UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CORRELATOS VALORATIVOS E ORGANIZACIONAIS

Carla Fernanda de Lima

João Pessoa, PB

Janeiro de 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CORRELATOS VALORATIVOS E ORGANIZACIONAIS

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Psicologia Social, da Universidade Federal da Paraíba, por Carla Fernanda de Lima, sob orientação do Prof. Dr. Valdiney Veloso Gouveia, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Psicologia Social.

João Pessoa, PB

Janeiro de 2017

L732c Lima, Carla Fernanda de.
Comprometimento organizacional: correlatos valorativos e organizacionais / Carla Fernanda de Lima.- João Pessoa, 2017.
149f.
Orientador: Valdiney Veloso Gouveia
Tese (Doutorado) - UFPB/CCHL
1. Psicologia social. 2. Comprometimento organizacional. 3. Valores humanos. 4. Clima organizacional. 5. Satisfação no trabalho.

UFPB/BC CDU: 316.6(043)

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
CORRELATOS VALORATIVOS E ORGANIZACIONAIS

Carla Fernanda de Lima

Banca Avaliadora

Prof. Dr. Valdiney Veloso Gouveia (*Orientador*, UFPB)

Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira (*Membro Externo*, UFRN)

Profa. Dra. Dayse Ayres do Nascimento Freires (*Membro Externo*, IFPB)

Prof. Dr. Carlos Eduardo Pimentel (*Membro Interno*, UFPB)

Prof. Dr. Luís Augusto de Carvalho Mendes (*Membro Externo*, Faculdade Maurício de Nassau)

À Fênix que habita em mim e que me foi presenteada por Deus e pela minha Mãe Maria. À minha avó Morena, aos meus pais, irmãos, orientador e amigos, pelo apoio, compreensão, força, suporte, palavras, carinho e atenção sempre dispensados. Vocês foram fundamentais!
Dedico.

“Você não sabe o quanto eu caminhei pra chegar até aqui, percorri milhas e milhas antes e dormir, eu não cochilei, os mais belos montes escalei, nas noites escuras de frio chorei (...)”

AGRADECIMENTOS

Ao longo de dois anos e oito meses cresci, aprendi, sofri, amei, sorri, chorei, lutei, o correspondente aos trinta e uns que restaram na conta. Dessa forma, é fundamental agradecer a quem esteve lá, de perto ou de longe, me construindo, me acompanhando, me empurrando, me dando armas e armaduras para as batalhas. A vitória chegou e é nossa!

Agradeço primeiramente ao meu Pai maior, sem o amparo dEle em "um dia especial", não chegaria a esta vitória. Se fez e se faz meu guia, meu oriente, meu pedestal, minha fortaleza. Um dia também gritei: "Meu Deus, meu Deus, por que me abandonaste?" Naquele momento eu mal sabia, que era a prova maior de que Ele estava ali, mais perto do que nunca, e estava me chamando para ir ali ser feliz de verdade com Ele, sem costume, com estima própria, sem prisões, com amor à vida e gratidão aos anjos que me rodeavam e eu achava que eram simples humanos.

À minha Mãe Maria que, como em Caná, disse ao Filho que não tinha mais vinho, e Ele transformou água em vinho, e assim ela fez nesta jornada, pediu ao Filho e Ele tão obediente à sua mãezinha fez a escuridão se transformar em luz das mais fortes e reluzentes. Assim a minha consagração e devoção total a ela: *"Tuus totus ego sum, et omnia mea tua sunt"*.

Aos anjos com vestes humanas que me rodeavam e me rodeiam:

Ao meu painho, Dedé, meu exemplo de vida, meu guerreiro, meu batalhador, que a duras penas trabalhou e trabalha incansável todos os dias da vida dele, das 6h às 22h. Que forte, como ninguém, se faz gigante, arregaça as mangas e vai pra guerra todos os

dias da vida, incrivelmente carregando nos braços os seus sete amores, e dá o que ele tem de melhor, o seu amor incondicional.

À minha mãezinha, Tetê, a flor mais linda do meu jardim, que me ensinou a simplesmente amar, respeitar, ter empatia, altruísmo, simplicidade, humildade, a não passar por cima de ninguém, a crer que acima dela eu tenho uma Mãe e um Pai. É ela que tem o poder de sentir em qualquer distância que sua filha precisa das doces palavras que acalentam e reerguem. É ela o meu grande amor!

À minha voinha Morena (*In Memoriam*), minha anjinha mais bela, que nestes anos tanto chorava quando falava comigo por telefone e tanto me pedia pra eu voltar pra casa, me perguntava o que eu ia fazer tão longe dela, dizia que sentia a minha falta, que não via a hora de acabar tudo isso. E acabou, minha pequena! Pena que se foi tão antes de voltar para os seus braços e abraços... Hoje o meu cheirinho ia ser meu grande presente de Deus!

Aos meus irmãos, Vinha, minha enjoadinha preferida, que me apoiou, me alegrou, me levantou nos dias mais difíceis; Lu, minha zangadinha preferida, que amo, é irmã e filha, que me cuidou, me amou e me fortaleceu em todos os momentos; Wesy, meu chatinho preferido, que esteve lá pra ajudar quando mais precisei, aquele olhar de compaixão não esquecerei, obrigada! Ao meu cunhado Ivo, pela sua alegria, bondade e espontaneidade tão inspiradoras.

Aos meus filhos e amores eternos: Bi, Sol e Lili´Bit, pelo amor incondicional, por serem minha alegria, minha diversão, minha fortaleza. Por terem se dedicado incansavelmente a trazer meu sorriso e minha garra de volta. Um amor puro, que não sabe a força que tem.

Ao meu orientador de doutorado e da vida, Professor Valdiney Gouveia, a quem devo esta vitória, pois no momento mais difícil saiu do papel de “simples” orientador e se fez um amigo. Em um belo dia me ouviu, me apoiou, me compreendeu, me enxugou as lágrimas, me fez ter esperança por dias melhores, me deu o ombro amigo, me fez erguer a cabeça, não me deixou desistir e deixou bem claro que eu vim para João Pessoa em busca de um sonho e um objetivo e que não ia permitir que eu voltasse sem isso em punho. Muito obrigada, professor!

A minha prima-irmã-marida-amiga-tudo, Carol (Xuxu), que em uma madrugada percorreu quilômetros para cuidar da sua irmãnzinha perdida. Sem ela poderia nem ter a oportunidade de agradecer. Ela é grandiosa e singular! À tia Vera que me fez reencontrar o amor de Deus quando eu duvidei e, me perguntava por que Ele havia me abandonado. Mal sabia que Ele estava lá, mais presente do que nunca, me guiando para os planos dEle. A ela eu agradeço por tirar a venda dos meus olhos.

À minha pequena irmãzinha Bruna (Baixinha), meu maior presente de João Pessoa, com quem dividi os piores e os melhores momentos nestes 2 anos e 8 meses. Ela sabe o quanto eu caminhei pra chegar até aqui. Só nós sabemos o que suportamos, o que choramos, o que rimos, o que (e onde!) comemoramos. Foi minha fortaleza!

À minha amiga Cristal, meu antidepressivo natural, minha irmã mais maluca, que me resgatou da dor, fazia plantão de amizade, sem descanso, 24h de disponibilidade, que rapidamente enxugava as lágrimas e me levou pra viver os melhores momentos.

Ao meu preto Gabriel, que já veio com nome de anjo e em pouco tempo me ensinou sobre Deus, sobre a fé, sobre autoestima, resiliência, felicidade, alegria, esperança, otimismo. Era tudo o que me faltava aprender e viver. Quando mais precisei, ele me apareceu. Um presente. E o remetente era Deus. Obrigada, Deus! Obrigada, Biel!

À minha irmãzinha preta Aline, o meu presente mais antigo, minha pedra preciosa, que quero tão bem; à minha loira preferida Denise pelo apoio em todos os momentos, por se fazer sempre perto, mesmo distante; à minha irmã-marida Kátia, pelo amor, carinho, atenção e zelo pela nossa amizade, além de ter ajudado muito na coleta dos meus dados; ao meu amigo Helano, pelo carinho, amor e amizade sempre dispensados, independente do tempo e da distancia.

À minha filha Flávia, meu outro antidepressivo natural, que com sua luz, leveza, bondade, alegria, me possibilitou dividir os melhores sorrisos, os melhores momentos, as melhores alegrias. À Paty, minha amiga-irmã, com quem compartilhei os momentos mais divertidos do primeiro ano em João Pessoa e no momento mais difícil me deu as palavras mais duras e, ao mesmo tempo, mais transformadoras. Ao amigo Francenildo, pela ajuda, força e pelas vezes que apoiou as três louquinhas que queriam desopilar.

Ao amigo que João Pessoa me presenteou, Alex, meu sobrinho preto velho chato, por toda a ajuda que me deu durante todo esse período, se disponibilizando a me ajudar em tudo, nas análises, nas disciplinas, na coleta, na vida. Quando eu precisei, ele lá estava! Muito obrigada, meu irmão, você eu levarei pra vida! À esposinha dele Eva, por ter se transformado em uma amiga e ter me acolhido nos momentos que precisei. À Isabel, minha pequena Bel, que amo muito, por todo o apoio, carinho e amizade dispensados, por ter aberto as portas da instituição em que apliquei minha pesquisa, por fazer do meu riso uma constância.

Ao meu amigo Alessandro, meu filho-irmão-amigo, quem primeiro me acolheu no BNCS, quem amei de graça e sem perceber, com quem dividi as angústias, alegrias, risos, planos (macarronadas, cuscuz, saídas...). Meu irmãozinho que levarei pra vida!

Ao meu amigo Fillipy, um ser que eu nem gostava, mas que se transformou no meu único amigo assumidamente de direita que João Pessoa me deu (abri essa exceção! rs), pelos risos compartilhados, pelas discussões, saídas, brigas, ensinamentos e ajuda.

À minha filha-amiga Dinara, pelo apoio no final desta jornada, pelas conversas, pelo companheirismo, apoio e por me receber tão bem no seu apt. Ao Márcio, por toda a força que me deu em Parnaíba quando à distância eu precisei. À Tátila pelo apoio, pelas palavras de conforto, por me levantar quando eu estava pra baixo, por me cuidar e orientar quando faltou o norte. Ao Gabriel, pelas conversas, apoio e alegrias compartilhadas.

À minha baixinha Hysla, meu presente que já estava lá em Parnaíba, mas Deus só me entregou em João Pessoa, pela amizade, pelas conversas, pelo apoio, pela força, por ter se transformado em uma amiga que levarei pra vida.

À Ana Isabel, minha vizinha de cadeira, uma amiga que Deus me enviou pra falar sobre Ele e que se fez singular em um dia que muito especial. Aquelas suas palavras convivem comigo até hoje e me fortalecem todos os dias. À Karen, uma querida, com uma bondade só dela, que enxerguei desde o primeiro dia que a vi e nunca mais quis me afastar, muito obrigada pela força e carinho de sempre!

À Camila, minha flor linda que tanto me identifiquei desde que conheci, pelas conversas, pelo carinho, pela amizade. Ao Thiago, por me acolher tão bem desde que cheguei no BNCS, pela atenção e carinho dispensados. À Barbara pela leveza, pela tranquilidade, pela paz que passa pra quem está por perto. À Gabi, pelo carinho, apoio, alegrias e sorrisos compartilhados. À Nicolie pela bondade e leveza que inspiram. Ao Ítalo, por todo o apoio nesse processo. À Paulinha pela energia, alegria e bondade.

Ao Anderson e à Jessica, pela ajuda dispensada quando precisei, pelos sorrisos compartilhados nos momentos que era necessário desopilar, pelas noites de jogos que os vizinhos nada gostavam. Ao Tailson, pela ajuda na coleta e pelos momentos de diversão. Ao Layrthon e à Bruna pelos momentos de diversão e distração que compartilhamos.

