

INTERSECÇÕES ENTRE CLIMA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS ANTECEDENTES, DIMENSIONALIDADE E ENCONTROS ENTRE CONSTRUTOS

Maurício Reinert

Programa de Pós-Graduação em Administração - Consórcio PPA UEM-UEL
Doutor em Administração pela EAESP/FGV
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração - Consórcio PPA UEM-UEL
m.reinert@gmail.com

Cristiano Oliveira Maciel

PUCPR
Doutorando em Administração pelo PPAD/PUCPR
Mestre em Administração pela UFPR
crmaciel.adm@gmail.com

Franciane Candatten

UFPR
franciane.silva@gvt.com.br

Submetido em: 03/09/2009

Aprovado em: 18/12/2010

RESUMO

O exame dos consequentes do clima organizacional sobre variáveis comportamentais e atitudinais do indivíduo no trabalho é um campo de pesquisa bem desenvolvido, mas que continua a estimular mais investigações. Buscando ampliar a teorização acerca dos construtos clima organizacional e um de seus resultados atitudinais (i.e., comprometimento organizacional) é que este trabalho foi desenvolvido. Assim, o objetivo geral no presente trabalho é verificar qual a influência da percepção de clima organizacional sobre cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa, instrumental). O método de pesquisa adotado foi o levantamento (*survey*) e a amostra do estudo foi composta de 254 funcionários de 9 organizações. Em relação aos resultados pode ser destacado, inicialmente, que a percepção de clima se apresentou como um construto unidimensional. Em adição, os resultados encontrados apontam para uma variação relevante no poder preditivo do primeiro construto (clima organizacional) sobre a variável dependente (comprometimento organizacional) em suas 3 dimensões. Conclui-se o trabalho destacando a existência de uma hierarquia na intensidade dos efeitos do clima sobre as dimensões do comprometimento; respectivamente sobre as dimensões afetiva (47%), normativa (24,2%) e instrumental (2,7%).

PALAVRAS-CHAVE: clima organizacional; comprometimento; dimensionalidade fatorial.

ABSTRACT

Analysis of the influence of organizational climate on behavioral and attitudinal variables is a well-developed field of research, but it continues to prompt further investigations. This paper seeks to verify the influence of the perception of organizational climate over the each dimension of organizational commitment (affective,

normative and instrumental). 254 employees were surveyed, in nine organizations. The results indicate a significant variation in predictive power of the first construct (organizational climate) over the dependent variable (organizational commitment) in all of its three dimensions. The study concludes by highlighting the existence of a hierarchy in relation to the intensity of the effects of climate over commitment dimensions, namely, the affective (47%), normative (24.2%) and continuance (2.7%) dimensions.

KEY WORDS: organizational climate; commitment; factorial dimensionality.

RESUMEN

El examen de las consecuencias del clima organizacional sobre las variables comportamentales y actitudinales del individuo en el trabajo es un campo de investigación bien desarrollado, pero que continúa estimulando más investigaciones. Buscando ampliar la teorización acerca de los constructos clima organizacional y uno de sus resultados actitudinales (i.e., compromiso organizacional) es que este trabajo fue desarrollado. Así, el objetivo general en el presente trabajo es verificar cuál es la influencia de la percepción de clima organizacional sobre cada una de las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectiva, normativa, instrumental). El método de investigación adoptado fue el relevamiento (*survey*) y la muestra del estudio estuvo compuesta por 254 empleados de 9 organizaciones. En relación a los resultados, se puede destacar, inicialmente, que la percepción de clima se presentó como un constructo unidimensional. Adicionalmente, los resultados encontrados apuntan hacia una variación relevante en el poder predictivo del primer constructo (clima organizacional) sobre la variable dependiente (compromiso organizacional) en sus tres dimensiones. El trabajo concluye destacando la existencia de una jerarquía en la intensidad de los efectos del clima sobre las dimensiones del compromiso; respectivamente, sobre las dimensiones afectiva (47%), normativa (24,2%) e instrumental (2,7%).

PALABRAS CLAVE: clima organizacional; compromiso; dimensionalidad factorial.

INTRODUÇÃO

Clima e comprometimento organizacional são construtos atitudinais discutidos tanto na área acadêmica quanto entre consultores e executivos. Mas é principalmente no discurso gerencial que a relação entre esses construtos aparece de forma mais recorrente. De acordo com a lógica disseminada entre consultores e executivos, sobretudo aqueles da área de gestão de pessoas, funcionários com percepção mais positiva em relação ao clima organizacional apresentariam maiores níveis de comprometimento organizacional. Entretanto, a complexidade conceitual do construto comprometimento, em função da sua multidimensionalidade, coloca em questão a validade desse pressuposto. Isso equivale dizer: o comprometimento organizacional se apresenta nas dimensões afetiva, normativa e instrumental, logo, é enganoso pensar que a percepção de clima organizacional influencie na mesma intensidade todas as três dimensões (DANSEREAU JR; ALUTTO, 1990).

No meio acadêmico, essa relação entre clima e comprometimento já foi pesquisada, mas continua a estimular investigações em função dos questionamentos em torno da dimensionalidade desses construtos e intensidade das prováveis relações. Em adição, na discussão da evolução do construto clima organizacional realizada por Reichers e Schneider (1990), por exemplo, em que foi analisado o período de 1939 a 1987, afora críticas e análises que primam pela discussão de rigor metodológico e considerações acerca dos estágios de evolução, o que chama atenção é um número ainda pouco expressivo de proposições que relacionam o clima organizacional a outras variáveis comportamentais. A tendência tem sido associar o clima organizacional a variáveis não-comportamentais (contextuais e sociais) (COHEN, 1998). Ademais, a operacionalização do construto clima organizacional goza de um amplo número de alternativas, de poucos a muitos indicadores, com inclusão apenas de variáveis atitudinais, apenas comportamentais, ou ambas, mas sem discriminação entre os efeitos de uma ou outra. Por um lado, com frequência tem sido defendido que a pior escolha dos pesquisadores

centra em escalas demasiadamente reduzidas, sem poder de cobertura dos principais atributos organizacionais com poder de influência sobre a percepção de clima (YOUNG; PARKER, 1999).

Por outro lado, pesquisas sobre comprometimento figuram entre os conceitos comportamentais que mais tem recebido atenção no que concerne à identificação de variáveis antecedentes, ou seja, com poder de "explicação" da sua variação. Principalmente em relação aos antecedentes do comprometimento, que é foco deste trabalho, muitas pesquisas têm tido a preocupação de identificar perfis dos indivíduos mais ou menos comprometidos, sobretudo, suas variáveis determinantes (e.g., MEDEIROS; ENDERS, 1998). Nesse sentido, Mowday, Steers e Porter (1979) apontaram (1) características pessoais, (2) características do trabalho, (3) características estruturais, e (4) experiências no trabalho, como os principais fatores a serem considerados na busca de maior apreensão dos antecedentes mais significativos do comprometimento afetivo. De fato, percebe-se a consideração de uma variedade de antecedentes do comprometimento organizacional que pode ser constada tanto em publicações brasileiras como internacionais, e que se relacionam a categorizações mais amplas do que a de Mowday, Steers e Porter (1979) (e.g., BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002; MEDEIROS; ENDERS, 1998; REGO; SOUTO, 2003; FINEGOLD; MOHRMAN; SPREITZER, 2002; MEYER; ALLEN, 1991).

