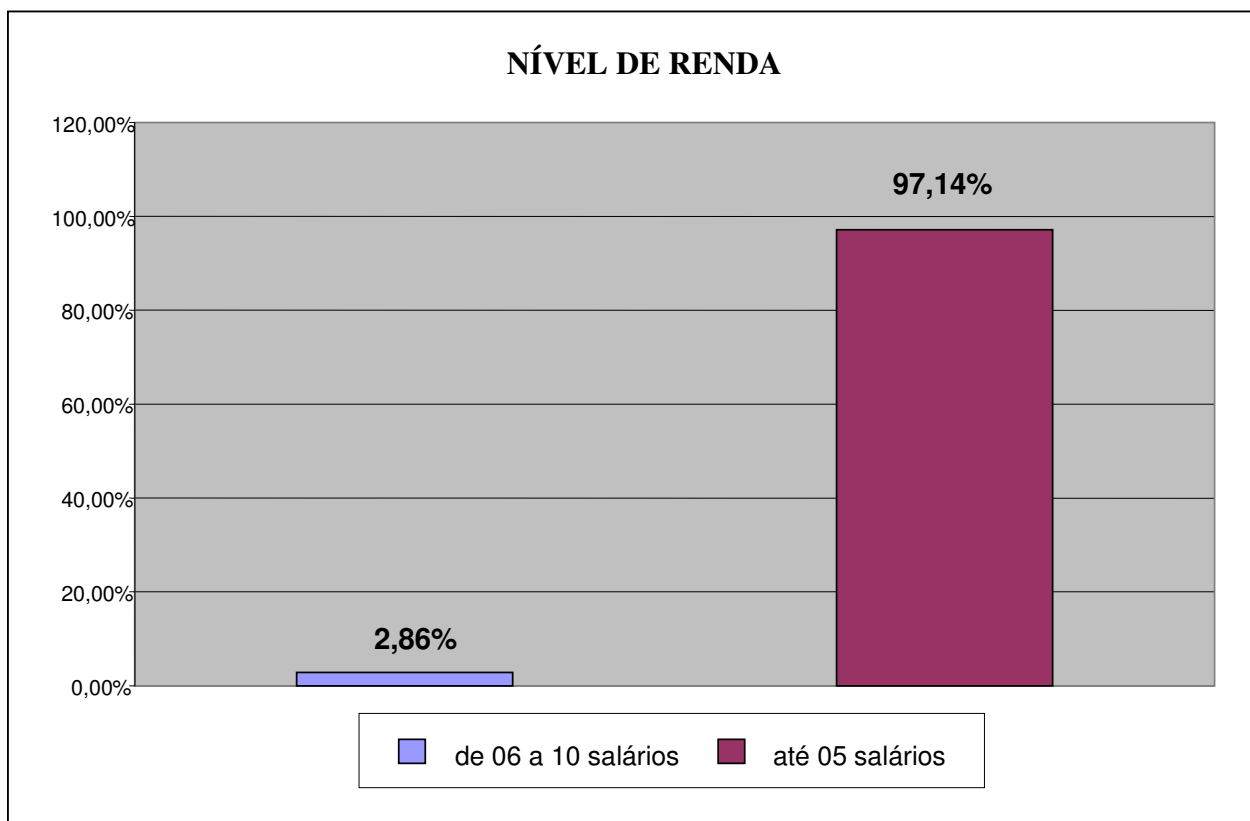


Figura 11 – Classificação por tempo de atuação na empresa dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.11 Expectativas com a Empresa

Consultados sobre o nível de expectativa com a empresa a maioria dos participantes se diz bastante satisfeito (45,71%), seguidos de razoavelmente satisfeitos (22,06%), totalmente satisfeitos (17,14%) e pouco satisfeitos (14,29%).