À Ana Karla, por se disponibilizar a ajudar em tudo o que precisasse; ao Renan, pela ajuda na coleta; ao Roosevelt e Rafa pela ajuda dispensada e pelos bons momentos de diversão compartilhados; à Rebecca, por ter tirado vários momentos do seu precioso tempo para repassar o seu conhecimento para quem precisasse; à Larisse pelo apoio dado na coleta de dados da minha pesquisa; à Cida pelas conversas sobre empoderamento da mulher.

Ao Sr. Manoel Ducarmo e D. Elza, que Deus não satisfeito em me dar pais de sangue, me deu pais de coração, amigos, pessoas que comigo enfrentaram momentos difíceis dessa batalha, mas que chegaram até aqui comigo e saímos sãos e salvos dessa batalha. Nos fortalecemos juntos!

À Fatima, por ter se tornado uma amiga que cuidou de mim e do pai que a vida me deu nos momentos que precisamos.

Aos meus vizinhos queridos Chaguinha e Marcelo por toda força e apoio, pelas palavras tão doces, por terem sido fundamentais no momento de maior dificuldade. À Khalina pela amizade e carinho de sempre e por ter me auxiliado em todo o processo dessa conquista. À Chaguinha minha querida companhia de Parnaíba, por todo o carinho e amor sempre dispensados. Muito obrigada!

À todas as pessoas que me auxiliaram com tanto carinho na coleta da primeira etapa da minha pesquisa, em especial à Ana Larissa e à Cynthia. E à Camila Rodrigues, que me ajudou na etapa final deste processo. E a tantos outros que me ajudaram a chegar aqui.

Aos trabalhadores de todas as regiões do Brasil que responderam à minha pesquisa e colaboraram com o futuro da ciência. Aos funcionários da empresa privada e da instituição pública que disponibilizaram um pouco do seu precioso tempo e aceitaram participar da minha pesquisa com tanto zelo. Muito obrigada!

À Kálida Fernandes, Flávio Henrique Lucena, José de Sousa Farias e Ivanise Gomes pela atenção, disponibilidade e cordialidade na autorização e na realização da pesquisa nas instituições das quais fazem parte. Meu muito obrigada!

Aos meus professores, em especial ao Prof. Cícero Pereira, que além de um excelente coordenador (gestor, coerente, imparcial e inteligente) é um excelente professor, à Prof. Dra. Fátima Pereira, ao Prof. Leôncio Camino, ao Prof. José Luís Álvaro, ao Prof. Dr. Diógenes Medeiros, à Profa. Dra. Luana Souza, ao Prof. Dr. Paulo Zambroni e à Profa. Dra. Fabíola Aquino, com quem tanto aprendi nas disciplinas que me foram ofertadas.

Aos professores que aceitaram participar da minha banca, Prof. José Arimatés (meu pai acadêmico), Prof. Carlos Eduardo, Profa. Dayse Ayres e Prof. Luís Mendes pelas contribuições dadas com tanto zelo e competência.

Muito obrigada também àqueles que me fizeram passar pelos momentos mais amargos e difíceis desta jornada. As minhas conquistas, escolhas, o meu crescimento, força, garra, determinação, persistência e fé não seriam os mesmos sem vocês. Vocês foram os melhores adversários, tornaram essa vitória muito mais saborosa. Meu muito obrigada!

"Se alguém já lhe deu a mão e não pediu mais nada em troca, pense bem, pois é um dia especial".

SUMÁRIO

RESUMO. 17
ABSTRACT. 18
CAPÍTULO 1 20
INTRODUÇÃO 20
Comprometimento organizacional 20
Clima organizacional 25
Satisfação no trabalho 32
Valores humanos 36
CAPÍTULO 2 46
ESTUDO 1: ELABORAÇÃO DO MODELO TEÓRICO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 46
RESUMO. 47
ABSTRACT. 48
RESUMEN. 49
Introdução 50
Método 53
Resultados 56
Discussão 64
Referências 68
CAPÍTULO 3 73
ESTUDO 2: TESTAGEM DO MODELO EXPLICATIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA 73
RESUMO. 74
ABSTRACT. 75
RESUMEN. 76
Introdução 77
Método 80
Resultados 85
Discussão 90
Referências 96
CAPÍTULO 4 102
ESTUDO 3: REPLICAÇÃO DO MODELO TEÓRICO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA 102
RESUMO. 103

ABSTRACT. 104
RESUMEN. 105
Introdução 106
Método 108
Resultados 113
Discussão 116
Referências 122
CONCLUSÃO 128
ANEXOS 131
REFERÊNCIAS 141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Correlatos do Comprometimento organizacional, Clima organizacional e Satisfação no trabalho..... 59
Tabela 2. Correlatos valorativos dos construtos organizacionais..... 61
Tabela 3. Indicadores de ajuste dos modelos testados no Estudo 2 89
Tabela 4. Indicadores de ajuste do modelo testado no Estudo 3...**Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura dos tipos motivacionais (Adaptado de Schwartz, 2006, p. 142)..... 40
Figura 2 Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos 43
Figura 3. Modelo proposto do Comprometimento organizacional..... 63
Figura 4. Primeiro modelo explicativo testado do Comprometimento organizacional 87
Figura 5. Segundo modelo explicativo testado do Comprometimento organizacional 88
Figura 6. Terceiro modelo explicativo testado do Comprometimento organizacional..... 89
Figura 7. Testagem do modelo explicativo do Comprometimento organizacional 115

RESUMO. Esta tese objetivou desenvolver um modelo explicativo do comprometimento organizacional tendo como variáveis explicadoras o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores humanos. O *Estudo 1* procurou elaborar um modelo teórico do comprometimento organizacional tendo como variáveis independentes o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores humanos. Contou-se com 303 trabalhadores de empresas públicas e privadas de 18 estados brasileiros, com idade média de 32 anos (*dp* = 8,56), sendo a maioria do sexo feminino (61,4%), solteira (47,2%) e sem filhos (65%). Os participantes responderam a um instrumento *online* composto por quatro medidas: Escala de Bases do Comprometimento organizacional, Escala de Clima Organizacional, Escala de Satisfação no Trabalho e Questionário dos Valores Básicos, além de perguntas demográficas. Os resultados indicaram que os valores pessoais (experimentação e realização) e sociais (interativa e normativa), o clima organizacional e a satisfação no trabalho foram antecedentes do comprometimento organizacional. O *Estudo 2* objetivou testar o modelo teórico do comprometimento em uma instituição privada tendo como variáveis independentes os valores pessoais, valores sociais, o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Participaram 270 funcionários de uma instituição privada de João Pessoa (PB) com idade média de 29,7 anos (*dp* = 9,17), a maioria do sexo feminino (68,2%), casada (47,5%), sem filhos (53,3%) e com ensino médio completo (60,1%). Os resultados apontaram que o modelo mais adequado teve o comprometimento organizacional explicado por valores pessoais (experimentação e realização) e sociais (interativa e normativa), o clima organizacional e a satisfação no trabalho. O *Estudo 3* procurou replicar este modelo explicativo do comprometimento organizacional em uma instituição pública. Contou-se com a participação de 237 servidores de uma instituição pública de João Pessoa (PB) com idade média de 40 anos (*dp* = 11,78), a maioria do sexo masculino (54,9%), casada (50,4%), sem filhos (55,7%) e com pós-graduação (42,6%). Os resultados mostraram que o modelo elaborado na instituição privada também se adequou na instituição pública, observando-se índices mais ajustados, embora introduzindo uma alteração na relação entre valores pessoais e comprometimento. Estes achados foram discutidos à luz da natureza dos serviços privado e público, procurando compreender como funcionam as instituições correspondentes e seu impacto no comprometimento organizacional. Concluiu-se com a proposição de um modelo explicativo do comprometimento organizacional, tomando em conta os valores humanos, o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Procura-se reconhecer limitações potenciais dos estudos, sugerindo pesquisas futuras que possam ampliar o conhecimento sobre o comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional, valores humanos, clima organizacional, satisfação no trabalho.

ABSTRACT. This thesis aimed at developing an explanatory model of organizational commitment having as explanatory variables the organizational climate, work satisfaction, and human values. Study 1 intended to develop a theoretical model of organizational commitment having as independents variables organizational climate, work satisfaction and human values. . 303 employees from public and private companies of 18 Brazilian states participated, with mean age of 32 years (SD = 8.56), most were female (61.4%), single (47.2%), and with no children (65%). Participants answered an online questionnaire composed by four measures: Organizational Behavior Scale (BOBS), Organizational Climate Scale (OCS), Work Satisfaction Scale (WSS), and Basic Values Survey (BVS). Results indicated that personal (excitement and promotion) and social values (interactive and normative), organizational climate, and work satisfaction are antecedents of the organizational commitment. Study 2 aimed to test a theoretical model of organizational commitment in a private institution having as independents variables personal and social values, organizational climate and work satisfaction. Participants were 270 employees in a private institution of João Pessoa (PB), with mean age of 29.7 years (SD = 9.17), most were female (68.2%). Results showed that the most adequate model had the organizational commitment explained by personal (excitement and promotion) and social values (interactive and normative), organizational climate, and work satisfaction. Study 3 intended to replicate an explanatory model of organizational commitment in a public institution. Participants were 237 employees of a public institution in João Pessoa (PB), with mean age of 40 years (SD = 11.78), most were male (54.9%), married (50.4%), without children (55.7%), and with postgraduate level of study (42.6%).Results showed that the model developed for the private institution was also adequate for the public institution, with better adjustment indexes, nevertheless, it was had a modification between personal values and commitment. These findings were discussed based on of the nature of private and public services, attempting to understand the function of similar institutions and their impact on organizational commitment. It was concluded with a proposal of an organizational commitment an explanatory model, based on human values, organizational climate and job satisfaction. Considering potential limitations of the studies, it was suggested future research that could increase knowledge of organizational commitment.

Keywords: organizational commitment, human values, organizational climate, work satisfaction.

RESUMEN. Esta tesis tuvo como objetivo desarrollar un modelo explicativo del compromiso con la organización que tiene como variables explicadoras el clima organizacional, la satisfacción en el trabajo y los valores humanos. El Estudio 1 buscó conocer los correlatos valorativos y organizacionales del compromiso de los trabajadores en general. Se contó con 303 trabajadores de empresas públicas y privadas de 18 estados brasileños, con una edad promedia de 32 años (DE = 8,56), la mayoría mujeres (61,4%), solteras (47,2%) y sin hijos (65%). Los participantes respondieron a una herramienta en línea compuesto de cuatro medidas: Escala de Bases del Compromiso Organizacional, Escala de Clima Organizacional, Escala de Satisfacción en el Trabajo y Cuestionario de los Valores Básicos y cuestiones demográficas. Los resultados indicaron que los valores personales (experimentación y realización) y sociales (interactiva y normativa), el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo fueron antecedentes del compromiso con la organización. El Estudio 2 objetivó desarrollar un modelo teórico que tiene como variable dependiente el compromiso y como variables independientes los valores personales y sociales, el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. Participado 270 empleados de una institución privada de João Pessoa (PB) con una edad promedia de 29,7 años (DE = 9,17), la mayoría mujeres (68,2%), casada (47,5%) sin hijos (53,3%) y con enseñanza secundaria (60,1%). Los resultados mostraron que el modelo más apropiado tenía el compromiso con la organización explicado por los valores personales (experimentación y realización) y sociales (interactiva y normativa), el clima organizacional y la satisfacción laboral. El Estudio 3 trató de probar este modelo explicativo del compromiso con la organización en una institución pública. Se contó con la participación de 237 servidores de una institución pública de João Pessoa (PB) con una edad promedia de 40 años (DE = 11,78), la mayoría eran hombres (54,9%), casados (50,4 %) sin hijos (55,7%) y graduados (42,6%). Los resultados mostraron que el modelo desarrollado en la institución privada también se adaptó a la institución pública, se observaron índices más ajustados, sin embargo se introduzco un cambio en la relación entre los valores personales y el compromiso. Estos resultados se discuten a la luz de la naturaleza de los servicios público y privado, buscando entender cómo funcionan las instituciones correspondientes y su impacto en el compromiso con la organización. Se concluyó con la propuesta de un modelo explicativo del compromiso con la organización, teniendo en cuenta los valores humanos, el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se busca reconocer potenciales limitaciones de los estudios, lo que sugiere investigaciones futuras que puedan aumentar el conocimiento sobre el compromiso con la organización.