E, depois de superada a falta de consenso na definição das dimensões do construto comprometimento, notou-se um maior número de esforços no sentido de identificar a existência e estabelecer solidez dos laços com esses tipos de variáveis que antecedem o comprometimento organizacional.

Logo, em virtude da necessidade de investigações acerca das propriedades e da dimensionalidade do construto clima, bem como em torno da sua utilidade em relação ao estudo de outros fenômenos e a busca pela identificação de variáveis significativas na explicação da variação das dimensões do comprometimento organizacional, estruturou-se o seguinte objetivo de pesquisa: verificar qual a influência da percepção de clima organizacional sobre cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa, instrumental). Para tanto, os objetivos específicos do trabalho se desdobram em: (i) avaliar a dimensionalidade do construto clima organizacional; (ii) avaliar a dimensionalidade do construto comprometimento organizacional; e, (iii) avaliar a intensidade da influência do clima sobre as dimensões do comprometimento organizacional.

A estrutura do artigo está dividida em quatro partes após essa breve introdução: (i) referencial teórico acerca de clima e comprometimento; (ii) descrição dos procedimentos metodológicos; (iii) análise dos dados e discussão dos resultados; e, (iv) considerações finais.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional não é simples para ser discutido. Segundo Joyce e Slocum Jr (1990), certa confusão e a presença de paralelos teóricos ocorre neste campo de estudo. Entre os paralelos teóricos dois serão discutidos neste trabalho. O primeiro é relativo à natureza objetiva ou subjetiva do clima organizacional. O segundo é qual o nível de análise a ser utilizado, ou seja, estudar o clima como sendo individual, como resultado da relação entre pares, ou como coletivo - grupal, organizacional, supraorganizacional (DANSEREAU JR; ALUTTO, 1990).

Referente à natureza do conceito de clima, Young e Parker (1999) identificaram duas abordagens, a objetiva e a subjetiva. Por um lado, a abordagem de natureza objetiva relaciona o clima a características organizacionais e variáveis estruturais, tais como tamanho, estrutura, e descentralização. Mais especificamente, o clima é o estímulo externo que influencia o comportamento do indivíduo e independe da sua percepção, por isso é objetivo (JOYCE; SLOCUM JR, 1990).

Por outro lado, Joyce e Slocum Jr (1990) argumentam que o clima "representa uma resposta intrinsecamente de natureza psicológica a um estímulo externo". Ele é subjetivo porque depende da percepção do indivíduo sobre o estímulo recebido, ou seja, assume que a percepção individual de clima não é uma descrição fiel do ambiente de trabalho.

Com relação ao nível de análise, Dansereau Jr e Alutto (1990) propõem que o estudo de clima pode ser realizado em três níveis de análise, o individual, o dos pares de indivíduos e o coletivo, este último subdividido em grupal, organizacional e supraorganizacional. Apesar da possibilidade

de utilização do nível individual de análise, indivíduos com a mesma percepção sobre as dimensões organizacionais tendem a apresentar uma estrutura comportamental similar, enquanto inseridos na organização (COHEN, 1998), o que reforça a utilização dos níveis de análises coletivos.

Achados empíricos, como em Young e Parker (1999) reiteram que o construto clima organizacional claramente tem por objetivo abarcar as percepções compartilhadas entre os indivíduos de uma organização, e a divisão do construto em partes, em grande medida poderia ser entendida como um contra-senso. Utilizando o grupo como nível de análise, estes autores se propuseram a investigar o poder preditivo de variáveis como força da motivação, valores no trabalho, interação entre trabalhadores, e grupos por departamento de trabalho sobre a variação no clima organizacional, mas não encontraram suporte significativo às suas hipóteses, com exceção a interação entre trabalhadores, ainda com alguma ressalva, o que reforça a utilização do nível de análise organizacional.

Grande parte dos pesquisadores concorda que a percepção de que clima espelha o significado que o indivíduo atribui a seu ambiente de trabalho e como ele interpreta os eventos organizacionais. Joyce e Slocum Jr (1990) esclarecem que, em sua maioria, as pesquisas priorizam como unidade de análise o indivíduo, todavia apontam o nível organizacional como o mais utilizado.

Denison (1996) também reconhece que pesquisas de clima organizacional têm como objetivo primário garantir generalizações em referência à organização a partir da percepção compartilhada dos indivíduos. Por esse motivo o interesse da sua pesquisa recai sobre o impacto que os sistemas organizacionais têm sobre seus membros. De acordo com Patterson, Payne e West (1996), uma análise no caminho contrário, nível de análise individual ou de grupo, leva a uma falha na identificação de significados sociais coletivos presentes na organização. Os autores argumentam que técnicas estatísticas, como execução e análise de conglomerados não caberiam na investigação de percepções compartilhadas por todos os membros da organização. Além disso, as métricas utilizadas caminham ao encontro de uma descrição do clima coletivo, o qual se estrutura sobre percepções compartilhadas e descrições comuns do ambiente organizacional.

A partir dessa discussão sobre a natureza e o nível de análise do clima organizacional, os pesquisadores optaram por utilizar a concepção subjetiva de clima e nível de análise organizacional, utilizando como base o trabalho de Coda (1997, p. 99) que define pesquisa de clima organizacional como "um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente". Em trabalho anterior, o autor avaliou a percepção do clima organizacional no nível organizacional a partir de 11 fatores (CODA, 1992): 1) Filosofia de gestão, 2) Perspectivas de carreira, 3) Relacionamento com a comunidade, 4) Identificação com a organização, 5) Reconhecimento provido, 6) Relacionamento interdivisional, 7) Relacionamento no ambiente de trabalho, 8) Política global de Recursos Humanos¹, 9) Natureza do trabalho, 10) Estilo/qualidade da chefia, e 11) Processos de comunicação.