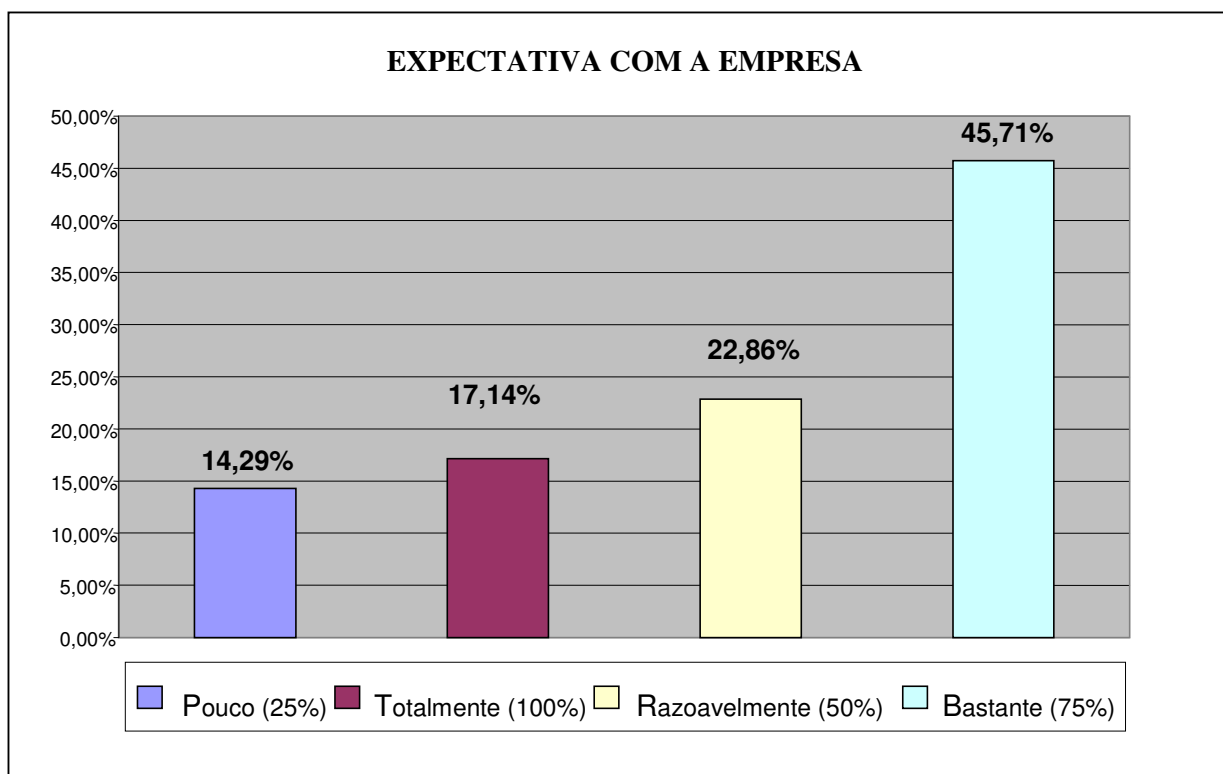


Figura 12 – Classificação por nível de expectativa com a empresa dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.2.12 Nível de Expectativas Atendidas

Com relação ao nível de expectativas atendidas a maioria dos participantes se diz satisfeito (60%); seguidos de nem satisfeito, nem insatisfeito (17,14%); extremamente satisfeitos (11,43%); insatisfeitos (8,57%); e extremamente insatisfeitos (2,86%).

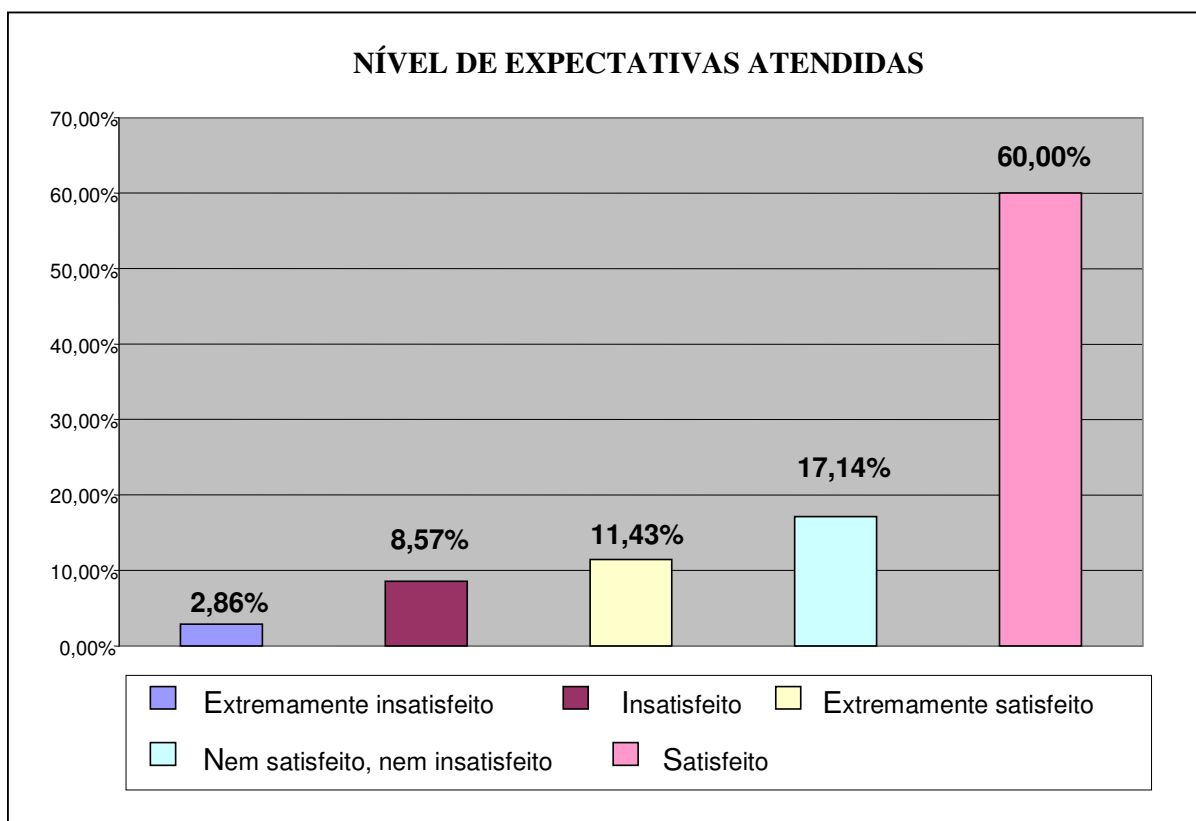


Figura 13 – Classificação por nível de expectativa com a empresa dos funcionários entrevistados da Escola Construir