Palabras clave: Compromiso con la organización, valores humanos, clima organizacional, satisfacción en el trabajo.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo explicativo do comprometimento organizacional tendo como variáveis explicadoras o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores humanos. Nesta direção, tais construtos serão abordados detalhadamente, pois serão objeto dos artigos que posteriormente apresentados. Lembrando que embora a proposta seja integrar os construtos em um mesmo modelo explicativo, a título de organização didática, considerou-se separadamente o comprometimento organizacional, o clima organizacional, satisfação no trabalho e valores humanos.

Comprometimento organizacional

Pressionadas por intensas transformações em escala mundial, as organizações se encontram pressionadas a transformar sua estrutura, as formas de organização do trabalho e os estilos de gerenciamento das relações interpessoais estabelecidas em seu contexto (Faiad, 2011). O processo de reestruturação produtiva exige a superação do modelo tradicional e burocrático de estruturação e funcionamento organizacional através da reestruturação das relações ou dos vínculos psicológicos postulados como necessários entre os indivíduos e as organizações (Bastos & Borges-Andrade, 2002).

Nesta direção, as transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas impõem a necessidade de novos formatos organizacionais por apresentarem um profundo impacto nos ambientes de trabalho, gerando novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho (Botelho & Paiva, 2011). Diante disso, os autores apontam que há um interesse acerca do comprometimento organizacional devido ao acelerado

ritmo de transformação no contexto organizacional, no que se refere tanto às suas estruturas e processos produtivos como à gestão de ambientes turbulentos, instáveis e competitivos.

Mowday (1998) aponta que a compreensão do processo através do qual os funcionários se comprometem nas organizações e como isso pode ser gerido seria um trunfo importante tanto para a instituição como para os empregados. De acordo com este autor, foi precisamente esta crença que suscitou uma motivação forte para a ampliação de estudos acerca do comprometimento.

A temática do comprometimento organizacional tem mobilizado pesquisadores de diversas áreas, incluindo psicologia social, psicologia organizacional e psicologia do trabalho, sobretudo em virtude de ter consequências diretas no desempenho, na produtividade, bem-estar dos empregados e, consequentemente, na efetividade organizacional, o que desperta atenção também de gestores por estar em congruência com seus interesses. Embora tenha ganhado espaço nas últimas décadas, ainda é considerado um construto em construção, pois as pesquisas na área ainda não chegaram a um consenso acerca de seu conceito e sua dimensionalidade (Meyer & Allen, 1991; Medeiros, Albuquerque, Marques, & Siqueira, 2005). Por certo, este problema reflete nos possíveis levantamentos e intervenções que possam beneficiar tanto a organização como o trabalhador. Neste contexto, Meyer e Allen (1991) apontam que isso é agravado pelo uso de medidas de comprometimento que nem sempre correspondem à definição a ser aplicada e essa incongruência pode resultar em um diagnóstico incoerente e inefetivo.

Nas palavras de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008) essa diversidade de definições e modelos teóricos de referência na pesquisa sobre comprometimento conduz a uma fragmentação e redundância conceitual devido à proliferação de instrumentos de

medida que nem sempre abrangem as mesmas dimensões. Dessa forma, os ensaios acerca do comprometimento, procurando lograr um consenso conceitual, teórico e prático tem ganhado espaço, tornando-o um conceito em constante construção (Medeiros, Albuquerque, Marques, & Siqueira, 2005).

De acordo com Mowday (1998), há um entendimento de que o comprometimento é um conceito importante com considerável relevância tanto para os empregados como para as organizações. Segundo este autor, a relevância para os empregados radica no fato de o comprometimento com o trabalho ter o condão de potencialmente adicionar significado à vida (por exemplo, aumento percebido de auto-estima); para as organizações, o comprometimento teria o potencial para aumentar o desempenho e reduzir a rotatividade e o absenteísmo.

Para Menetti (2013) se comprometer implica em apresentar um sentimento de lealdade em relação a algo; comprometimento organizacional por parte do trabalhador, por sua vez, consiste na resposta dada em função de um tratamento que possibilite a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional oferecido por parte da organização. Meyer e Allen (1991) apontam que comprometimento é um estado psicológico que (1) caracteriza a relação do empregado com a organização e (2) tem implicações para a decisão de continuar ou não sua participação na organização. Congruente com esta visão, as definições dadas por diversos autores acerca do comprometimento fazem referência ao fato de ser: (a) uma força que estabiliza e obriga e (b) dá direção ao comportamento (e.g., restringe a liberdade, vincula a pessoa ao curso da ação) (Meyer & Herscovitch, 2001).

No que diz respeito às definições acerca de comprometimento organizacional, elas utilizam compreensões diversificadas, que incluem, por exemplo, um conjunto de sentimentos (Porter, Crampon, & Smith, 1976), crenças, opiniões e ações (Mowday,

Steers, & Porter, 1979), elementos mentais ou estados psicológicos (Meyer & Allen, 1991) e motivação ou atitude positiva (Meyer & Herscovitch, 2001).

O estudo acerca do comprometimento organizacional teve como seu precursor Becker (1960), que apontava que embora o termo apresente uma gama variada de significados do senso comum, de ideias diversas e por vezes ambíguas, expressa o vínculo instrumental do indivíduo com a organização, pois a relação que o indivíduo mantém com a organização depende do julgamento utilitário que ele faz.

No final da década de 1970, Mowday, Steers e Porter (1979) definiram o comprometimento organizacional como um estado em que o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, envolvendo-se e se esforçando para atingir tais objetivos em razão de pretender continuar a fazer parte da organização. Compreendem, deste modo, que o comprometimento apresenta um enfoque afetivo-atitudinal. Coerentes com sua concepção, estes autores propuseram e reuniram evidências de validade de um instrumento que media comprometimento, isto é, o *Organizational Commitment Questionnaire* (*OCQ*). Na década de 1980 o enfoque normativo do comprometimento organizacional veio à tona com Wiener (1982), compreendendo que a relação estabelecida entre o indivíduo e a organização dependia das pressões normativas estabelecidas. Posteriormente, Meyer e Allen (1991) ampliaram as pesquisas acerca do comprometimento, investigando a dimensionalidade do construto e apontando um modelo tridimensional composto pelas seguintes dimensões: *afetiva*, que consiste na lealdade e no apego do indivíduo para com a organização; *normativa*, que revela um sentimento de obrigação para com a organização; e, finalmente, *instrumental*, que evidencia uma relação estabelecida devido a uma análise prévia de perdas e custos resultantes de sair da organização.

No contexto nacional, destacam-se os trabalhos de Carlos Alberto Freire Medeiros e seus colaboradores, que têm dado impulso ao tema do comprometimento organizacional (Medeiros, 1997, 2003; Medeiros *et al*., 2005; Medeiros & Enders, 1998). Estes autores ampliaram as pesquisas acerca da dimensionalidade deste construto, a construção e estudos de evidências de validade de instrumentos que o medem e os correlatos do comprometimento com características pessoais. Eles identificaram sete bases do comprometimento: afetiva, obrigação em permanecer, iuuhjf obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Desta forma, contribuíram com a elaboração da *Escala de Bases do Comprometimento Organizacional* (*EBACO*), uma medida aplicada por primeira vez por Medeiros (2003), que será utilizada na presente tese como forma de conhecer o comprometimento organizacional dos participantes. O EBACO é uma escala composta por sete fatores: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. O índice de consistência interna de cada fator foi 0,78, 0,72, 0,63, 0,80, 0,52, 0,58, 0,47, respectivamente (Medeiros, 2003). A escala é composta de 28 itens, em uma escala Likert de 6 pontos, variando de 1- Discordo totalmente a 6- Concordo totalmente (Bastos *et al.*, 2008).

Nas últimas décadas o comprometimento organizacional tem sido estudado amplamente, tendo como propósito reunir encontrar resultados que expliquem os níveis do comprometimento e a busca por formular modelos para quantificar o comprometimento, identificando as variáveis que o antecedem e aquelas que lhe são consequentes (Medeiros, 1997; Medeiros & Enders, 1998). Entretanto, apesar do aumento da atenção dada ao comprometimento no trabalho, ainda existem confusões e discordâncias conceituais sobre o que é comprometimento, quais suas dimensões

principais, como se desenvolve e em que medida afeta o comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001). Nesse sentido, é necessária a ampliação de pesquisas acerca do tema a fim de buscar uma solidez no que se refere ao construto estudado.

O estudo de Bastos e Borges-Andrade (2002) sugere como recomendação de pesquisas futuras, a busca de estudos com relações efetivas entre o comprometimento e variáveis dos níveis micro e macro. Meyer e Herscovitch (2001) apontam que o comprometimento deve ter um "núcleo essencial", independentemente do contexto em que é estudado, e que deve, portanto, ser possível desenvolver um modelo geral de comprometimento organizacional. Essa pesquisa vem, portanto, com o objetivo de desenvolver esse modelo de comprometimento, avaliando as relações existentes com satisfação no trabalho, clima organizacional e valores humanos, a fim de tentar compreender acerca do construto e subsidiar pesquisas que possam desenvolver um modelo que se adeque às instituições de maneira geral.

Clima organizacional

A rapidez dos acontecimentos no mundo moderno torna necessária a adequação das organizações às rápidas transformações que se apresentam, forçando os administradores, os empresários, os pesquisadores e os diversos setores das organizações e da vida social a uma atitude de compreensão, abertura e adaptação ao novo contexto social e econômico, incompatível com a rigidez e os modelos ultrapassados de organização laboral e produção (Gutierrez, 1988). A propósito, tem-se desenvolvido diversas ferramentas gerenciais para aperfeiçoar o nível de relacionamento entre as instituições e seus clientes, porém é necessário o aperfeiçoamento, com a mesma intensidade, de ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento dentro da própria empresa, incluindo seus gerentes e funcionários (Bispo, 2006).

Pensar na relação entre os indivíduos dentro de uma organização e na percepção que eles apresentam acerca dessa relação remete a ideia de clima organizacional. A propósito, há que dizer que o clima organizacional é um dos aspectos mais controversos do ambiente empresarial, pois seu conceito envolve outros aspectos, como cultura organizacional, liderança e relacionamento interpessoal, por exemplo, possuindo reflexos nos resultados financeiros e no desempenho organizacional mercadológico (Godoi & Rosès, 2014).

Ao longo da história, a concepção sobre o clima organizacional sofreu diversas transformações. O estudo do clima organizacional possibilitou aos dirigentes identificar os pontos fortes e os fracos da organização, a fim de estabelecer as práticas necessárias para a melhoria e satisfação dos funcionários (Moço, 2011).

Esse construto se refere às interpretações feitas pelo indivíduo e pelo grupo acerca de certas características ou eventos, podendo variar de pessoa para pessoa dentro de um mesmo grupo e para pessoas de diferentes grupos de uma mesma organização (Krumm, 2013). É uma manifestação da cultura organizacional, que pode ser utilizada como uma variável para explicar os comportamentos das pessoas no contexto organizacional (Menezes & Gomes, 2010; Sousa & Garcia, 2011), pois representa o resultado coletivo das percepções dos diferentes perfis de pessoas inseridas nas organizações (Nascimento, 2012).

Para Godoi e Rosès (2014), clima organizacional se refere à visão, percepção, ideia que os funcionários tem em relação ao ambiente de trabalho, incluindo a relação entre chefia, direção, administração e funcionários durante a realização de suas tarefas diárias na empresa. Nas palavras de Castro e Martins (2010) clima é definido como as percepções compartilhadas, os sentimentos e as atitudes que os membros da organização

têm sobre os elementos fundamentais da organização, sejam eles: as normas estabelecidas, os valores, atitudes da organização, ou o comportamento humano.