Este agrupamento de variáveis, resultado de uma proposta metodológica de Coda (1992), foi utilizado para estruturar o instrumento de coleta de dados deste trabalho. As especificidades do ajustamento desta escala serão apresentadas na discussão da metodologia empregada.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Como descrito anteriormente, a retórica da criação da vantagem competitiva acabou por tornar lugar comum a investigação do papel do indivíduo na organização como importante fonte de competitividade. A maximização de resultados econômicos e a sobrevivência das organizações têm sido vinculadas à melhora do desempenho a partir de seus membros. Sob o discurso comum, o comprometimento organizacional, notadamente tem exercido fascínio entre pesquisadores, independente do enfoque, o número de trabalhos nessa área é expressivo. Porém, conforme já exposto, a relação entre variáveis de natureza comportamental tem sido relegada ao segundo plano, o que acontece também com o comprometimento organizacional.

O corpo de conhecimento sobre o comprometimento organizacional apresenta uma estruturação teórica e achados empíricos que expressam a pluralidade na construção das suas bases conceituais. O esboço da evolução teórica do construto clarifica o desenvolvimento desse campo de estudo. Três fases marcaram a acumulação do conhecimento nesse campo. Os estudos seminais de Becker

(1960) expressaram o vínculo instrumental do empregado com a organização. Em sua concepção, os indivíduos permanecem ligados à organização com base no julgamento utilitário.

Weiner (1982), em suas pesquisas, acabou por contribuir, sobretudo, com o enfoque normativo em suas pesquisas, admitindo a existência de pressões normativas a que estão sujeitas as ligações do indivíduo com sua organização de trabalho. Mowday, Porter e Steers (1982) apontaram a natureza afetiva-attitudinal do comprometimento organizacional, a centralidade das observações destes autores eram assumidas pela introdução de valores organizacionais por parte de seus membros.

Os anos 1990 trouxeram uma maior consistência conceitual e empírica no campo de estudo. Com a tendência norte-americana da investigação da multidimensionalidade do construto, assumiu-se a possibilidade de serem encontrados diferentes componentes na estrutura de comprometimento do indivíduo com a organização. Os modelos de Meyer e Allen (1991) e de Meyer, Allen e Smith (1993) são destaque nessa concepção.

O modelo dos autores se fundamenta na análise do comprometimento organizacional a partir de três componentes, cada um deles representando uma dimensão: o componente afetivo, entendido como o apego do indivíduo à organização num sentido estritamente emocional; o componente instrumental, que denota a percepção do indivíduo quanto aos custos associados à sua saída; e o componente normativo, que evidencia um sentimento de obrigação em permanecer na organização. Nas palavras dos autores:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam, e aqueles com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993, p.3).

Além da multidimensionalidade do construto, as muitas pesquisas têm tido a preocupação de identificar perfis dos indivíduos mais ou menos comprometidos, como pode ser visto em alguns trabalhos iniciais sobre o tema. Mowday, Steers e Porter (1979) apontaram (1) características pessoais, (2) características do trabalho, (3) características estruturais, e (4) experiências no trabalho, como principais fatores a se considerar na busca de maior apreensão dos antecedentes do comprometimento organizacional. Finegold, Mohrman e Spreitzer (2002, p. 669) se propuseram a pesquisar os efeitos da idade dos funcionários sobre o comprometimento e intenção de trocar de empresa, segundo os autores, "o tamanho dos efeitos da idade é completamente pequeno".

No Brasil merece nota o trabalho de Medeiros e Enders (1998) que apresentaram a descrição de padrões de comprometimento organizacional relacionadas a características pessoais. Os autores relatam várias pesquisas em que características pessoais apresentaram melhor poder preditivo em comparação às características estruturais e do trabalho. Mencionam também terem sido encontrados resultados que apontam tanto alta como baixa significância de características pessoais sobre o comprometimento organizacional, o que sinaliza apontamentos não conclusivos sobre essa relação em vista da fragilidade dos resultados encontrados.

Reitera-se o objetivo deste trabalho: investigar a relação causal do clima organizacional sobre o comprometimento organizacional. Esta relação entre os construtos pode ser intuída a partir do modelo de Meyer e Allen (1991), que apresenta os antecedentes do comprometimento. Muitos desses antecedentes são encontrados no construto clima organizacional, não apenas nas características estruturais da organização mas também nos investimentos organizacionais e no aumento dos custos associados à saída da organização.

Além disso, outros trabalhos, de maneira diferente, relacionaram os dois construtos. Rego e Souto (2003), a partir da investigação em empresas brasileiras e portuguesas, constataram algumas implicações de climas organizacionais autenticizóticos² sobre o comprometimento organizacional. Tanto na amostra brasileira, como na amostra portuguesa a maioria das características autenticizóticas apresentou maior poder explicativo na variação do componente afetivo. As características autenticizóticas das organizações portuguesas apresentaram um menor poder explicativo sobre o componente instrumental em segundo lugar e normativo em terceiro. Em relação à amostra brasileira, em segundo lugar, somente a variação do componente normativo se mostrou explicado em alguma medida pela percepção de clima organizacional autenticizótico.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo do artigo, que é identificar em que medida o clima organizacional causa o comprometimento organizacional, optou-se por uma pesquisa de levantamento, como sugerido por Denison (1996). Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados a funcionários de nove organizações. O grupo de organizações foi composto por: duas indústrias multinacionais, dois bancos multinacionais, um colégio privado, uma organização sem fins lucrativos, uma associação profissional, uma empresa comercial varejista e uma indústria nacional de porte médio. A escolha das organizações foi por conveniência, o critério foi a facilidade de acesso. A amostra dos funcionários das organizações foi não-probabilística e por conveniência (acesso).

O número de respondentes por empresa variou de 21 a 41, sendo que o número total de questionários respondidos foi de 254. Os *missing values* ocorreram de maneira aleatória e foram tratados de duas maneiras. Primeiro foram excluídas observações que possuíam quatro ou mais *missing values*, o que resultou em oito questionários retirados da amostra. Nas 246 observações restantes, os *missing values* foram substituídos pela média da variável. Esse método é bastante utilizado por sua fácil implementação, todavia apresenta algumas desvantagens discutidas por Hair Jr *et al.* (1995). Tendo em vista que o número de *missing values* não foi alto, 0,78 em média por questão, com no máximo quatro em uma mesma questão, os pesquisadores entenderam que o esforço a ser despendido na utilização de métodos mais complexos e precisos não seria recompensado por uma melhora sensível na acuidade dos resultados obtidos.

O questionário foi composto por sessenta e nove questões (indicadores dos construtos clima e comprometimento no apêndice), divididas em três partes: dados pessoais, clima organizacional e comprometimento organizacional. Na primeira parte, dados pessoais, foram levantados idade, sexo, nível de escolaridade (curso superior – concluído ou cursando, ou até segundo grau completo), estado civil (casado ou solteiro)³, se tem filhos ou não, se é o principal responsável pelo sustento da casa ou não, tempo que trabalha na empresa e tipo de atividade exercida (operacional, supervisão, gerência e direção).