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

5.3 Discussão dos Dados

Os resultados encontrados no presente estudo para gênero concordam com dados apontados pelo IBGE (Censo 2000), para a população economicamente ativa, em que se observava uma tendência de aumento do número de mulheres no mercado de trabalho em todas as regiões (IBGE, 2010).

Com relação ao grau de escolaridade o presente estudo aponta para níveis diversificados de formação dos entrevistados sendo que a maioria possui o segundo grau completo (25,71%), seguido de superior completo e incompleto (20%) e segundo grau incompleto e pós-graduação (17,14%). Dados apontados pelo Censo (2000), para a população brasileira ocupada, mostram que 23,5% eram sem instrução ou tinham menos de 4 anos de estudo (ou seja, nunca freqüentaram escola ou sequer concluíram a quarta série do ensino fundamental ou equivalente). Tinham tal nível de instrução 18,1% das mulheres ocupadas e 26,7% dos homens ocupados. Este indicador ficou abaixo de 16% nas Regiões Sudeste e Sul e atingiu quase 41% na Nordeste (IBGE, 2010).

Segundo dados o IBGE (Censo 2000), em relação ao rendimento médio dos ocupados, houve aumento de R\$402,50 para R\$521,10, de 1992 para 1999, com grandes variações tanto regionais quanto de distribuição de renda. No Sudeste, o valor médio foi de R\$631,20 (IBGE, 2010).

Os dados apontados no presente trabalho mostram que a maioria dos entrevistados recebem remuneração superior a esta média, sendo que uma parcela da amostra recebe acima de seis salários mínimos.

Quanto ao tempo de atuação na empresa, a maioria (74,29% dos entrevistados) relataram estarem contratados a menos de cinco anos. Isto está em conformidade com o histórico da empresa que mostra que a mesma vem sofrendo expansão nos últimos anos. Como se trata de uma empresa ligada ao ramo da educação a maioria dos funcionários exercem funções afins da área educacional (68,57%), sendo que destes 28,57% são professores.

Para Coda (1997), clima organizacional é uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas de que dela fazem parte estariam efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional. O presente trabalho aponta que os funcionários da empresa estudada relataram que suas expectativas estão sendo atendidas pela empresa sendo 45,71% responderam bastante a esta questão. Ainda segundo Coda (1997), clima organizacional é um indicador do grau de

satisfação (ou insatisfação) dos membros de uma empresa, questionados sobre sua satisfação no cargo que ocupa a maioria dos entrevistados (60%) se diz satisfeito.

5.3.1 Clima Organizacional

Para análise dos dados referentes ao tipo de Clima Organizacional presente na empresa no momento do estudo, além do cálculo estatístico de avaliação das medidas de tendência central para a amostra, foi feito um cálculo fatorial segundo descrito por MARTINS *apud* SIQUEIRA (2008, p.34) para avaliação dos Níveis de Clima Organizacional usando a Escala de Clima Organizacional – ECO conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação do Clima Organizacional

Fator	Média Fatorial	Classificação do Clima (Bom; Nem bom, nem ruim; Ruim)
01 – Apoio da chefia e da organização	3,51	Nem bom, nem ruim
02 – Recompensa	3,04	Nem bom, nem ruim
03 – Conforto físico	3,45	Nem bom, nem ruim
04 – Controle / pressão	3,07	Nem bom, nem ruim
05 – Coesão entre colegas	3,65	Nem bom, nem ruim

Fonte: Avaliação dos Níveis de Clima Organizacional usando a Escala de Clima Organizacional – ECO (MARTINS *apud* SIQUEIRA, 2008).

Deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor o clima organizacional. Valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e valores menores que 2,9 à apontar clima ruim. Para o Fator 04, Controle / pressão, isto é inverso. Neste caso, quanto maior o resultado pior será o clima, porque será maior o controle e pressão exercidos sobre os funcionários. Para o Fator 04, valores maiores que 4 apontam clima ruim e os menores que 2,9, bom clima.

Os resultados obtidos neste estudo para os Fatores 01, 02, 03,04 e 05, estão abaixo de 4 e acima de 2,9. Isto significa que o clima organizacional na empresa pesquisada não pode ser classificado como bom, nem como ruim.

O cálculo das medidas de tendência central para a amostra do trabalho foi feito de acordo com Spiegel (1977). Considerou-se:

- Discordo Totalmente - 1;
- Discordo - 2;
- Não concordo e nem Discordo - 3;
- Concordo - 4
- Concordo Totalmente – 5.