A definição de clima organizacional é bastante complexa, pois envolve diversas variáveis de difícil mensuração que estão divididas em três níveis que determinariam o modo pelo qual a empresa seria percebida. São eles: macro (fatores externos à empresa e que agem sobre ela e sobre cada um de seus membros); micro (sistemas próprios da empresa); e individual (experiências de cada funcionário) (Hernandez & Melo, 2003).

A diversidade de conceitos elaborados demonstra não haver uma definição precisa e unitária do clima, no entanto, de acordo com Castro e Martins (2010) algumas características possibilitam a compreensão e diferenciação de outros conceitos:

a. Clima é geralmente considerado para ser um construto que molar pode mudar ao longo do tempo;
b. É percebido e compartilhado pelos membros da organização, podendo resultar em um consenso entre os indivíduos;
c. Tratam-se de impressões globais que membros formam em relação às políticas, estruturas e processos organizacionais, a partir da interação uns com os outros;
d. São descrições de eventos e condições do ambiente;
e. O construto clima é multidimensional;
f. Refere-se ao "sentimento de uma organização";
g. Pode potencialmente influenciar o comportamento de um indivíduo.

Quando o clima de uma organização é satisfatório, os empregados podem se tornar mais motivados a desempenhar trabalhos de qualidade e aumentar assim o seu nível de comprometimento, assim a organização pode estruturar um conjunto de ações

com o objetivo de melhorar sua relação com os colaboradores, aumentando a sua efetividade organizacional (Campos, Estivalete, & Madruga, 2009).

A produção de um]{][[clima organizacional favorável tem no comportamento organizacional o seu elemento obrigatório, pois na medida em que os indivíduos se adaptam ao contexto organizacional e às suas características, passam a ter um melhor empenho e envolvimento no alcance das metas estipuladas (Moço, 2011). Para esse autor é necessário estabelecer vínculo emocional entre pessoa-organização, ou seja, um sentimento de identificação e pertença, que pode ser obtido a partir de um canal de comunicação clara e atenta, e através de um constante *feedback.*

A gestão do clima organizacional constitui-se, portanto, em importante ferramenta para avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além, das variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas (Bedani, 2003). Assim, o monitoramento poderá identificar, a partir da percepção dos trabalhadores, quais as dificuldades e/ou facilidades que existem no contexto organizacional e quais os fatores internos e externos do processo de trabalho, que podem estar influenciando a estrutura, o funcionamento, a percepção e o desempenho dos trabalhadores (Salvá *et al*., 2010).

O diagnóstico se constitui, portanto, fundamental para a qualidade do ambiente de trabalho, para eliminar as deficiências internas, reter e atrair novos funcionários, decidir por soluções mais eficazes, retroalimentar os fatores internos positivos, gerar soluções, obter *feedback* e favorecer as necessidades dos funcionários, auxiliando, assim, na obtenção de um favorável clima organizacional (Godoi & Rosès, 2014).

É fundamental que a instituição faça o monitoramento do clima organizacional através de métodos e técnicas qualitativas e quantitativas, a fim de identificar e trabalhar

os fatores que influenciam os colaboradores internos no desenvolvimento de suas atividades na organização (Sousa & Garcia, 2011).

Buscando otimizar a mensuração do clima no contexto organizacional, vários modelos foram criados e validados em diferentes contextos. O primeiro modelo reconhecido pela literatura é o desenvolvido por Litwin e Stringer (1968), baseado em nove fatores: Estrutura que é a percepção em relação às restrições impostas, ao excesso de regras e regulamentos na instituição; Responsabilidade que é o anseio pela autonomia na tomada de decisões pautadas no trabalho; Desafio/risco que se refere à percepção em relação aos desafios ou riscos no desempenho de suas atividades; Recompensa que diz respeito à percepção em relação às recompensas obtidas a partir do desempenho no trabalho; Relações que é o sentimento de que na organização se estabelecem boas relações interpessoais; Cooperação que é a percepção de ajuda e apoio mútuo entre subordinados e os superiores hierárquicos; Conflito que se refere ao sentimento de que opiniões discrepantes e os problemas são resolvidos pelos gestores de forma mediadora; Identidade que se refere ao sentimento de pertença, sensação de compartilhar objetivos e valores pessoais e organizacionais e Padrões que se refere à percepção dos funcionários em relação às normas e processos da organização.

Kolb, Rubin e Mcintyre (1986) aperfeiçoaram o modelo de Litwin e Stringer (1968), associando fatores já elaborados com os motivos sociais básicos de McClelland (poder, realização e afiliação), estabelecendo, assim, sete fatores, que incluem conformismo (sentimento de que há diversas regras impostas pela organização às quais o indivíduo deve se adequar), clareza organizacional (sensação de que a instituição e seus objetivos são claros e organizados), calor e apoio (percepção de bom relacionamento, confiança e apoio mútuo no ambiente de trabalho) e liderança

(percepção acerca de como a chefia coordena as ações), além dos fatores já elaborados pelo modelo anterior: reponsabilidade, padrões e recompensas.

Coda (1997) desenvolveu um modelo e aplicou em instituições brasileiras de grande porte, tanto públicas como privadas. Seu modelo é constituído de 10 fatores:

(1) Liderança: o quanto o líder encoraja e orienta os subordinados na realização do seu trabalho e no seu crescimento pessoal;

(2) Compensação: balanceamento da remuneração, dos benefícios, promoções, prêmios em comparação com o mercado;

(3) Maturidade empresarial: percepção dos membros em relação às pressões provenientes do mercado, concorrentes e clientes;

(4) Colaboração entre áreas funcionais: cooperação entre os diversos departamentos a fim de atingir os objetivos da organização;

(5) Valorização profissional: incentivos ao desenvolvimento, crescimento e avanço profissional dos funcionários;

(6) Identificação com a empresa: sentimento de pertença e objetivos pessoais e organizacionais compatíveis;

(7) Processo de comunicação: sensação de que as informações são transmitidas de forma clara e compreensível;

(8) Sentido de trabalho: importância dada ao trabalho realizado;

(9) Política global de recursos humanos: apoio proporcionado pelas políticas de RH no desenvolvimento do trabalho;

(10) Acesso: acesso a outras atividades ate o fim da carreira.

O modelo criado por Martins, Oliveira, Silva, Pereira e Souza (2004), dando origem à Escala de Clima Organizacional (ECO), que é uma escala multidimensional composta por 63 itens agrupados em 5 fatores em uma escala Likert de 5 pontos,

variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5). Os fatores incluem: (1) apoio a chefia e da organização: suporte afetivo, operacional e estrutural da chefia e da organização para com os empregados; (2) recompensa: formas de recompensa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador; (3) conforto físico: ambiente físico, segurança e conforto da instituição; (4) controle/pressão: controle exercido sobre o comportamento e desempenho dos empregados e (5) coesão entre os colegas: união vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho (Martins, 2008).

A medida de clima organizacional adotada para a presente pesquisa foi a criada por Levering (1997) adaptada e validada por Nascimento (2012). O modelo de Levering (1997) possui 5 fatores: (1) Credibilidade: que se refere à abertura nos canais de comunicação, a tomada de decisão íntegra e consistente e a competência em coordenar os recursos humanos e materiais; (2) Respeito: compreende o respeito da empresa para com o funcionário, através de um tratamento cordial, apoio no seu desenvolvimento e suporte em decisões relevantes; (3) Imparcialidade: indica o tratamento igualitário para todos os membros da organização em termos de recompensa, recrutamentos e promoções; (4) Orgulho: diz respeito ao sentimento de orgulho do trabalhador com relação ao trabalho realizado, ao resultado alcançado pelos membros do grupo e dos produtos e serviços oferecidos pela organização; (5) Camaradagem: se refere à qualidade da hospitalidade entre os trabalhadores, o senso de equipe e à intimidade entre eles.

Nascimento (2012) adaptou o modelo proposto por Levering (1997) e validou uma versão da escala com 31 itens distribuídos em cinco fatores: Satisfação com o ambiente de trabalho, Justiça, Postura da liderança, Ambiente agradável, Apoio no desenvolvimento do trabalho. Nesse modelo adaptado, o alfa de Cronbach da escala

total obteve um valor de 0,95, e os alfas dos fatores que foram, respectivamente, 0,92, 0,83, 0,90, 0,71 e 0,72. Os itens são respondidos em uma escala de cinco pontos com os extremos: 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente.

O levantamento desses aspectos (fatores) do clima organizacional permite ter uma visão geral acerca da percepção dos trabalhadores em relação à instituição, possibilitando identificar fatores que podem interferir na satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho, o que poderá se constituir em importante ferramenta no gerenciamento de pessoas, em virtude de possibilitar um maior comprometimento organizacional. Diante disso, outro construto de grande relevância é a satisfação no trabalho que será abordada no tópico a seguir.

Satisfação no trabalho

Um dos grandes desafios das organizações na atualidade está ligado à percepção de que as tecnologias não são os únicos passos para se atingir a efetividade organizacional, o capital humano eleva os conceitos propalados pelos novos modelos organizacionais, assim, o clima, a satisfação e o comprometimento das pessoas têm sido aspectos fundamentais para a produtividade pretendida pelas organizações contemporâneas (Sousa & Garcia, 2011).

Um dos aspectos mais investigados na Psicologia Organizacional e do Trabalho tem sido o conceito de satisfação no trabalho, cujas primeiras pesquisas remontam ao início do século XX, a partir da tentativa de buscar compreender os sentimentos provocados pelo trabalho nos trabalhadores (Rueda, Santos, & Lima, 2012). Nessa perspectiva, o conceito de satisfação no trabalho iniciou atrelado ao conceito de motivação, a fim de explicar a maneira como o trabalhador se comportava em seu ambiente de trabalho.

A preocupação com o comportamento organizacional não é recente. Na verdade, os conceitos que pertencem a esse campo tem uma rica ancestralidade, remontando aos estudos da administração científica no início do século XX e ao desenvolvimento subsequente do fordismo nos anos 1920, baseado em noções do racional econômico e na organização informal (Freire, 1999).

O movimento das Relações Humanas, a partir dos estudos de Hawthorne em muito contribuíram para a aplicação do conceito de satisfação no trabalho. Elton Mayo no início da década de 1930 realizou experimentos juntamente com outros pesquisadores da Haward University e da Western Eletric Company of Chicago e descobriu, dentre outras coisas, a importância dos fatores sociais no aumento da satisfação e no aumento da produtividade (Krumm, 2013). A partir desses estudos, compreendeu-se a organização não apenas como um sistema econômico, mas como um sistema social, em que os fatores emocionais, comportamentais e grupais exerciam grande influência sobre a produtividade do indivíduo.

Essa pesquisa permitiu ampliar a compreensão do homem, visto que ele deixava de ser *homo economicus,* um homem motivado apenas por aspectos econômicos, para ser um *homo social,* um homem que era motivado pela afetividade e pelas relações sociais que estabelecia. Assim, a busca pela satisfação do homem no ambiente de trabalho significaria o aumento da sua produtividade.

No final do século XX, na década de 1990 o conceito de satisfação no trabalho se aproximou mais da noção de saúde do trabalhador, tanto no contexto interno como no externo, passando então a ser considerado um conceito que trataria da afetividade no contexto laboral (Rueda, Santos, & Lima, 2012). Satisfação no trabalho reflete, portanto, como uma pessoa se sente em relação ao seu trabalho e aos aspectos a ele relacionados e o que ela gosta em seu trabalho (Spector, 2012). Para o autor a satisfação

é causa de importantes realizações dos trabalhadores e das organizações, do aumento do desempenho no trabalho e da qualidade de vida no trabalho.

Uma diversidade de fatores é apontada literatura como exercendo influência sobre o nível de satisfação no trabalho: a diversidade de vínculos profissionais criados dentro da instituição, a diversidade de condições de trabalho, tais como salário, benefícios, carga horária (Rebouças, Legay, & Abelha, 2007). Precárias condições de trabalho, tais como a falta de recursos materiais e humanos, instalações físicas inadequadas, periculosidade no ambiente de trabalho foram apontadas pelos autores como fatores que contribuem para a diminuição da satisfação no trabalho e trazem impactos negativos sobre a saúde do trabalhador.