A variável tipo de atividade exercida foi excluída das análises finais, pois a maior parte dos respondentes (90%) era do nível operacional e de supervisão, o que, pela falta de respondentes dos outros níveis, não contribuía para a análise final. A não ser pelas variáveis idade e tempo de empresa, as demais foram transformadas em variáveis *dummy*. No clima organizacional, o questionário continha quarenta e três indicadores, retirados do trabalho de Coda (1992), distribuídos por ele em onze variáveis⁴ que são natureza do trabalho, identificação com a organização, estilo/qualidade de chefia, relacionamento com o ambiente de trabalho, relacionamento com a comunidade, perspectiva de carreira, processo de comunicação, reconhecimento provido, relacionamento interdivisional, filosofia de gestão e política de RH⁵.

É importante salientar que esses onze fatores não são diferentes dimensões do clima. No comprometimento organizacional foram utilizados os indicadores de Allen e Meyer (1990), adaptados por Ricco (1998), e que é dividido em três componentes: afetivo (seis indicadores), instrumental (seis indicadores) e normativo (seis indicadores). Empregou-se a escala de Likert de cinco pontos (LEHMANN; GUPTA; STECKEL, 1998), na qual um significava discordo plenamente e cinco concordo plenamente.

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Será apresentada agora a análise dos dados, para a qual foram utilizados os pacotes estatísticos Minitab® 13.0 (análise fatorial e regressão), SPSS® 8.0 (Alfa de Cronbach) e o software Excel XP (manipulação dos dados e gerador de números aleatórios). Na primeira parte da análise foi realizada a validação dos construtos da pesquisa, seguida do teste de confiabilidade Alfa de Cronbach. Na segunda parte da análise foi realizada a regressão múltipla, utilizando uma técnica de seleção de variáveis chamada *best subsets*.

ANÁLISE DA DIMENSIONALIDADE, VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS

Inicia-se a análise dos dados com a apresentação dos resultados dos testes para validação e confiabilidade de construto. Cada um dos construtos foi analisado em separado. Para a validação

dos construtos foi utilizada a análise fatorial exploratória, e em seguida foi testada a confiabilidade dos mesmos por meio do Alfa de Cronbach. Os resultados constam na tabela 1.

Tabela 1 - Análise Fatorial para Clima Organizacional

Variável	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	Com
1	-0,531											0,780
2				0,552								0,784
3	-0,655											0,675
4	-0,630											0,570
5	-0,567											0,763
6	-0,753											0,646
7	-0,593											0,672
8	-0,685											0,718
9	-0,547											0,563
10	-0,570											0,754
11	-0,736											0,694
12	-0,553											0,701
13	-0,508											0,537
14	-0,618											0,718
15	-0,474											0,726
16	-0,563											0,686
17	-0,746											0,667
18	-0,746											0,673
19	-0,648											0,646
20	-0,735											0,744
21	-0,456											0,708
22	-0,72											0,691
23	-0,698											0,674
24	-0,587											0,702
25	-0,664											0,615
26	-0,674											0,665
27	-0,779											0,707
28					-0,495							0,582
29	-0,545											0,685
30	-0,585											0,559
31	-0,737											0,641
32	-0,515											0,664
33	-0,614											0,634
34	-0,716											0,698
35	-0,398											0,719
36	-0,510											0,681
37	-0,573											0,619
38	-0,656											0,645
39	-0,666											0,697
40	-0,679											0,646
41	-0,530											0,700
42	-0,600											0,656
43	-0,557											0,696
Var. % 67,5												

Fonte: dados da pesquisa

Para validar o clima organizacional foi aplicada uma Análise Fatorial Exploratória com onze fatores, o número de variáveis sugerido por Coda (1992). Os resultados são apresentados na tabela 1. É possível verificar que apenas duas variáveis não se agruparam no fator um, e que os fatores de carregamento possuem o mesmo sinal e são significativos, acima de 0,4 para mais de duzentas observações, de acordo com Hair Jr et al. (1995). Esses resultados demonstram a unidimensionalidade do construto clima organizacional, ou seja, as variáveis utilizadas estão medindo o mesmo construto. A matriz de correlação entre os quarenta e três indicadores também aponta para a mesma conclusão, ou seja, a maior parte das correlações é significativa a 1%⁶.

Portanto, é possível fazer uso da escala somada das questões como indicador de clima organizacional. É importante salientar que os resultados não invalidam a divisão proposta por Coda (1992), pois uma análise lógica das quarenta e três questões aponta para a coerência dessa divisão, principalmente em termos gerenciais, quando é preciso identificar em qual das onze variáveis o clima é mais baixo ou mais alto. Demonstrar que os indicadores de clima estão positivamente correlacionados significa que eles variam conjuntamente no mesmo sentido, entretanto uma empresa pode ter os indicadores de natureza do trabalho altos e os indicadores de políticas de RH baixos; enquanto outra tem os indicadores de natureza do trabalho baixos e os indicadores de políticas de RH altos.

Foi utilizado o Alfa de Cronbach para a análise da confiabilidade da escala. O coeficiente alfa foi de 0,958 sem retirar nenhuma variável. O resultado indica que 95,8% da variação da escala é sistemática, ou seja, confiável (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991).

Para a validação do construto comprometimento organizacional, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória, na qual foi feita a extração de três fatores, como sugerido por Allen e Meyer (1990). Os resultados são apresentados na tabela 2. Apenas as variáveis sete e dezoito não se agruparam nos fatores esperados, e as variáveis onze e treze não se apresentaram estatisticamente significativas. Apesar disso, os resultados foram considerados consistentes, e optou-se por utilizar o construto em escala somada como proposto pela teoria: comprometimento afetivo (itens 1, 2, 3, 4, 5, 6), comprometimento instrumental (itens 7, 8, 9, 10, 11, 12), comprometimento normativo (itens 13, 14, 15, 16, 17, 18).

Tabela 2 - Análise Fatorial de Comprometimento organizacional

Variável	F1	F2	F3	Comunalidade
1	0,681			0,552
2	0,634			0,494
3	0,716			0,515
4	0,754			0,637
5	0,777			0,629
6	0,669			0,553
7	0,477			0,303
8			0,615	0,434
9			0,744	0,596
10			0,748	0,563
11			0,348	0,192
12			0,633	0,430
13		-0,291		0,106
14		-0,794		0,692
15		-0,705		0,620
16		-0,523		0,459
17		-0,791		0,644
18	0,507			0,508
Var. % 50				

Fonte: dados primários.

Foi testada a confiabilidade da escala para cada uma das dimensões de comprometimento. Os resultados para os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo foram, respectivamente, 0,841, 0,631, e 0,744. Resultados superiores a 0,7 são considerados satisfatórios (LEHMANN; GUPTA; STECKEL, 1998), o que é o caso do comprometimento afetivo e do normativo. O alfa de comprometimento instrumental pode ser considerado aceitável, visto a utilização em outros trabalhos

de construtos com alfa em torno de 0,6, por exemplo, Deshpande (1982). Além disso, ao dividir a amostra em duas, e repetir o cálculo do alfa, ele se manteve em torno de 0,63. Parte-se agora para a segunda parte da análise, a regressão múltipla.