Após a transformação de variáveis não numéricas em variáveis numéricas, conforme a descrição acima observou-se que:

- A média aritmética dos dados foi de 3,36; o que significa que a maioria das pessoas pesquisadas não concorda e nem discordam com os itens apresentados para avaliação;
- O Desvio Médio apurado foi de 1,92;
- Desvio Padrão igual a: 1,96;
- A mediana dos dados foi dada por: 4, onde temos que 50% dos pesquisados estão abaixo de concordo e 50% acima;
- Observa-se através do (1º quartil) Q_1 que assume o valor 1, que 25% dos pesquisados discordam totalmente; e como $Q_2 = 4$ e $Q_3 = 4$ indica que 50% concordam; e que apenas 25% concordam totalmente com os itens apresentados ($Q_4 = 5$);
- A moda 4 indica o valor que mais ocorreu entre os pesquisados foi o concordo;
- Construindo o intervalo de confiança para a média encontramos
- $P(3,32 < \bar{X} < 3,40) = 95\%$, ou seja, 95% das vezes que se consultar esta mesma população, sua média se encontrará entre 3,32 e 3,40 isto é: não concordam e nem discordam com os itens apresentados para avaliação.

5.3.2 Comprometimento Organizacional

Para análise dos dados referentes ao tipo de Comprometimento Organizacional presente na empresa no momento do estudo utilizou-se o mesmo tratamento para a variável anterior, observando-se que:

- A média aritmética dos dados foi de 3,4; o que significa que a maioria das pessoas pesquisadas não concorda e nem discordam com os itens apresentados na avaliação;
- O Desvio Médio apurado foi de 1,00;
- Desvio Padrão igual a 1,19;
- A mediana dos dados foi dada por: 5, onde temos que 50% dos pesquisados estão abaixo de concordo totalmente e 50% acima;

- Observa que os quartis Q_2 , Q_3 e Q_4 são iguais a 5 e o Q_1 igual a 1, o que significa que apenas 25% dos pesquisados discordam totalmente e o restante 75% concordam totalmente;
- A moda 5, que indica o valor que a maioria dos pesquisados concordam totalmente com os itens apresentados na avaliação;
- Construindo o intervalo de confiança para a média encontramos:
 - $P(3,29 < \bar{X} < 3,51) = 95\%$, ou seja, 95% das vezes que se consultar esta mesma população, sua média se encontrará entre 3,29 e 3,51 isto é: não concordam e nem discordam, podendo aparecer concordo (3,51 está mais próximo de 4) com os itens apresentados para avaliação.

Tabela 3 - Grau de Comprometimento Organizacional

Escore da Escala Likert	Classificação do Grau
1,0.....2,9	Baixo
3,0.....3,9	Moderado
4,0.....5,0	Alto

Fonte: Adaptado da tese de doutorado do professor Devanir Vieira Dias (2005), p.317.

Tabela 4- Dados Estatísticos do Comprometimento Organizacional

Média	Desvio Médio	Desvio Padrão	Mediana	Moda
3,4	1,0	1,19	5	5

Fonte: Elaboração do autor do trabalho.

Analisando-se os dados da Tabela 3, nota-se que a maioria dos respondentes revelou um grau de comprometimento organizacional moderado (média 3,4). Isto concorda com os resultados encontrados por Dias (2005) “significa, de certa forma, que o vínculo do empregado com a organização, por um lado, não é tão forte assim e, por outro, o indicador que apresentou a maior média no escore (3,55), foi *Esta organização tem um imenso significado para mim*, o que sugere um vínculo mais forte do indivíduo com a organização apenas no tocando ao significado do trabalho”.

5.3.3 Correlação entre Clima e Comprometimento Organizacional

Para o alcance de um dos objetivos propostos nesta pesquisa, investigar a possível correlação entre as variáveis clima e comprometimento organizacional, foi realizado a análise de correlação de *Pearson* (r), destinado á mensuração da relação entre variáveis intervalares, que é uma medida que expressa a relação linear entre duas variáveis X e Y, medindo a grandeza da relação:

- $r > 0$: indica relação direta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por aumento em Y.
- $r < 0$: indica relação indireta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um decréscimo em Y.

Um alto valor de r (negativo ou positivo) representa uma forte relação linear, enquanto um valor próximo a zero mostra a associação fraca.

Considerando Y = Comprometimento Organizacional e X = Clima Organizacional, e calculando o coeficiente de correlação entre as variáveis X e Y, obtêm-se:

$$R_{xy} = \frac{\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2] \cdot [n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}} = 0,889$$

Este cálculo indica que existe uma forte correlação positiva entre as variáveis, isto é Y depende de X.