A incongruência entre o que o empregado espera conseguir no trabalho e o que realmente ele obtém é outro aspecto que afeta negativamente a satisfação no trabalho. O que o indivíduo procura no seu trabalho é determinado por todos os elementos biológicos e psicossociais essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo e por todos os princípios e metas sociais e pessoais que constituem o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade como um todo, ou seja, são, fundamentalmente, as suas necessidades, os seus valores e os valores dos outros que interferem na satisfação dele com o trabalho (Tamayo, 2000).

A satisfação no trabalho encontra a sua fonte principal na natureza do trabalho, nas condições de trabalho, nas relações estabelecidas entre o grupo e no clima em que ele é realizado (Tamayo, 1998). Uma empresa que apresenta salários compatíveis com o mercado, políticas de administração claras, supervisores capacitados e com habilidade de liderança e possibilidades de contato social, poderá promover uma satisfação laboral, porque consegue atender desde as necessidades mais básicas às necessidades de crescimento pessoal (Hernandez & Melo, 2003).

Esse construto é definido como um sentimento geral sobre o trabalho ou como um conjunto de atitudes sobre as diferentes facetas do trabalho (Spector, 2012). Diferentes aspectos do trabalho são considerados como fontes de satisfação, sendo que os mais frequentes são: a chefia, os colegas de trabalho, o próprio trabalho, o salário e as oportunidades de promoção. Os dois primeiros são relativos ao ambiente social, o próprio trabalho se refere às atividades realizadas e o salário e as oportunidades de promoção são aspectos que a organização se utiliza para retribuir o empregado dos investimentos que ele faz diante da organização (Traldi & Demo, 2012).

Essa diversidade de variáveis que se inter-relacionam de modo a interferir na satisfação como um todo estabelece uma natureza multifatorial ao construto, pois é composto por fatores distintos e bem definidos que podem ser de origem *intrínseca* (relativas a aspectos inerentes à execução do trabalho ou ao seu ambiente de trabalho imediato) ou *extrínseca* (concernente a aspectos do trabalho que não podem ser controlados de forma direta pelo trabalhador) (Rueda, Santos, & Lima, 2012). Apesar de não haver consenso total, os autores apontam a prevalência de cinco fatores mais frequentemente citados pela literatura: satisfação com a natureza do trabalho, com o salário, com as promoções, com os colegas e com a chefia.

No presente estudo optou-se pela utilização da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), uma medida multidimensional elaborada por Siqueira (2008). A versão original é composta por 25 itens, no entanto utilizou-se a versão reduzida da escala, composta por 15 itens distribuídos em cinco fatores: satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com as promoções. A consistência interna desta escala, calculada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, foi igual a 0,89 no estudo de Silva (2008) e 0,90 no estudo de Mourão, Monteiro e Viana (2014), indicando bom índice de precisão. As respostas

na EST são obtidas por meio de uma escala Likert de 7 pontos, variando desde 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito).

A investigação da satisfação em relação aos vários aspectos do contexto laboral e da percepção do clima organizacional tem fundamental importância no que se refere à compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho. São construtos organizacionais que podem melhorar o desempenho dos trabalhadores e promover o alcance dos objetivos e metas organizacionais pelo fato de terem relação com o comprometimento organizacional (Caon, 2001; Francisco, 2013; Lumley, Coetzee, Tladinyane, & Ferreira, 2011; Reinert, Maciel, & Candatten, 2011; Campos, Estivalete, & Madruga, 2009; Puente-Palacios, Vieira, & Freire, 2010). No entanto, aspectos valorativos, como os valores humanos, também podem ter sua relação com o envolvimento do indivíduo na consecução dos objetivos organizacionais (Tamayo, 2000; Tamayo *et al*., 2001; Almeida, 2009; Fernandes & Ferreira, 2009; Martins & Sant´Anna, 2014; Rodrigues *et al*., 2010). Dentro dessa perspectiva, o próximo subtópico tratará dos valores humanos, construto que apresenta especial importância para o entendimento de diversos fenômenos sociopsicológicos.

Valores humanos

Valores são características gerais dotadas de componentes afetivos, cognitivos e predisponentes do comportamento, podendo encerrar uma infinidade de atitudes (Rodrigues, 1986). São considerados metas motivacionais do indivíduo que expressam alvos, ou objetivos que ele almeja alcançar e se diferenciam entre si pelo tipo de meta motivacional que expressam (Schwartz, 1992; Schwartz, 1996; Tamayo, 2005).

A busca pela compreensão acerca dos valores básicos não se caracteriza como uma atividade recente (Gouveia, 2003). Trata-se de um tema de bastante relevância para a compreensão do comportamento dos indivíduos frente a determinadas situações, e por

esse motivo têm sido enfocado em diversos campos do conhecimento, como antropologia, filosofia, sociologia e psicologia social (Rokeach, 1973; Schwartz, 2006; Gouveia, 2003; Ros, 2006).

Até a década de 1970 os estudos acerca dos valores humanos transcorreram de forma controversa e irregular, por um lado devido à diversidade de conceitos e por outro devido à fragmentação teórica (Braithwaite & Scott, 1991). Atualmente os problemas decorrentes da fragmentação teórica parecem ter sido superados, pois a literatura acerca dos valores humanos apresenta diversos modelos difundidos (e.g., Rokeach, 1973; Inglehart, 1977; Hofstede, 1984; Schwartz, 1994; Gouveia, 2003). Os modelos se subdividem em duas perspectivas: a sociológica (eminentemente cultural) que tem como nomes Inglehart (1977) com as orientações materialista e pós-materialista e Hofstede (1984) com os valores coletivistas e individualistas; e a psicológica (foco individual), tendo como principais expoentes Rokeach (1973) com os valores instrumentais e terminais; Schwartz (1992) com os tipos motivacionais; e Gouveia (1998; 2003; 2013) com a Teoria Funcionalista dos Valores humanos.

Inglehart (1977) propõe seu modelo partindo de influências da teoria das necessidades de Maslow, considerando os aspectos sociais e culturais dos valores, contemplando duas dimensões: materialismo que diz respeito às necessidades mais básicas ou os valores materiais (e.g. necessidades fisiológicas e econômica) e pós-materialismo se refere às necessidades mais elevadas (e.g. autoestima, pertencimento, cognitiva e estética).

Hofstede (1984) que analisou as prioridades valorativas considerando a cultura e assim mapeou as dimensões valorativas. Em seu estudo contou com 100.000 empregados da multinacional IBM, que apresentava filiais espalhadas nos cinco

continentes e obteve quatro dimensões principais de variação transcultural: distância de poder, individualismo-coletivismo, masculinidade-feminilidade e evitação de incerteza.

Rokeach (1973) elaborou propriamente uma teoria acerca de valores, procedendo com a mensuração específica dos valores e contribuindo como base para a elaboração dos modelos posteriores. Para o autor os valores são princípios que guiam o comportamento humano e contribuem para o desenvolvimento e manutenção das atitudes além de fornecer meios para julgar moralmente e estabelecer comparações a si mesmo e aos outros (Medeiros, 2011).

A teoria desenvolvido por Rokeach (1973) se fundamenta em cinco pressupostos básicos:

(1) o número de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno;

(2) independentemente da cultura na qual estejam inseridas, todas as pessoas possuem os mesmos valores, o que diferencia é apenas o grau de importância dado a cada um deles;

(3) os valores são organizados em sistemas de valores;

(4) os antecedentes dos valores são determinados pela cultura, pela sociedade, pelas instituições e pela própria personalidade;

(5) os valores humanos são manifestados em todos os fenômenos dignos de serem estudados e compreendidos pelos cientistas sociais.

Rokeach (1973) estruturou os valores em terminais e instrumentais. Gouveia *et al.* (2011) os caracteriza da seguinte forma:

(1)Terminais: que representam estados finais da existência, se classificando como autocentrados, que são centrados para si mesmo (e.g., harmonia interior e salvação), e centrados na sociedade (e.g., amizade verdadeira e um mundo de paz);

(2) Instrumentais: que se referem aos modos de conduta e se classificam em valores de competência que tem foco intrapessoal (e.g., lógico e inteligente), e valores morais, com enfoque interpessoal (e.g., honesto e responsável).

Schwartz (1994) partindo das contribuições teóricas de Rokeach (1973) elaborou sua teoria dos tipos motivacionais, considerando que os valores atendem a metas motivacionais na busca pela satisfação das necessidades básicas. Seu modelo mais difundido na literatura contempla dez valores humanos básicos de acordo com os tipos motivacionais (Schwartz, 2006; Schwartz & Bilsky, 1987), a saber:

(1) Autodireção: se refere à busca de independência entre pensamento e ação, envolvendo escolhas, criatividade e exploração;

(2) Estimulação: diz respeito à busca de mudanças na vida, novidades e excitação;

(3) Hedonismo: indica a busca do indivíduo pelo prazer e gratificação sexual;

(4) Realização: é relativo à busca pela competência e sucesso pessoal exigidos pelos padrões sociais;

(5) Poder: se refere à busca por *status* social, controle e/ou domínio sobre pessoas e recursos;

(6) Segurança: se refere à busca de estabilidade segurança, harmonia do meio social, dos relacionamentos e de si mesmo;

(7) Conformidade: compreende as restrições de impulsos, inclinações, ações que violem as normas sociais;

(8) Tradição: está relacionado ao respeito, compromisso e aceitação de costumes e ideias que a cultura e religião impõem;

(9) Benevolência: diz respeito à busca e preservação do bem-estar das pessoas com quem se tem contato frequente;

(10) Universalismo: refere-se à aceitação, compreensão, tolerância, preservação e bem-estar das pessoas e dos recursos naturais.

O modelo de Schwartz (1992) propõe a organização estrutural dos tipos motivacionais, exposta na Figura 1, que ilustra suas relações de compatibilidade.

Figura 1: Estrutura dos tipos motivacionais (Adaptado de Schwartz, 2006, p. 142).

Essa estrutura aponta para duas dimensões bipolares, em que os valores se encontram agrupados, são elas: a dimensão que opõe os valores de autopromoção e autotranscedência, e a outra que opõe os valores de conservação com os de abertura a mudança. A estrutura apresenta os dez tipos básicos de valores que guiam os indivíduos, diferenciando apenas na ordem de importância que cada um atribui, permitindo também a visualização da compatibilidade entre os tipos motivacionais (Schwartz, 1994). De

acordo com o teórico, os tipos motivacionais que se encontram adjacentes são compatíveis e à medida que vão se afastando vão se caracterizando como conflitantes.

Embora tenham trazido contribuições importantes para o conhecimento acerca dos valores humanos, as teorias anteriormente expostas não estão isentas a críticas que servem para a reflexão e desenvolvimento de concepções mais apuradas acerca da temática. Gouveia (2003) aponta dois motivos pelos quais o modelo de Hofstede se revelou inadequado: abandonou o estilo de vida coletivista, quando deu a entender que com o desenvolvimento econômico as sociedades passariam a ser individualistas e definia os polos do coletivismo e individualismos como pertencentes a uma única dimensão, não os considerando como fatores legítimos e independentes.

Em relação à Iglehart, a crítica se refere à concepção de as orientações materialista e pós-materialista serem de polos opostos, não sendo adequado tratá-las como polos que se estendem ao longo de uma única dimensão (Gouveia, 1998). As críticas em relação ao modelo de Rokeach se referem ao fato de sua medida sugerir dependência entre as pontuações de um mesmo sujeito, a estrutura dos valores não foi formalmente testada com dados empíricos e a restrição das amostras de seus estudos, pois foram realizados, principalmente, com estudantes universitários estadunidenses, não se estendendo a outros continentes (Gouveia, Martínez, Meira, & Milfont, 2001).