ANÁLISE DA RELAÇÃO CAUSAL ENTRE CLIMA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Como o objetivo do trabalho é verificar em que medida o clima organizacional influencia o comprometimento organizacional, os pesquisadores optaram por realizar três modelos de regressão múltipla para seleção de variáveis *best subsets*, um para cada dimensão do comprometimento como variável dependente, tendo como variáveis independentes o clima organizacional e os indicadores de características pessoais, quais sejam, sexo, idade, nível de escolaridade (curso superior – cursando inclusive, ou sem curso superior), estado civil (casado ou solteiro), se tem filho ou não, se é o principal responsável pelo sustento da casa ou não, e tempo que trabalha na empresa, num total de oito variáveis.

No *best subsets* são selecionados os melhores modelos com um determinado número de variáveis. O critério utilizado aqui foi o R². Serão apresentados os dois melhores modelos utilizando uma variável, depois duas, e assim por diante, até o modelo com todas as variáveis. Por último é apresentado o valor do beta de cada variável independente para o modelo com oito variáveis.

Na tabela 3 é apresentado o resultado dos *best subsets* para o comprometimento afetivo. Fica evidente a importância do clima como preditor de comprometimento afetivo, pois ele sozinho tem um R² de 47, ou seja, explica 47% da variância do comprometimento. As variáveis de características pessoais contribuem pouco, visto que o modelo com as oito variáveis possui um R² de 50,2, três pontos maior do que o R² do clima.

Fazendo a equação de regressão, a percepção de clima organizacional aparece como o único preditor estatisticamente significativo, com *p-value* de 0.0007, assim quanto maior o clima maior o comprometimento afetivo (beta de clima = + 0,118). É importante salientar que as variáveis idade e tempo de empresa estão correlacionadas (0,513, *p-value* 0.000) e são respectivamente a segunda e terceira com maior capacidade explicativa para comprometimento afetivo.

Isso está de acordo com a definição de comprometimento afetivo, pois este indica um vínculo emocional com a organização, o qual pode ser melhor desenvolvido ao longo do tempo, por isso a idade e o tempo de empresa são melhores preditores de comprometimento organizacional que as demais características pessoais.

Tabela 3 – Best Subsets – Comprometimento Afetivo

Variáveis no Modelo	R ²	Idade	Sexo	Nível de Escolaridade	Estado Civil	Filho	Sus-tento	Tempo de Empresa	Clima
1	47								X
1	7,2	X							
2	49,2	X							X
2	48,7							X	X
3	49,6	X						X	X
3	49,6	X	X						X
4	50	X	X					X	X
4	49,9	X	X		X				X
5	50,2	X	X		X			X	X
5	50	X	X				X	X	X
6	50,3	X	X		X		X	X	X
6	50,3	X	X	X	X			X	X
7	50,4	X	X	X	X		X	X	X
7	50,3	X	X		X	X	X	X	X
8	50,4	X	X	X	X	X	X	X	X
Beta com 8 Variáveis		+0,057	+0,746	+0,265	+0,762	-0,212	+0,388	+0,087	+0,118

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 4 apresenta os *best subsets* para o comprometimento normativo. Novamente o clima aparece como melhor preditor, entretanto o R^2 é de 24,2. As características pessoais, aqui utilizadas, não melhoraram a capacidade explicativa do modelo, pois com as oito variáveis no modelo o R^2 é de 24,8. Como ocorreu com o comprometimento afetivo, somente o clima é estatisticamente significativo, *p-value* 0.000, e com relação positiva, quanto maior o clima maior o comprometimento normativo (beta de clima = + 0,0818).

Tabela 4 – Best Subsets – Comprometimento Normativo

Variáveis no Modelo	R ²	Idade	Sexo	Nível de Escolaridade	Estado Civil	Filho	Sus-tento	Tempo de Empresa	Clima
1	24,2								X
1	3,2						X		
2	24,6			X					X
2	24,4						X		X
3	24,8			X			X		X
3	24,7			X	X				X
4	24,9			X	X		X		X
4	24,8			X			X	X	X
5	24,9			X	X		X	X	X
5	24,9	X		X	X		X		X
6	24,9	X		X	X		X	X	X
6	24,9			X	X	X	X	X	X
7	24,9	X		X	X	X	X	X	X
7	24,9	X	X	X	X		X	X	X
8	24,9	X	X	X	X	X	X	X	X
Beta com 8 Variáveis		-0,015	-0,011	-0,709	+0,437	+0,148	+0,522	-0,026	+0,082

Fonte: dados da pesquisa

Na tabela 5 são apresentados os *best subsets* para o comprometimento instrumental. O clima explica apenas 2,7% da variação total, e é estatisticamente significativo apenas com *p-value* < 0,10⁸. A variável nível de escolaridade, a qual indica que o indivíduo está cursando pelo menos o ensino superior, teve a maior capacidade de explicação sozinha, R^2 de 6,8, que apesar de baixo, é estatisticamente significativa, *p-value* de 0.002.

Esse resultado corrobora a teoria, já que na definição desse comprometimento o vínculo que liga o indivíduo à organização é a falta de alternativas de trabalho ou o custo associado a sua saída da organização (BECKER, 1960). Visto que essa variável é *dummy*, zero indica não ter curso superior e um ter curso superior, bem como assinala que a relação da variável com o comprometimento instrumental é negativa (beta do superior = - 2,08). Desse modo, ter curso superior tende a diminuir o comprometimento instrumental, pois em tese aumenta as alternativas de trabalho. As outras variáveis de características pessoais contribuem pouco para explicar esse comprometimento, pois com as oito variáveis no modelo o R^2 aumenta em apenas 2,4 pontos.

Tabela 5 – Best Subsets – Comprometimento Instrumental

Variáveis no Modelo	R ²	Idade	Sexo	Nível de Escolaridade	Estado Civil	Filho	Sus-tento	Tempo de Empresa	Clima
1	6,8			X					
1	2,7								X
2	8,1			X					X
2	7,6			X				X	
3	8,7			X				X	X
3	8,5			X		X			X
4	8,9			X		X		X	X
4	8,7		X	X				X	X
5	9,1	X		X		X		X	X
5	9			X	X	X		X	X
6	9,2	X	X	X		X		X	X
6	9,2	X		X	X	X		X	X
7	9,2	X	X	X	X	X		X	X
7	9,2	X	X	X		X	X	X	X
8	9,2	X	X	X	X	X	X	X	X
Beta com 8 Variáveis		-0,034	-0,259	-2,080	-0,210	+0,868	-0,029	+0,104	+0,017

Fonte: dados da pesquisa

Antes de ampliar a discussão sobre a relação entre clima e comprometimento é importante apresentar os resultados obtidos com a análise fatorial dos indicadores de clima. A unidimensionalidade identificada para o construto reforça a ideia de que o clima organizacional é uma medida da percepção do indivíduo sobre o ambiente organizacional. Portanto, deve ser tratado no nível organizacional. Como afirma Patterson, Payne e West (1996), tratar do construto em um nível diferente desse levaria a uma falha na identificação de significados sociais coletivos presentes na organização. Tal fato explica a associação recorrente na literatura entre clima e cultura organizacional. Nesses termos, o clima figura como um mecanismo objetivo que se articula como a subjetividade compartilhada entre os indivíduos de determinado grupo organizacional.