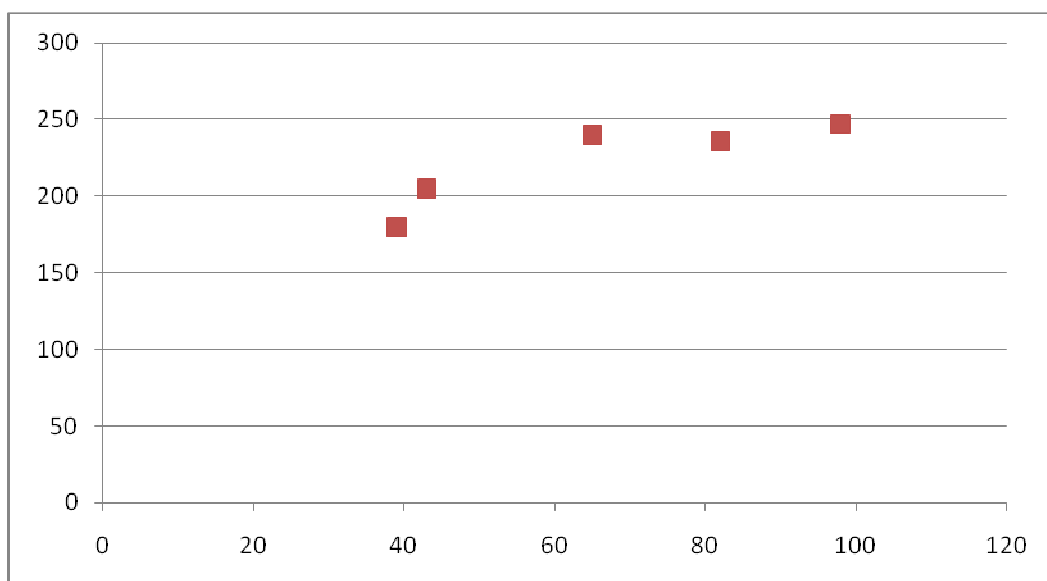


Figura 14 – Correlação entre as variáveis Clima e Comprometimento Organizacional

Fonte: Elaboração do próprio autor

Estimando os parâmetros utilizando o Método dos Mínimos Quadrados onde os valores da equação $y = ax + b$, são dados pela solução do sistema:

$$\begin{cases} b \sum X + na = \sum Y \\ a \sum X + b \sum Y = \sum XY \end{cases}, \text{ obtêm-se a seguinte equação } y = 0,79X - 109,94.$$

5.3.4 Análise da Hipótese Formulada

Relacionando os dados estatísticos encontrados com a hipótese formulada, estes evidenciam que existe uma forte correlação entre as duas variáveis, comprovando que, para este caso, quanto melhor o *clima* melhor o *comprometimento*. Esta análise comprova hipótese formulada e os dados estatísticos comprovam que esta é válida.

6 CONCLUSÕES

As organizações são à base da estrutura econômica e social do mundo. Nelas são possíveis encontrar as pessoas, máquinas e tecnologia desenvolvida pelo homem.

Contudo, o comportamento dessas organizações na sociedade constitui um objeto de vários estudos e atenções, de modo que manter sua sustentabilidade e permanência no mercado tem sido muito mais do que o simples fato de vender seus produtos.

Vários estudos de clima e de comprometimento organizacional como os de Coda (1997), Siqueira (2008), Luz (2003), Bastos (1993), Mayer e Allen (1997) e Dias (2005) referem-se a importância destes para o bom desempenho das empresas.

Este capítulo apresenta as conclusões obtidas com base nos dados pesquisados, destacando as respostas propostas para a questão estudada, isto é, até que ponto o clima organizacional sofre influência do comprometimento organizacional e vice-versa. Recupera o objetivo geral - caracterizar e classificar o clima organizacional predominante na organização pesquisada e ao mesmo tempo verificar em que grau os indivíduos estão comprometidos e qual o tipo de relação entre esses construtos – e os objetivos específicos - Pesquisar conceitos, taxonomias e teorias sobre clima e comprometimento organizacional; Levantar opiniões, atitudes e crenças dos funcionários – recupera as hipóteses formuladas - H 1 Um clima organizacional bom gera um comprometimento organizacional bom; H (nula) Um clima organizacional bom não gera um comprometimento organizacional bom. Com apoio de procedimentos metodológicos, como o uso de estatísticas descritivas, buscou respostas para o problema sob investigação. Além disso, pretende-se, também, enfatizar a questão teórico-empírica, e de ordem metodológica tratadas no trabalho e suas implicações para uma possível agenda de pesquisa.

Como já foi dito, este estudo investigou as relações entre dois construtos: clima e comprometimento organizacional. O clima organizacional foi estudado com base no conceito de Coda (1997) que afirma que clima é uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas de que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas. Constitui um indicador do grau de satisfação (ou de insatisfação) dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos do trabalho. Já o construto comprometimento organizacional, foi considerado segundo o ponto de vista de Meyer e Allen (1997) (apud DIAS, 2005) em seus três componentes, a saber: a) comprometimento afetivo – grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, permanecendo nela por que sente que quer

permanecer; b) comprometimento institucional – grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma, que pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados, e, por isso, o indivíduo sente que tem necessidade de permanecer na organização; e c) comprometimento normativo – grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização e o indivíduo sente que deve nela permanecer porque é obrigado.