E por fim, as críticas em relação ao modelo proposto por Schwartz dizem respeito à indeterminação do número de tipos motivacionais, à ausência de uma discussão fundamentada acerca das compatibilidades e conflitos entre os valores, ao fato de ter se deixado alheio a dimensões valorativas que parecem essenciais quando se pensa valores como representações cognitivas das necessidades, e.g. subfunção *existência* (Gouveia, 2003; Gouveia, Fonsêca, Milfont, & Fischer, 2011).

Em razão das fragilidades dos modelos anteriores e buscando um modelo mais parcimonioso, teoricamente fundamentado e com capacidade maior de integração (Gouveia *et al*., 2011), Gouveia e seus colaboradores elaboraram a Teoria funcionalista dos valores humanos (Gouveia, 2003; Gouveia, *et al*., 2008). Por esses motivos optou-se por usar como fundamento da presente pesquisa os construtos valorativos discutidos a luz dessa teoria.

Parece evidente a contribuição das pesquisas acerca dos valores humanos. Á luz da teoria funcionalista dos valores humanos tem-se uma variedade de construtos sendo correlacionados com os valores, a saber: preconceito (Vasconcelos, Gouveia, Souza Filho, Sousa, & Jesus, 2004), atributos desejáveis do (a) parceiro (a) ideal entre heterossexuais (Gomes, Gouveia, Silva Júnior, Coutinho, & Santos, 2013), preconceito religioso (Aquino, Gouveia, & Silva, 2013), comportamento de ajuda e altruísmo (Gouveia, Santos, Athayde, Souza, & Gusmão, 2014), resistência à mudança organizacional (Freires, Gouveia, Bortolotti, & Ribas, 2014).

A teoria funcionalista dos valores humanos foi elaborada a partir dos anos 90 (Gouveia, 1998) e aprimorada nos anos posteriores (Gouveia, 2003; Gouveia, *et al*., 2008). A definição de valores a partir dessa teoria considera quatro pressupostos teóricos: (1) assume a natureza benevolente ou positiva do ser humano; (2) são princípios-guia de um grupo de indivíduos, servindo como padrões gerais de orientação para o comportamento, não se restringindo a uma determinada situação; (3) são representações cognitivas das necessidades individuais, de demandas societais e institucionais, restringindo, assim, os impulsos pessoais, assegurando um ambiente estável e seguro; (4) consideram os valores como terminais, compreendendo metas superiores, com orientação mais geral e transcendente, indo além de metas imediatas ou biologicamente urgentes (Gouveia, *et al*., 2008).

Ainda na concepção desses autores a teoria considera duas funções principais dos valores, descrevendo de maneira estrutural a teoria: (1) os valores guiam as ações do homem (*tipo de orientação*; Rokeach, 1973, Schwartz, 1992) e (2) dão expressão às suas necessidades (*tipo de motivador*; Inglehart, 1977; Maslow, 1954). Essa primeira função se apresenta no eixo horizontal e se subdivide em três orientações: Sociais (possuem um foco interpessoal), Pessoais (foco intrapessoal) e Centrais (base organizadora, espinha dorsal dos outros valores) e a segunda função se apresenta no eixo vertical e se subdivide em dois: materialistas/pragmáticos (dão importância à existência e a condições biológicas de sobrevivência, baseados em metas concretas/práticas) e humanitários/idealistas (orientação mais universal, indica menos dependência a bens materiais e são dirigidos a ideias e princípios mais abstratos).

A partir do cruzamento dos eixos vertical e horizontal surgem seis subfunções dos valores humanos: experimentação, realização, existência, suprapessoal, interativa e normativa (Figura 2) (Gouveia *et al*., 2011).

		Valores como padrão-guia de comportamentos		
		Metas pessoais (o indivíduo por si mesmo)	*Metas centrais* (o propósito geral da vida	*Metas sociais* (o indivíduo na comunidade)
Valores como expressão de necessidades	*Necessidades idealistas* (a vida como fonte de oportunidades)	**Experimentação** Emoção Sexualidade Prazer	**Suprapessoal** Beleza Conhecimento Maturidade	**Interativa** Afetividade Apoio social Convivência
	Necessidades materialistas (a vida como fonte de ameaça)	**Realização** Êxito Poder Prestígio	**Existência** Estabilidade Saúde Sobrevivência	**Normativa** Obediência Religiosidade Tradição

Figura 2 Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos

Como pode ser visto na Figura 1, os três tipos de orientação são compostos por duas subfunções cada: social (*normativa* e *interativa*), central (*existência* e *suprapessoal*) e pessoal (*realização* e *experimentação*). De forma similar, os dois tipos de motivadores são representados por três subfunções cada: materialista (*existência*, *normativa* e *realização*) e humanitário (*suprapessoal*, *interativa* e *experimentação*) (Gouveia *et al*., 2011).

Na concepção destes autores na subfunção *experimentação* os valores contribuem para a promoção de mudanças e inovações na estrutura de organizações sociais (*sexualidade, prazer e emoção*); indivíduos guiados pela subfunção *realização* dão ênfase às realizações materiais, buscam praticidade em suas decisões e comportamentos (*êxito*, *poder* e *prestígio*); a subfunção *existência* tem como propósito assegurar as condições básicas para a sobrevivência biológica e psicológica do indivíduo *(saúde, sobrevivência e estabilidade pessoal*); a subfunção *suprapessoal* representa as necessidades estéticas e de cognição, bem como a necessidade superior de auto-realização (*conhecimento, maturidade* e *beleza*); a subfunção *interativa* representa as necessidades de pertença, amor e afiliação, sendo que indivíduos que são guiados por esta subfunção estabelecem, regulam e dão importância às relações interpessoais (*afetividade*, *apoio social* e *convivência*) e a subfunção *normativa* reflete a importância de preservar a cultura e as normas convencionais (*tradição*, *obediência* e *religiosidade).*

A partir dessa teoria, Gouveia *et al*. (2008) elaboraram o Questionário dos Valores Básicos (QVB), um instrumento composto por 18 questões, cada uma representando um valor, que se distribuíam nas seis subfunções (existência, realização, normativa, suprapessoal, experimentação, interacional). A escala de respostas do instrumento é a escala Likert de 7 pontos, variando de 1 (Totalmente não importante) a 7 (Extremamente importante). Optou-se pela utilização desta escala na presente pesquisa.

Nesse contexto, as organizações devem se atentar para o fato de que os valores pessoais podem se constituir em metas motivacionais, se tornando preditores de atitudes e comportamentos do indivíduo (Fernandes & Ferreira, 2009). Assim, conhecer os valores que guiam o comportamento humano são imprescindíveis para se prever o comportamento em quaisquer contexto. No contexto do trabalho, a contribuição pode se dar no que se refere à compreensão de fatores que podem interferir diretamente no comprometimento organizacional.

Diante do exposto, os capítulos subsequentes tratam das pesquisas empíricas realizadas para o alcance do objetivo de desenvolver um modelo explicativo do comprometimento organizacional tendo como variáveis explicadoras o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores humanos. Cada capítulo busca responder aos objetivos específicos traçados: elaborar um modelo teórico do comprometimento organizacional tendo como variáveis independentes o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores humanos; testar o modelo teórico do comprometimento em uma instituição privada tendo como variáveis independentes os valores pessoais, valores sociais, o clima organizacional e a satisfação no trabalho; replicar o modelo explicativo do comprometimento organizacional elaborado em uma instituição pública.

CAPÍTULO 2

ESTUDO 1: ELABORAÇÃO DO MODELO TEÓRICO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Carla Fernanda de Lima

carlafernandadelima@gmail.com

Valdiney Veloso Gouveia

vvgouveia@gmail.com

RESUMO. *Este estudo elaborar um modelo teórico do comprometimento organizacional tendo como variáveis independentes o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores humanos. Participaram 303 trabalhadores de empresas públicas e privadas de 18 estados brasileiros, que responderam a um instrumento on line composto pela Escala de Bases do Comprometimento organizacional (EBACO), Escala de Clima organizacional (ECO), Escala de Satisfação no trabalho (EST), Questionário dos Valores Básicos (QVB) e questões demográficas. Os resultados indicaram que os valores pessoais (Experimentação e Realização), os valores sociais (Interativa e Normativa), o clima organizacional e a satisfação no trabalho são antecedentes ao comprometimento organizacional. Conclui-se que este modelo pode servir de subsídio para práticas de gestão, já que pode promover comportamentos desejados na organização, e, consequentemente, a efetividade organizacional.*

Palavras-chave: Comprometimento; valores; satisfação; clima; organização.

ABSTRACT. *This study aimed to develop a theoretical model of organizational commitment having as independents variables organizational climate, work satisfaction and human values. Participants were 303 workers of public and private companies from 18 Brazilian states, who answered an online instrument composed by the Organizational Behavior Scale (BOBS), Organizational Climate Scale (OCS), Work Satisfaction Scale (WSS), the Basic Values Survey (BVS), and demographic questions. The results indicated that Personal (Excitement and Promotion) and Social (Interactive and Normative) values, Organizational Climate and Satisfaction at the workplace are previous to the Organizational Engagement. It is concluded that this model might serve as basis for management practices, once it can promote desirable behaviors at the organization and, consequently, the organizational effectivity.*

Keywords: Organizational commitment; values; satisfaction; climate; organization.

RESUMEN. *Este estudio desarrolla un modelo teórico del compromiso con la organización que tiene como variables independientes el clima organizacional, la satisfacción en el trabajo y los valores humanos. Participaron 303 empleados de empresas públicas y privadas de 18 estados brasileños, que respondieron a un cuestionario en línea compuesto de la Escala de Bases del Compromiso Organizacional (EBACO), Escala de Clima Organizacional (ECO), Escala de Satisfacción en el trabajo (EST) Cuestionario de los valores básicos (QVB), y cuestiones demográficas. Los resultados indicaron que los valores personales (Experimentación y Realización), los valores sociales (interactivos y normativos), el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo son antecedentes al compromiso con la organización. Se concluye que este modelo puede servir como base para prácticas de gestión, ya que puede promover comportamientos deseados en la organización, y por tanto la eficacia organizativa.*

Palabras clave: Compromiso; valores; satisfacción; clima; organización.

Introdução

Diante das intensas transformações em escala mundial, as organizações necessitam superar o modelo tradicional e burocrático de estruturação e funcionamento e acompanhar o processo global de reestruturação produtiva através da transformação de sua estrutura, das formas de organização do trabalho e do estilo de gerenciamento das relações interpessoais (Bastos & Borges-Andrade, 2002). Conforme essa visão, o contexto de transformações tanto ambientais como organizacionais implica em reestruturações das relações indivíduo-indivíduo e indivíduo-organização e dos vínculos psicológicos postulados como necessários.

Torna-se relevante, portanto, para as organizações, o estudo acerca do comprometimento organizacional, pois a compreensão de seus antecedentes e consequentes poderá servir de subsídio para intervenções organizacionais (Medeiros, Albuquerque, Marques, & Siqueira, 2005) que busquem a institucionalização em um mundo globalizado, já que poderá ampliar a compreensão acerca da natureza da relação indivíduo-organização, bem como das razões que levam o indivíduo a permanecer como membro de determinada organização (Campos, Estivalete, & Madruga, 2009).

O comprometimento organizacional embora com raízes bem mais antigas, teve um intenso crescimento a partir do final da década de 1970, se tornando um dos construtos mais investigados dentro do campo do comportamento organizacional (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008) devido à centralidade que a noção de comprometimento desempenha na constituição e funcionamento de unidades sociais como equipes e organizações (Menezes, 2009). A competitividade que as organizações enfrentam em um mundo globalizado ao buscar produtividade e efetividade exige uma força de trabalho comprometida com a missão e os objetivos organizacionais, assim embora o comprometimento seja um conceito antigo, ainda é desafiadora a busca por

novos estudos no campo da gestão, mais especificamente em relação ao comportamento organizacional (Dixit & Bhati, 2012). A literatura aponta que o comprometimento pode ter como antecedentes o clima organizacional (Vieira & Vieira, 2016, Campos *et al*., 2009, Naves, 2003), a satisfação no trabalho (Siqueira, 2008), os valores (Porto, 2008).