Os resultados obtidos pela pesquisa empírica são coerentes com as proposições teóricas dos antecedentes do comprometimento organizacional apresentadas no modelo de Meyer e Allen (1991). Apesar de o modelo não conter diretamente o clima organizacional como antecedente, muitas das "variáveis" utilizadas por Coda (1992) para medi-lo compõem o modelo como antecedentes do comprometimento. Essas variáveis explicam a relação entre os dois conceitos.

No comprometimento afetivo, o qual apresentou o maior percentual explicado pelo clima organizacional, Meyer e Allen (1991) colocam como antecedentes as características pessoais, características estruturais da organização e experiências de trabalho. Dentre estes antecedentes, as características pessoais não compõem o clima organizacional, já as características estruturais estão dentro das "variáveis" filosofia de gestão, relacionamento interdivisional e processo de comunicação. A experiência de trabalho está contemplada na perspectiva de carreira, identificação com a organização, relacionamento no ambiente de trabalho e natureza do trabalho.

Sendo assim, é bastante coerente que o clima apresente uma maior explicação para o comprometimento afetivo. Rego e Souto (2003), mesmo utilizando outra escala para medir clima organizacional autenticizótico, encontraram resultados muito parecidos. Além disso, as características pessoais idade e tempo de empresa aparecem como segunda e terceira melhores capacidades explicativas, respectivamente. De todas as características, apenas a variável filho está negativamente relacionada com o comprometimento afetivo, o que é coerente com a definição deste

comprometimento, visto que este trata de uma ligação afetiva com a empresa a qual pode passar a perder força com a chegada dos filhos. Mowday, Steers e Porter (1979) ressaltaram essa dimensão afetiva do comprometimento, colocando a avaliação que o indivíduo realiza dos objetivos e dos valores organizacionais como aspectos nucleares desse tipo de comprometimento. Decorre daí a utilidade do estabelecimento da relação entre clima e comprometimento organizacional.

No comprometimento normativo, que apresentou o segundo maior percentual explicado pelo clima, os antecedentes propostos por Meyer e Allen (1991) são socialização (cultural, familiar e organizacional) e investimento organizacional, mediado pelas normas de reciprocidade. Dentro de clima organizacional podem ser encontradas as “variáveis” reconhecimento provido e estilo/qualidade de chefia, que estão muito associadas à norma de reciprocidade e dos investimentos organizacionais. A política global de RH inclui política de treinamento, que também está associada aos investimentos organizacionais. As características pessoais influenciam pouco o comprometimento normativo.

Como coloca Weiner (1982), a partir de seu enfoque normativo do comprometimento, existem pressões de natureza moral que condicionam a ligação do indivíduo com a organização de trabalho da qual ele faz parte. O comprometimento moral é constituído a partir do clima da organização empregadora, características do trabalho, grupos e interações sociais: fatores que contribuem à identificação do indivíduo com determinada empresa, por exemplo. Desse modo, a visão de Weiner (1982) dá destaque aos processos de socialização, selecionados e dados pelas organizações e pela sociedade, bem como ressalta processos de internalização das crenças pelos membros que compõem dado sistema organizacional.

Os antecedentes do comprometimento instrumental são os investimentos realizados e as possibilidades de alternativas externas. No clima organizacional é possível encontrar a política global de RH, a qual contém as políticas de promoção e salariais, que podem aumentar os custos de saída da organização. Por um lado, é provável que por conter apenas uma “variável” que compõem o clima, é que a capacidade explicativa deste sobre o comprometimento afetivo seja baixa.

Por outro lado, o melhor preditor de comprometimento instrumental foi o nível de escolaridade, e negativamente relacionado a ele, ou seja, quanto maior o nível de escolaridade, menor o comprometimento instrumental. Isso corrobora a teoria, pois um melhor nível de escolaridade aumenta o número de alternativas no mercado, assim como um baixo nível de escolaridade diminui as alternativas.

Rego e Souto (2003) encontraram uma diferença na capacidade explicativa de clima organizacional sobre comprometimento instrumental em Portugal, onde ela era significativa ($R^2 = 0.20$), e no Brasil, em que era pouco significativa. Os autores sugeriram diferenças culturais para explicar a diferença estatística encontrada entre os países, o que parece ser pouco provável devido à construção teórica do conceito de comprometimento instrumental. Visto que este comprometimento está associado aos custos de saída da organização e a existência de alternativas no mercado de trabalho, é mais lógico relacionar essa diferença às capacidades econômicas de cada um dos países.

Enquanto em Portugal a diminuição dos custos de saída e o aumento das alternativas em decorrência da prosperidade econômica possibilitam a valorização de “benefícios sociais/relacionais oriundos do superior” (REGO; SOUTO, 2003, p. 12), e que podem ser melhor captados pela medição do clima organizacional, no Brasil, devido aos problemas econômicos, esses custos são melhores captados por variáveis ambientais. Também corrobora a teoria o fato das variáveis filho e tempo de empresa figurar respectivamente como terceira e quarta em capacidade explicativa, e estarem positivamente associadas a este comprometimento, pois a presença de ambas contabiliza um aumento do custo associado à saída da organização.

No que concerne à importância da influência do clima organizacional sobre cada uma das dimensões do comprometimento organizacional merece destaque a possibilidade de uma hierarquização dos efeitos do primeiro sobre o segundo. Como apontado nos resultados acima a percepção de clima influencia mais acentuadamente a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, depois a dimensão normativa e exerce alguma influência sobre o comprometimento instrumental somente se considerarmos um $p\text{-value} < 0,10$. Entretanto, cabe apontar que o tamanho desses efeitos deve ser considerado à luz da relação entre as diferentes bases ou dimensões do comprometimento e variáveis destinadas a mensurar produtividade, inovação e outros resultados comportamentais do indivíduo no trabalho. Tal assertiva equivale a dizer que, se a relação entre

comprometimento normativo e produtividade ou criatividade, por exemplo, for maior que a relação entre comprometimento afetivo e esses mesmos resultados comportamentais, o R^2 de 24,2 se torna mais importante às organizações, em pelo menos alguns aspectos, do que o R^2 de 47,0 da relação clima-comprometimento afetivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de as considerações sobre os achados empíricos da pesquisa é necessário ressaltar algumas limitações nela envolvidas. A primeira diz respeito à escolha da amostra. Tanto no caso da escolha das empresas participantes, quanto dos funcionários respondentes, a amostra foi por conveniência devido à facilidade de acesso, portanto não é possível generalizar os resultados do trabalho.