Este trabalho foi elaborado a partir de uma amostra de 46 trabalhadores da Escola Construir - Passinhos do Saber, entre pessoal da limpeza, professores e diretoria.

Para viabilizar tal empreendimento, foram consideradas as exigências de um trabalho científico: revisão da literatura, destacando os enfoques predominantes e as principais abordagens utilizadas nas pesquisas, adequação de metodologia científica (estudo de caso), além da estatística descritiva procurou, ainda demonstrar as relações entre clima organizacional e duas dimensões do comprometimento organizacional.

Os resultados obtidos revelam que o clima organizacional presente na empresa estudada não é nem bom nem ruim, conforme a escala de Martins apud Siqueira (2008). Esta classificação deve-se ao fato de que o instrumento utilizado classifica como níveis de clima somente bom ou ruim, não permitindo uma classificação intermediária.

Com relação ao comprometimento organizacional a maioria dos respondentes revelou um grau de comprometimento moderado (média 3,4). Isto reforça os resultados encontrados por Dias (2005). Este autor, conclui no seu trabalho que o grau moderado de comprometimento (média 3,4) significa que o vínculo do empregado com a organização, por um lado, não é tão forte assim e, por outro, o indicador que apresentou a maior média no escore “Esta organização tem um imenso significado para mim” (3,55), o que sugere um vínculo mais forte do indivíduo com a organização apenas no tocante ao significado do trabalho”.

Este trabalho propõe-se responder ao problema de pesquisa levantado: “Até que ponto o clima organizacional sofre influência do comprometimento organizacional e vice-versa?”. Os dados estatísticos levantados possibilitaram concluir que existe uma correlação entre o clima e o comprometimento organizacional em nível elevado, com relação linear de 0,889, isto é, um varia em proporção ao outro e as variáveis do comprometimento estão intimamente ligadas com as variáveis do clima, acompanhando esta evolução.

Conforme foi exposto no capítulo 5, Análise e Interpretação dos Dados, esta correlação alta pode ser comprovada nesta organização uma vez que o nível de expectativas dos

funcionários está classificado em sua maioria como bastante atendidas, correspondendo 45,71% da amostra. Também, pode ser comprovado através o alto nível de expectativa atendidas, sendo sua maioria, 60% da amostra, de nível satisfeito.

Com relação ao clima organizacional, este foi classificado como nem bom, nem ruim. Um fator marcante que pode interferir no nível do clima é a questão salarial. O nível de renda dos funcionários da instituição está abaixo de 5 salários mínimos, correspondendo a 97,14 %, o que pode acarretar insatisfação entre os funcionários, contribuindo para um clima ruim. O presente trabalho aponta, também, que os funcionários estão tendo suas expectativas com relação a empresa atendidas, sendo que 45,71% responderam “bastante”. Questionados sobre sua satisfação no cargo que ocupa a maioria dos entrevistados (60%) se diz satisfeito, contribuindo para um bom clima. Este resultado pode ser comprovado por Coda (1997), que caracteriza o clima organizacional como sendo um indicador do grau de satisfação (ou insatisfação) dos membros de uma empresa.

Com relação ao comprometimento este foi classificado como moderado. Este fato comprova-se, pois a maioria dos funcionários são novos na instituição, com menos de 5 anos de casa. Por serem novos na empresa, estes funcionários possuem pouca ligação com a instituição, sendo que suas expectativas ainda não foram totalmente atendidas reforçando os resultados encontrados por Dias (2005), contribuindo para um comprometimento baixo. Outro fator relevante é o tempo de atuação na função, tendo o seu maior índice de menos de 2 anos, um total de 28,57% da amostra. Novas atividades podem não gerar um comprometimento muito alto, pois os funcionários ainda não se sentem tão responsáveis por elas.

Através dos dados obtidos, a hipótese levantada pode ser comprovada nesta empresa, uma vez que há uma relação positiva entre os dois construtos. Conclui-se que, para este caso, quanto melhor o clima melhor o comprometimento.

Diante do exposto, conclui-se que clima e comprometimento são ferramentas que impulsionam as organizações, tanto nas relações diárias de trabalho, quanto a ser um diferencial no mercado. Uma vez que os funcionários estão motivados e comprometidos com as atividades que exercem e com a empresa em que trabalham, as atividades tornam mais produtivas, gerando mais lucro e retorno para ambos. Para alcançar um clima e um comprometimento favorável, a empresa deve investir em treinamentos, aumento de salários, política de benefícios, remuneração por desempenho, e atividades de socialização e interação entre os funcionários e a chefia.

6.1 Limitações do Trabalho

Este trabalho possui algumas limitações. Uma delas é um possível viés nas respostas, uma vez que os questionários foram entregues a diretora da escola. Não houve a possibilidade de entrega individual pelo fato de alguns professores terem horários esporádicos de trabalho. Outro fator limitante é a classificação deste trabalho como um Estudo de Caso, sendo que este representa apenas uma realidade, não podendo ser generalizado. E por fim, o tempo para obtenção dos dados foi curto.