A gestão do clima organizacional constitui-se, portanto, em uma importante ferramenta para monitorar o comportamento humano nas organizações, pois permite avaliar questões referentes à tomada de decisões, aos processos de comunicação, de trabalho em equipe, de liderança, além, das condições físicas do ambiente de trabalho, que podem influenciar as atitudes, a conduta, a satisfação, a motivação das pessoas, a produtividade, e o comprometimento (Bedani, 2003). Nesse sentido, a partir da pesquisa acerca do clima, a organização pode estruturar um conjunto de ações com o objetivo de otimizar a relação indivíduo-organização, pois se o clima é satisfatório, os colaboradores estarão motivados a desempenhar seu trabalho com qualidade e o nível de comprometimento será elevado (Campos *et al*., 2009).

O construto satisfação no trabalho tem sido estudado por sua capacidade de afetar os níveis de absenteísmo, insatisfação no trabalho, queixas em relação à organização, faltas e atrasos no trabalho, moral baixa dos trabalhadores, alta rotatividade, comprometimento no trabalho e participação nas tomadas de decisão (Yiing & Ahmad, 2009). A satisfação do trabalhador e o seu comprometimento no trabalho desempenham, portanto, um papel de “pano de fundo” na articulação e regulagem dos processos (de produção) pelo controle sobre os resultados, pois são construtos que justificam as escolhas feitas pelos trabalhadores diante da organização de trabalho (Freire, 1999). Dessa forma, a compreensão dessa relação de influência poderá dar subsídio para intervenções que se façam necessárias para a efetividade organizacional.

Os valores, por sua vez, têm desempenhado um papel importante não só na sociologia, mas também na psicologia, antropologia e disciplinas afins. Os valores têm sido utilizados para caracterizar grupos culturais, sociedades e indivíduos, para rastrear mudanças ao longo do tempo, e explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos (Schwartz, 2012). Para Rokeach (1973) é difícil conceber qualquer problema no qual os cientistas sociais possam estar interessados sem que os valores humanos não estejam profundamente implicados.

Se o trabalho o tempo todo mobiliza aspectos subjetivos do trabalhador, então é também o tempo todo um debate de valores, pois cada indivíduo vai fazer avaliações e escolhas diante das normas antecedentes e da prescrição, e vai ressingularizar a situação de trabalho de acordo com seus valores e com sua história individual e coletiva (Borges & Alves Filho, 2003). Ainda de acordo com essa visão a maneira como cada pessoa age diante das lacunas ou das deficiências do prescrito é sempre singular, não pode ser padronizada, por causa dos valores humanos que guiam cada indivíduo. Nesse sentido, Bastos (1992) analisando diversas pesquisas procurou demonstrar que embora haja uma extensa gama de aspectos no que tange aos determinantes do comprometimento e da satisfação, é a confluência entre os valores pessoais e as recompensas vindas da organização que vão ser primordiais e determinar o nível de comprometimento e satisfação do trabalhador.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo elaborar um modelo teórico do comprometimento organizacional tendo como variáveis independentes o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores humanos, a fim de ampliar o espectro em relação ao comportamento organizacional, através da compreensão do capital humano e assim favorecer a promoção de um ambiente de trabalho favorável para a efetividade organizacional.

Método

Participantes

Contou-se com uma amostra de 303 trabalhadores de empresas públicas e privadas de 18 estados representantes de todas as regiões do Brasil. No entanto, o Nordeste foi a região onde houve a maior representatividade, pois 86,8% dos participantes (263) pertenciam a esta região. A média de idade dos respondentes foi de 32 anos (*DP* = 8,56), sendo a maioria do sexo feminino (61,4%), solteira (47,2%) e sem filhos (65%). Em relação à escolaridade a maioria apresentava pós-graduação (59,1%), tendo tempo médio de 5 anos na empresa, não ocupava cargo de chefia (76,2%), trabalhava em empresa pública (68,3%) e se declarou fazer parte da classe média (87,8%). No que se refere à religiosidade, a maioria apontou ser mais ou menos religioso (56,9%). Quando questionados em que medida tinha vontade de mudar de cargo, a maioria apontou que nenhuma vontade (33,7%). Destaca-se que a maioria se considerava ter uma assiduidade ótima (56,8%), um desempenho bom (60,7%), ser disciplinado (65,7%) e quando surgia um problema resolvia (87,8%).

A amostragem foi não-probabilística por conveniência, já que a pesquisa foi realizada pela internet, *online*, e compuseram a amostra apenas aqueles que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa.

Instrumentos

Os participantes responderam a um instrumento *online* composto pelas seguintes escalas:

- *Escala de Bases do Comprometimento Organizacional- EBACO*: é uma escala aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003) que foi projetada para mensurar sete bases (fatores) do comprometimento organizacional: afetiva (itens 1, 2, 3, 4), obrigação em permanecer (itens 5, 6, 7 e 8), obrigação pelo desempenho (itens 9, 10, 11 e 12),

afiliativa (13, 14, 15 e 16), falta de recompensas e oportunidades (itens 17, 18, 19 e 20), linha consistente de atividade (itens 21, 22, 23 e 24) e escassez de alternativas (itens 25, 26, 27 e 28). As consistências internas, medidas através do alfa de Cronbach de cada fator foram: 0,87, 0,91, 0,74, 0,90, 0,53, 0,64 e 0,82, respectivamente. A escala é composta de 28 itens, variando em uma escala Likert de 6 pontos, partindo de 1- Discordo totalmente a 6- Concordo totalmente (Bastos *et al*., 2008) (Anexo II).

- *Escala de Clima Organizacional- ECO:* é uma versão da escala criada por Levering (1997) adaptada e validada por Nascimento (2012). A versão contém 31 itens distribuídos em 5 fatores: Satisfação com o ambiente de trabalho (itens 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31), Justiça (itens 4, 9, 14 e 20), Postura da liderança (itens 7, 8, 11, 12, 13, 15, 16, 17 e 18), Ambiente agradável (itens 1, 10, 19 e 21) e Apoio no desenvolvimento do trabalho (2, 3, 5 e 6). As consistências internas, medidas através do alfa de Cronbach, de cada fator foram: 0,87, 0,81, 0,93, 0,79 e 0,78, respectivamente. Os itens são respondidos em uma escala de cinco pontos com os extremos: 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente (Nascimento, 2012) (Anexo III).

- *Escala de Satisfação no Trabalho- EST:* é uma medida multidimensional elaborada por Siqueira (2008) composta por 15 itens distribuídos em cinco fatores: satisfação com os colegas de trabalho (itens 1, 4 e 14), satisfação com o salário (3, 6 e 11), satisfação com a chefia (10, 12 e 15), satisfação com a natureza do trabalho (5, 8 e 13), satisfação com as promoções (2, 7 e 9). As consistências internas, medidas através do alfa de Cronbach, de cada fator foram: 0,85, 0,92, 0,79, 0,82 e 0,90, respectivamente. A escala de respostas é de sete pontos, variando de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito) (Siqueira, 2008) (Anexo IV).

- *Questionário dos Valores Básicos (QVB)*: é um instrumento composto por 18 questões, cada uma representada por um valor, sendo três valores por cada uma das seis

subfunções (existência, realização, normativa, suprapessoal, experimentação, interacional). As consistências internas, medidas através do alfa de Cronbach, de cada fator foram: 0,68, 0,60, 0,64, 0,52, 0,49 e 0,50, respectivamente. Nele cada valor é avaliado de maneira independente como um princípio que guia a vida do indivíduo, baseando-se em uma escala de resposta com sete pontos, variando de 1 (Totalmente não importante) a 7 (Extremamente importante), sendo que o indivíduo precisa indicar o quanto o considera importante na escala (Gouveia, Milfont, Fischer, & Santos, 2008) (Anexo V).

- *Questionário sócio demográfico*: instrumento composto por questões envolvendo idade, sexo, estado civil, quantidade de filhos, escolaridade, classe social, religiosidade, tempo de serviço, setor que atua e ter cargo de chefia (Anexo VI). Além disso, tiveram questões relacionadas às intenções comportamentais, como assiduidade/faltas no trabalho, rotatividade, vontade de deixar o trabalho, indisciplina, iniciativa na solução de problemas, desempenho percebido. A partir dessas questões buscou-se uma caracterização acerca dos participantes da pesquisa.

Procedimentos

Para a realização da pesquisa o instrumento foi disponibilizado pela internet, a fim de que os trabalhadores que aceitassem participar da pesquisa, respondessem-no. Inicialmente os participantes tiveram acesso às instruções gerais da pesquisa, e ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, a fim de declarar o seu consentimento em participar da pesquisa.

A participação na pesquisa foi de maneira individual e voluntária, respeitando o caráter anônimo e confidencial das respostas, conforme disposto na resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Ressalta-se que houve a aprovação da realização desta pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, do Hospital Lauro

Wanderley, da Universidade Federal da Paraíba (Parecer: 1.157.762, CAAE: 43405615.0.0000.5188). Trinta minutos foram suficientes para a aplicação dos instrumentos.

Análise de Dados

As análises foram realizadas através do software estatístico IBM SPSS *(Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0. Foram realizadas estatísticas descritivas (medidas de tendência central e dispersão) com o objetivo de descrever os participantes do estudo. Foram realizadas análises de correlação e regressão para elaboração do modelo teórico baseado nas variáveis: comprometimento organizacional, clima organizacional, satisfação no trabalho e valores humanos.

Resultados

Os resultados estão reunidos em três partes. Primeiramente, apresenta-se a relação entre as dimensões de cada construto organizacional (comprometimento organizacional, clima organizacional e satisfação no trabalho), a fim de compreender a associação entre as variáveis em questão; em seguida apresenta-se a correlação entre os construtos organizacionais e as subfunções valorativas; e finalmente, são apresentados os resultados de regressões lineares entre os construtos valorativos e organizacionais.

Correlatos Organizacionais do Comprometimento

Nesse primeiro momento, procurou-se verificar os correlatos organizacionais, avaliando em que medida o comprometimento organizacional se correlacionaria com o clima organizacional e a satisfação no trabalho, representados pela relação entre os fatores de cada construto (ver Tabela 1). No que se refere à relação da primeira base (fator) do comprometimento, que é a Afetiva, com os demais fatores, obteve-se que a mesma apresentou uma forte correlação positiva com todos os fatores do clima

organizacional e da satisfação no trabalho (Tabela 1), pois em todas as correlações o r > 0,40, $p < 0,01$ (ver Tabela 1).

Em relação à segunda base do comprometimento, que é a Obrigação em Permanecer, também apresentou correlação positiva com todos os fatores de clima organizacional (sendo que a menor correlação obtida foi com Apoio no Desenvolvimento no Trabalho, $r = 0,26$, $p < 0,01$ e a maior foi com Ambiente Agradável, $r = 0,45$ e $p < 0,01$) e de Satisfação no trabalho (tendo obtido a menor correlação com Satisfação com a Chefia, $r = 0,32$, $p < 0,01$ e a maior com a Satisfação com a Natureza do Trabalho, $r = 0,47$, $p < 0,01$).

A Obrigação pelo Desempenho foi a base do comprometimento que obteve mais correlações com os fatores avaliados, se correlacionou positivamente com todos os fatores do clima (variando de $r = 0,24$, $p < 0,01$, com Justiça a $r = 0,32$, $p < 0,01$, com Satisfação com o Ambiente de Trabalho) e com todos os fatores de satisfação (variando de $r = 0,15$, $p < 0,01$, com Satisfação com o Salário a $r = 0,27$, $p < 0,01$, com Satisfação com a Chefia e Satisfação com a Natureza do Trabalho).

A base Afiliativa obteve uma forte correlação positiva com todos dos fatores de clima organizacional e de satisfação no trabalho. Em relação ao clima, a maior correlação obtida foi com Satisfação com o Ambiente de Trabalho ($r = 0,65$, $p < 0,01$) e a menor foi com Justiça ($r = 0,42$, $p < 0,01$). Referente à satisfação, a maior correlação foi com Satisfação com os Colegas ($r = 0,67$, $p < 0,01$) e a menor foi com Satisfação com o Salário ($r = 0,31$, $p < 0,01$).