A segunda limitação está associada à primeira, pois a maior parte dos respondentes foi do nível operacional e de supervisão, portanto o nível gerencial e de direção está sub-representado, o que pode prejudicar algumas análises. A terceira limitação refere-se ao fator localização, todas as empresas estão localizadas na região de Curitiba, o que não permite uma distinção maior dos fatores ambientais e culturais que podem influenciar as características pessoais e o comprometimento organizacional. Apesar de tais limitações, os resultados do trabalho contribuem para uma melhor compreensão da relação entre clima organizacional e comprometimento.

Como colocado na introdução do presente trabalho, o objetivo do estudo centrou em verificar a influência da percepção de clima organizacional sobre cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional (i.e., afetiva, normativa, instrumental). Tal objetivo geral foi levado a cabo ao se (i) avaliar a dimensionalidade do construto clima organizacional; (ii) avaliar a dimensionalidade do construto comprometimento organizacional; e, (iii) avaliar a intensidade da influência do clima sobre as dimensões do comprometimento organizacional.

Na avaliação da dimensionalidade do clima organizacional a análise fatorial deu indícios de uma estrutura unidimensional, apesar de, como supracitado, não ser dispensável a separação de todos os indicadores em alguns fatores para fins de ação gerencial após realização de algum levantamento com uso da escala aqui utilizada. Assim, dois pontos devem ser destacados.

Primeiro, a unidimensionalidade reforça a perspectiva de clima organizacional como percepção compartilhada do ambiente organizacional. Segundo, este ponto expressa maior complexidade na compreensão do modelo de Meyer e Allen (1991) em relação aos antecedentes do comprometimento, pois ao identificarmos que estes antecedentes são colocados separados no modelo, mas formam uma só dimensão no construto talvez seja necessário repensar a interação das variáveis do modelo. Uma proposta seria utilizar o clima como uma variável interveniente entre as características estruturais, a experiência de trabalho, a socialização, os *side bets* e o comprometimento organizacional. A utilização de equações estruturais para testar esse tipo de modelo parece ser apropriada.

No que diz respeito à dimensionalidade do comprometimento organizacional, a estrutura fatorial encontrada aqui converge com a proposta da tridimensionalidade conforme exposto por Meyer e Allen (1991).

Em adição, é importante ressaltar a importância do clima organizacional para índices mais elevados de comprometimento afetivo e normativo. Ao mesmo tempo em que a teoria foi corroborada, isso também sugere que mais pesquisas devam ser realizadas para um melhor entendimento das relações destacadas aqui.

Outra consideração centra na ideia de que os fatores econômicos também podem ser mais pesquisados em sua relação com o comprometimento instrumental. Inclusive as possíveis interações entre fatores econômicos e fatores psicossociais. Uma sugestão de pesquisa é utilizar amostras de diferentes localidades, e que as condições socioeconômicas possam ser colocadas em evidência. Assim, uma melhor compreensão dos antecedentes desse comprometimento seria possível.

Considerando de forma global os achados da pesquisa foi destacada ainda a possibilidade em hierarquizar os efeitos do clima organizacional sobre as diferentes dimensões do comprometimento. Em complemento, sugeriu-se ainda analisar esses efeitos de forma ponderada pela relação entre cada uma das dimensões do comprometimento e outras variáveis comportamentais, como produtividade, criatividade e inovação por indivíduo no trabalho.

Espera-se, sobretudo, que tais apontamentos nas intersecções entre os constructos não encerrem a discussão em face das conclusões iniciais deste trabalho, mas sim que esse esforço seja prioritariamente entendido como uma contribuição no sentido de prover maior apreensão dos antecedentes e consequentes dos aspectos organizacionais sobre os aspectos atitudinais do indivíduo no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v.63, n.1, p. 1-18, 1990.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. v.42, n.2, p. 31-41, 2002.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n.1, p. 32-40, 1960.
- CODA, R. **Pesquisa sobre clima organizacional**: uma contribuição metodológica. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- COHEN, D. V. Moral climate in business firms: a conceptual framework for analysis and change. **Journal of Business Ethics**, v.17, n.11, p. 1211-1226, 1998.
- DANSEREAU JR, F.; ALUTTO, J. A. Level-of-analysis issues in climate and culture research. In: SCHNEIDER, B. (Ed.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 193-236.
- DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of Management Journal**, v.21, n.3, p. 619-654, 1996.
- DESHPANDE, R. The organizational context of market research use. **Journal of Marketing**, v.46, n.4, p. 91-101, 1982.
- FINEGOLD, D.; MOHRMAN, S.; SPREITZER, G. M. Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, n.5, p. 655-674, 2002.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- JOYCE, W. F.; SLOCUM JR, J. W. Strategic context and organizational climate. In: SCHNEIDER, B. (Ed.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 131-150.
- LEHMANN, D. R.; GUPTA, S.; STECKEL, J. H. **Marketing research**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1998.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Paraná, 1998, p.1-16.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Occupational Psychology**, v.78, n.4, p. 538-551, 1993.

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

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, n.2, p. 224-247, 1979.

PATTERSON, M.; PAYNE, R.; WEST, M. Collective climates: a test of their sociopsychological significance. **Academy of Management Journal**. v.39, n.6, p. 1675-92, 1996.

PEDHAZUR, E.; SCHMELKIN, L. P. **Measurement, design, and analysis**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.

REGO, A.; SOUTO, S. Climas organizacionais autênticos fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais... São Paulo, 2003, p.1-16.

REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and culture: An evolution of constructs. In: SCHNEIDER, B. (Ed.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 5-39.

RICCO, M. F. F. Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v.7, n.3, p. 418-428, 1982.

YOUNG, S. A.; PARKER, Christopher P. Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, v.20, n.7, p. 1199-1218, 1999.

APÊNDICE: INDICADORES DO QUESTIONÁRIO

Clima Organizacional

Fator 1 – Relações com chefia / liderança

1. Meu superior imediato encoraja meu desenvolvimento e crescimento profissional.
2. Meu superior imediato se preocupa em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho em nossa área.
3. Os resultados de desempenho são discutidos com meu superior imediato, proporcionando-me melhor orientação no trabalho.
4. Sinto que quanto mais resultados mostro, mais apoio da diretoria recebo para as decisões que tomo em meu cargo.
5. Quando é necessário mudar uma política ou procedimento meu chefe explica as razões para esta mudança.
6. Existem programas de desenvolvimento suficientes objetivando o preenchimento de cargos de nível mais elevado na estrutura organizacional.