6.2 Recomendações

Para novas pesquisas que poderão surgir sobre este tema recomenda-se a investigação em outras instituições de ensino, em cidades diferentes, e até em setores diferentes. Uma outra recomendação seria a aplicação de entrevistas estruturadas, além da aplicação dos questionários, o que resultaria em complemento das percepções dos dados coletados em virtude dos entrevistados poderem expor sua opinião com menos direção, mais livres para dizer o que pensam.

7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; PILATI, Ronaldo. **Comprometimento atitudinal e comportamental**: relações com suporte e imagem nas organizações. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento Organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 33, n.3, p. 52-64, mai/jun, 1993.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado em Psicologia, Instituto de Psicologia - UNB, Brasília, 1994.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; CORREA, Nívea Cristina Nunes; LIRA, Sidnei Barbosa. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Revista de Administração, 2000. Disponível em: <anpad.org.br>.

BATISTA, Marco Aurélio. **Comprometimento Organizacional e profissional**: um estudo com os docentes de uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação de Mestrado, Centro de Educação de Biguaçu, Santa Catarina, 2005.

BEDANI, M. **Clima organizacional**: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. Psicol. Am. Lat., n.7, 2006.

BRESCANCINI, Ana Maria. **Insatisfeito, satisfeito, motivado**: clima organizacional, que deve ser investigado e gerenciado, orienta estratégias para motivar pessoas. Revista Fundap sp.gov. Ano 4, n. 9, São Paulo, maio 2007.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v.16, n.2. p.258-273, maio/ago., 2006. Disponível em: <<http://www.prd.usp.br>>.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. 3 ed. New York: Oxford University Press, 1996.

CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. **Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações.** In: Anais do XXIII ENANPAD. Foz do Iguaçu - PR, 1999.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo.** 4. ed. Porto Alegre: AGE, 2003.

CELINSKI, L. **Guia para diagnósticos em administração de RH: roteiro de instrumento.** Petrópolis: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 5.^a edição, São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 6 tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral de Administração.** 6 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLEGG, S. **Modern organizations: organization studies in the postmodern world.** Londres, Sage, 1990.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, v. 1, 1999.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.* São Paulo: Atlas, 1997.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre. Ed. Bookman, 2005.

COSTA, Cláudio José Alves; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **As dimensões do comprometimento organizacional**: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. *Perspectivas Contemporâneas: revista eletrônica de ciências sociais aplicadas*, v.2, n.1. 2007.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2ª tiragem, v. 1, 1998.

DIAS, Devanir Vieira. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro**. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005 (Dissertação de Doutorado).

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: GLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Atlas. v. 1. São Paulo – SP, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre Administração. 2 ed., São Paulo: Pioneira, 1981.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo : Pioneira, 1989.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FEITOSA, Raquel Libório; et al. **Gestão de clima e comprometimento organizacional**. Ceará, nov. 2006.

GARCIA, F. C. **Repensando o paradigma taylorista na ciência administrativa**: um ensaio sobre os primórdios da racionalização do trabalho. Belo Horizonte: CAD (Tese para Professor Titular da FACE-UFMG), 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HALL, Richard. **Organizações** : estruturas e processos. 3 ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984.

HISTÓRIA, Escola Infantil Construir - Caiçara - Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.escolaconstruir.com.br/escola-construir.php>>. Acesso em 17 ago. 2010.

IBGE; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/0404sintese.shtm>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

LEITE, Nildes Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Políticas e práticas de gestão de pessoas**: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 327-342, maio/ago. 2009.

LIMA, Súsi M. Barcelos e Lima & ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Campinas: 2002.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. **Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position**. Administrative Science Quarterly. n.1, 1973.

MATTAR, L. M; FERRAZ, F. T. **Comprometimento e clima organizacional**: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento. Niterói: II CNEG - Congresso Nacional de Excelência e Gestão. LATEC-UFF. Anais. Niterói, 2004.

MARCONI, Maria Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, Luciene Regina. **O impacto das estratégias de responsabilidade social-corporativa no clima organizacional**. Dissertação (Mestrado) – Educação, Administração e Comunicação. Universidade São Marcos. São Paulo, 2007.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MATTOS, M. G.; ROSSETTO Jr. A. J.; BLECHER, S. **Teoria e prática da Metodologia da pesquisa em Educação Física**. São Paulo: Phorte, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGREGOR, S. L. (1992). **Prescient agents**. In Coleman, D., editor, *Proceedings of Groupware-92*, pages 228-230.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; et al. **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, n.4, out/dez, 2003.

Mello, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Felá. **Razão e Emoção**: a inteligência emocional em questão. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organizational linkages**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

NARDI, Antônio. **Clima organizacional**: revisão do conceito, instrumentos e dimensões no Brasil e nos EUA. Universidade São Paulo, São Paulo, 2004 (Dissertação de Mestrado).