Fator 2 - Compensação

7. A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de compensação, formando um "pacote" bem estruturado de recompensas.

8. O programa de benefícios é amplo, variado e complementa de modo significativo o salário direto recebido pelos chefes desta empresa.
9. Os bons profissionais em cargos de Chefia na Empresa ganham até mais em relação ao mercado para cargos similares.
10. Os níveis salariais para os cargos da chefia são constantemente revistos e atualizados para que sejam compatíveis aos níveis de mercado para funções similares.
11. Sei que quando se justifica aumentos por mérito são concedidos sem maiores problemas nesta empresa.

Fator 3 – Maturidade Empresarial

12. A empresa fornece à comunidade informações suficientes sobre suas atividades e objetivos.
13. A empresa procura garantir uma abertura tal que cada um dos seus membros compreende perfeitamente a pressão do mercado, dos concorrentes e expectativas dos clientes.
14. A empresa considera de fato que as pessoas são seu maior patrimônio e comporta-se segundo esta crença.
15. A empresa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho, que são desafiadores e estimulantes.

Fator 4 – Colaboração / Relacionamento entre áreas funcionais

16. Há respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais.
17. Os vários departamentos colaboram estreitamente entre si para atingir os objetivos de toda a empresa.
18. Mesmo ocupantes em cargos de chefia recém-admitidos encontram facilidade em obter apoio de outras áreas funcionais quando necessário.
19. O processo de gestão que existe na empresa é dinâmico e democrático.
20. As pessoas sentem que têm seu potencial devidamente aproveitado nesta empresa.

Fator 5 – Valorização / Aproveitamento profissional / Carreira

21. A empresa é uma empresa onde a formação e desenvolvimento de talentos internos é estimulada, principalmente quando se trata do preenchimento de cargos de chefia.
22. A empresa oferece a seus funcionários oportunidades de crescimento e avanço profissional, atendendo as aspirações e expectativas de progresso.
23. A qualidade do desempenho apresentado é o critério de maior peso nas promoções para cargos de nível superior e / ou chefia.
24. No recrutamento e seleção de ocupantes de cargos de chefia é dada maior preferência, sempre que possível, a candidatos internos do que externos.

Fator 6 – Afiliação / Imagem e identificação com a empresa

25. A equipe de trabalho que lidero é motivada e seus integrantes buscam os mesmos objetivos.
26. O grau de delegação que obtenho de meu superior imediato é suficiente para o bom andamento das minhas atividades.
27. A parcela de poder de decisão incluída em meu trabalho é suficiente para desenvolver as atividades sob minha responsabilidade.

- 28. Esta empresa tem uma boa imagem junto à comunidade local.
- 29. Os níveis de motivação para o trabalho nesta empresa são altos.
- 30. O estilo de administração na Empresa é compatível a seu porte de grande empresa.

Fator 7 – Processo de comunicação

- 31. As decisões são anunciadas prontamente.
- 32. A comunicação tem fornecido aos ocupantes de cargos de chefia todas as informações de que necessitam para o desempenho de suas funções.
- 33. A comunicação nesta empresa proporciona uma visão mais integrada da própria organização.
- 34. As diretrizes dos processos seletivos internos e de promoção são divulgadas e conhecidas pelos funcionários.
- 35. As informações estritas são claras e compreensíveis.

Fator 8 – Sentido do trabalho

- 36. Considero meu trabalho útil e importante.
- 37. A empresa apresenta uma firme disposição a agir e a fazer as coisas até o fim.
- 38. Na seleção e recrutamento de cargos de chefia, a experiência passada do candidato é mais valorizada do que o potencial para o desempenho da função.

Fator 9 – Política Global de Recursos Humanos

- 39. Os métodos, técnicas e critérios incorporados na política de RH revelam que esta área é tão importante quanto as demais existentes dentro da empresa.
- 40. A política de RH é um instrumento que auxilia as chefias a perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos gerais da organização.
- 41. As pessoas estão dispostas a ouvir e considerar as diferentes opiniões na empresa. Em situações de conflito, as pessoas preferem "levantar o problema" em busca de soluções adequadas, ao invés de ignorá-lo ou de tomar atitudes autoritárias.

Fator 10 – Acesso (Realização)

- 42. Meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o final de minha vida profissional.

Fator 11 – Treinamento

- 43. Nos últimos 2 anos participei de cursos de aperfeiçoamento em quantidade adequada patrocinadas por esta empresa.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (INDICADORES)

Fator 1 – Dimensão Afetiva

- 1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na empresa.

2. Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
3. Eu não sinto um forte senso de integração com a empresa.
4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado à empresa.
5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na empresa.
6. A empresa tem um imenso significado pessoal para mim.

Fator 2 – Dimensão Instrumental

7. A empresa tem um imenso significado pessoal para mim.
8. Na situação atual, ficar na empresa é na realidade, tanto uma necessidade quanto um desejo.
9. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar a empresa agora.
10. Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
11. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a empresa.
12. Se eu não tivesse me dedicado tanto à empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.

Fator 3 – Dimensão Normativa

13. Uma das consequências negativas de deixar a empresa seria a escassez de alternativas imediatas.
14. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na empresa.
15. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora.
16. Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora.
17. A empresa merece minha lealdade.
18. Eu não deixaria a empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

NOTAS

- ¹ A política de RH foi subdividida pelo autor em: a) Política de salários, b) Avaliação de desempenho, c) Política de benefícios, d) Política de treinamento, e) Política de promoção, e f) Política de recrutamento e seleção.
- ² Termo que designa organizações que buscam oferecer equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e o trabalho na organização.
- ³ Os separados foram classificados como solteiros, foram apenas dois casos.
- ⁴ O termo “variáveis” foi utilizado por Coda (1992) em sua tese, os autores deste trabalho optaram por mantê-lo mesmo que livros de metodologia denominem de variável cada uma das perguntas que compõem um construto. Utilizou-se então a denominação indicadores para cada uma das perguntas utilizadas no questionário.
- ⁵ No trabalho do autor, CODA (1992), o fator política de RH foi subdividido em 8 itens, entretanto os pesquisadores optaram em mantê-lo como fator único por entenderem que a subdivisão contribui apenas para decisões gerenciais, e não contribuiria para os objetivos da pesquisa.
- ⁶ Devido ao tamanho da tabela, os pesquisadores optaram em não apresentá-la.
- ⁷ Por falta de espaço não foram apresentados a equação de regressão, e os demais indicadores estatísticos.
- ⁸ Nem ao nível de 1%, nem ao nível 5%, seu *p-value* é de 0.094.