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras**. In: Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, 2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica.** Tese (Doutorado) – UFRJ, Escola de Comunicação, 2002.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha G de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas.** Associação Educacional Dom Bosco. 2004.

PAULA, Janette Leila de. Entrevista concedida a Bárbara Alves Martin. Belo Horizonte, 21 ago. 2010.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. **Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position.** Administrative Science Quarterly, n. 18, p. 515-526, 1973.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia.** 29 ed., Rio Grande do Sul: READ, v. 8, n. 5, set/out, 2002.

PIRES, Jose Calixto de Souza; MACEDO, Katia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações publicas no Brasil.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

RICHARDSON, R. J; et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 32 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

SÁ, Geralda Eliana Veloso Lopes de. **Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no trabalho de uma empresa de Economia Mista do Estado de Minas Gerais.** Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000 (Dissertação de Mestrado).

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam.** Biblioteca SEBRAE, 2002. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>>.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, Oswaldo M. S. **Perspectivas contemporâneas em análise organizacional.** Gestão e Produção, v.9, n.1, abr. 2002.

SECONELLI, Luisa Isabel Zanchim. **Clima organizacional no contexto de uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso na pró-reitoria de administração da Universidade Federal de São Carlos. Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. São Carlos, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene M. M.; GOMIDE, Jr., Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José C. et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artemed, 2008.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978. Artigos

SPIEGEL, Murray Y. R. **Estatística**. Coleção Saum. Ed. McGraw-Hill, 1977. p. 2.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Artigos rev. 04, 2004. Disponível em: <www.icpg.com.br/artigos/rev04-04.pdf>.

WAGNER III e HOLLENBECK. **Comportamento Organizacional** – criando vantagem competitiva. Editora Saraiva. São Paulo - SP, 2003.

WALDO, Dwight. **The Administrative State**. New York: Ronald Press, 1948.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**.v.13,p.443-464,1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A



Universidade Feral de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas - FACE
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD
Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica - Gestão de Pessoas

PESQUISA DE CLIMA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ESCOLA CONSTRUIR PASSINHOS DO SABER

Prezado Colaborador / Respondente:

Você está recebendo o questionário da Pesquisa de Clima e Comprometimento Organizacional da Escola Construir Passinhos do Saber. Esta pesquisa tem por objetivo conhecer sua opinião sobre diferentes aspectos da escola e, com isso, levantar dados para que possamos identificar fatores que motivam os funcionários e analisar o impacto do ambiente interno na qualidade dos serviços prestados.

O resultado desta pesquisa também servirá de base para nosso Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação Lato Sensu, em Administração de Empresas – Gestão de Pessoas, cujo título é: “Clima e Comprometimento Organizacional: um Estudo em uma Instituição de Ensino Infantil”.

É muito importante que você responda individualmente e com sinceridade a todas as perguntas do questionário, o que permitirá retratar a realidade da forma mais fiel possível. Portanto, solicitamos que não deixe nenhuma questão sem resposta, considerando que seu preenchimento é fácil.

Vale lembrar que sua participação nesse processo de coleta de dados é indispensável para a consolidação da pesquisa.

Agradecemos desde já a sua valiosa colaboração colocamo-nos à sua disposição para prestar os esclarecimentos que se fizerem necessários, pelo e-mail: barbaramartins.adm@hotmail.com ou por intermédio do telefone (31) 8466-1147.

Atenciosamente,

Bárbara Alves Martins
Pós-graduando

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho
Orientador

PARTE II – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrução: Os itens 01 a 34 descrevem o significado de vários aspectos das relações de trabalho nas empresas. Avalie cada item usando a escala a seguir e transcreva o número correspondente à sua avaliação para a última coluna:

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
-------------------------	--------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

No.	Aspectos a serem avaliados	Avaliação
1	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
2	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
3	O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
4	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
5	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
6	As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
7	Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
8	As mudanças nesta empresa são planejadas.	
9	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
10	O chefe tem respeito pelo funcionário.	
11	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
12	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
13	Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
14	Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
15	Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
16	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
17	O salário dos funcionários depende da qualidade de sus tarefas.	
18	Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
19	Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
20	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
21	Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
22	O ambiente físico de trabalho é agradável.	
23	Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
24	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
25	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
26	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
27	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
28	Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
29	Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
30	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
31	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
32	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
33	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
34	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

PARTE III – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Instrução: Os itens 35 a 44 descrevem o significado de vários aspectos das relações de trabalho. Avalie cada item usando a escala a seguir e transcreva o número correspondente à sua avaliação para a última coluna:

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
-------------------------	--------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

No.	Aspectos a serem avaliados	Avaliação
35	Eu seria muito feliz se pudesse dedicar o resto de minha carreira a esta organização.	
36	Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	
37	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	
38	Eu não me sinto emocionalmente vinculado com esta organização.	
39	Esta organização tem um imenso significado para mim.	
40	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	
41	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
42	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	
43	Se eu não tivesse dado tanto de mim para esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	
44	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativa imediatas.	