Em relação à quinta base, Falta de Recompensas e Oportunidades, obteve correlação negativa com todos os fatores de clima e de satisfação. Com os fatores de clima houve uma variação de $r = -0,17$, $p < 0,01$ (Apoio no Desenvolvimento do Trabalho) a $r = -0,35$, $p < 0,01$ (Ambiente Agradável) e com a satisfação a menor

correlação foi com Satisfação com o Salário (r = - 0,17, p < 0,01) e a maior foi com Satisfação com a Chefia (r = - 0,33, p < 0,01).

A sexta base, Linha Consistente de Atividade, se correlacionou com todos os fatores avaliados e as correlações foram todas positivas. Em relação ao clima, a menor correlação obtida foi com Ambiente Agradável (r = 0,19, p < 0,01) e as maiores foram com Satisfação com o Ambiente de Trabalho e com Justiça (ambos com r = 0,28, p < 0,01). Dos fatores da satisfação, a menor correlação foi com Satisfação com a Chefia (r = 0,13, p < 0,05) e a maior foi com Satisfação com as Promoções (r = 0,25, p < 0,01).

Por fim, a última base, Escassez de Alternativas, foi a que se correlacionou com o menor número de fatores, apresentando todas as correlações negativas. Com o clima houve correlação com apenas três fatores: Ambiente Agradável (r = - 0,25, p < 0,01) Satisfação com o Ambiente de Trabalho (r = - 0,20, p < 0,01), Postura do Líder (r = - 0,21, p < 0,01). Em relação à satisfação, se correlacionou com 4 fatores, sendo a menor correlação com Satisfação com os Colegas (r = - 0,13, p < 0,05) e a maior com Satisfação com a Natureza do Trabalho (r = - 0,22, p < 0,01).

Foi possível, portanto, observar uma forte correlação entre os construtos organizacionais, representados pelos seus fatores, o que reforça a criação de um modelo que possa representar essa relação, ampliando essa compreensão através da inserção dos Valores humanos como preditores.

Tabela 1. Correlatos do comprometimento organizacional, clima organizacional e satisfação no trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Compromet. Afetiva																
2.Compromet. Obrig. perman	0,43**															
3.Compromet. Obrig.Desemp	0,22**	0,15*														
4.Compromet. Afiliativa	0,51**	0,36**	0,44**													
5.Compromet. Falta recomp.	-0,28**	-0,04	-0,14*	-0,28**												
6.Compromet. Linha consist.	0,26**	0,28**	0,24**	0,29**	0,05											
7.Compromet. Esc. alternat.	-0,20**	-0,02	0,08	-0,15**	0,32**	0,22**										
8.Clima Satisf Amb. trab	0,68**	0,41**	0,32**	0,65**	-0,28**	0,28**	-0,20**									
9.Clima Justiça	0,58**	0,41**	0,24**	0,42**	-0,22**	0,28**	-0,09	0,73**								
10.Clima Postura líder	0,64**	0,39**	0,26**	0,58**	-0,32**	0,23**	-0,21**	0,83**	0,74**							
11.Clima Amb. agrad.	0,67**	0,45**	0,28**	0,56**	-0,35**	0,19**	-0,25**	0,80**	0,69**	0,75**						
12.Clima Apoio desenv	0,54**	0,28**	0,27**	0,45**	-0,17**	0,25**	-0,03	0,71**	0,71**	0,69**	0,68**					
13. Satisfação Colegas	0,54**	0,35**	0,21**	0,67**	-0,22**	0,19**	-0,13*	0,67**	0,48**	0,53**	0,58**	0,57**				
14.Satisfação Salário	0,46**	0,37**	0,15**	0,31**	-0,17**	0,22**	-0,06	0,53**	0,73**	0,47**	0,51**	0,51**	0,44**			
15. Satisfação Chefia	0,58**	0,32**	0,27**	0,52**	-0,33**	0,13*	-0,18**	0,65**	0,54**	0,72**	0,58**	0,54**	0,59**	0,46**		
16. Satisfação	0,59**	0,47**	0,27**	0,49**	-0,27**	0,19**	-0,22**	0,66**	0,61**	0,65**	0,65**	0,50**	0,62**	0,61**	0,67**	

Natur. Trab																
17. Satisfação Promoções	0,53**	0,42**	0,20**	0,42**	-0,27**	0,25**	-0,19**	0,65**	0,73**	0,62**	0,58**	0,52**	0,52**	0,72**	0,54**	0,73**

Correlatos Valorativos dos Construtos Organizacionais

Com a finalidade de conhecer em que medida os correlatos organizacionais anteriormente analisados se correlacionariam com as subfunções dos Valores humanos, criou-se uma pontuação fatorial para cada construto e em seguida calculou-se o *r de Pearson* para cada par de variáveis (Tabela 2).

Tabela 2. Correlatos valorativos dos construtos organizacionais

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Comprometimento organizacional								
2.Clima organizacional	0,52**							
3. Satisfação no trabalho	0,49**	0,81**						
4.Subfunção: Experimentação	0,14*	0,10	0,08					
5. Subfunção: Realização	0,25**	0,14*	0,11	0,51**				
6. Subfunção: Existência	0,11	-0,03	-0,05	0,28**	0,28**			
7. Subfunção: Suprapessoal	0,15**	0,10	0,06	0,43**	0,39**	0,53**		
8. Subfunção: Interativa	0,12*	0,12*	0,10	0,28**	0,29**	0,44**	0,44**	
9. Subfunção: Normativa	0,28**	0,14*	0,15**	0,11	0,28**	0,46**	0,35**	0,47**

Nota: *$p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Inicialmente observou-se que na relação entre as subfunções dos valores humanos, o comprometimento organizacional, o clima organizacional e a satisfação no trabalho, a subfunção Existência não se correlacionou com nenhum dos construtos organizacionais. As subfunções Suprapessoal (r = 0,15, $p < 0,01$) e Experimentação (r = 0,14, $p < 0,05$) se correlacionaram positivamente apenas com comprometimento.

As subfunções Realização e Interativa não se correlacionaram com satisfação, sendo que a primeira obteve correlação positiva tanto com comprometimento ($r = 0,25$, $p < 0,01$), como com clima organizacional ($r = 0,14$, $p < 0,05$) e a segunda também obteve correlação positiva com comprometimento ($r = 0,12$, $p < 0,05$) e com clima

organizacional (r = 0,12, p < 0,05). Destarte, a subfunção Normativa obteve correlação com os três construtos organizacionais: comprometimento (r = 0,28, p < 0,01), clima organizacional (r = 0,14, p < 0,05) e satisfação no trabalho (r = 0,15, p < 0,01).

Obteve-se que os construtos satisfação no trabalho e clima organizacional não obtiveram uma boa correlação com os valores humanos. A satisfação foi a que obteve menor correlação com as subfunções, apresentando correlação apenas com a subfunção Normativa (r = 0,15, p < 0,01), no entanto, apresentou uma forte correlação com os demais construtos organizacionais (comprometimento organizacional com r = 0,49, p < 0,01 e clima organizacional com r = 0,81, p < 0,01). O clima organizacional obteve correlação apenas com três subfunções dos valores, a saber: Realização (r = 0,14, p < 0,05), Interativa (r = 0,12, p < 0,05) e Normativa (r = 0,14, p < 0,05). Sendo que a correlação com o construto organizacional comprometimento foi alta (r = 0,52, p < 0,01).

Explicação do comprometimento organizacional

A partir das análises anteriores, optou-se por realizar uma análise de regressão linear múltipla, a fim de ajustar um modelo preditivo dos dados coletados e prever os valores da variável dependente a partir das variáveis independentes (Field, 2009), que neste caso são o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores humanos, em suas orientações Pessoal e Social.

Assim, o clima, a satisfação e os valores pessoais e sociais foram considerados como variáveis antecedentes e explicadoras do comprometimento organizacional, variável critério. Os resultados demonstraram que o clima organizacional (β = 0,21, t= 4,05, p < 0,001), a satisfação no trabalho (β = 0,09, t =2,33, p < 0,05), os valores pessoais (β = 0,09, t = 2,46, p < 0,05) e os valores sociais (β = 0,09, t = 2,50, p < 0,05)

conjuntamente explicaram 32% (R^2 ajustado) da variância total do comprometimento organizacional.

Diante dos resultados deste estudo, o modelo que se estabelece envolve tanto as variáveis valores pessoais (Experimentação e Realização) e valores sociais (Interativa e Normativa) como variáveis antecedentes do comprometimento, como os construtos organizacionais clima organizacional e satisfação no trabalho. Este modelo pode ser visualizado a seguir (na Figura 3).

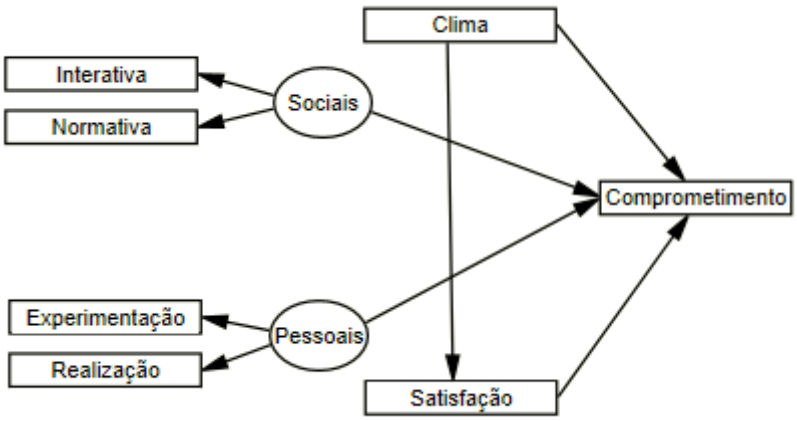

Figura 3. Modelo proposto do comprometimento organizacional

Em síntese, os resultados expressam uma alta correlação entre os construtos organizacionais, uma vez que um indivíduo satisfeito e com uma atmosfera favorável dentro da organização resulta em um indivíduo comprometido com a realização das suas obrigações e atividades no ambiente de trabalho. Os valores humanos, em suas orientações pessoais (Experimentação e Realização) e sociais (Interativa e Normativa) também se inserem como preditores do comprometimento por guiarem o comportamento dos indivíduos.

Discussão

O objetivo desse estudo foi elaborar um modelo teórico do comprometimento organizacional tendo como variáveis independentes o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores humanos. Diante dos resultados encontrados neste estudo, é possível citar os principais achados: 1) além de a literatura dar suporte para a relação entre os construtos organizacionais clima organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, foi possível também estabelecer relações entre essas variáveis na amostra de trabalhadores investigada; 2) os valores humanos em suas orientações pessoal (Experimentação e Realização) e social (Interativa e Normativa) apresentaram correlação com o comprometimento organizacional na amostra estudada.

O comprometimento organizacional está sujeito à influência de características individuais e do contexto organizacional. O nível de comprometimento pode flutuar, portanto, de acordo com as mudanças de comportamento dos empregados e/ou mudanças organizacionais (Chen & Indartono, 2011).

A partir da literatura e dos resultados obtidos se postula que os valores humanos são variáveis antecedentes do comprometimento, pois são causas, por guiar o comportamento humano (Gouveia, 1998) e por servir como princípios orientadores da vida das pessoas (Schwartz, 1992). Na concepção de Porto (2008) de maneira geral os valores atuam como antecedentes do comprometimento organizacional, porque se destacam como aspectos ou características do trabalho que determinada pessoa considera importantes, preferidos ou desejados, ou seja, são crenças sobre metas ou recompensas, hierarquicamente organizadas, que o indivíduo deseja diante da organização onde trabalha. Em outras palavras, são princípios que guiam a vida do indivíduo dentro do ambiente de trabalho, interferindo assim no grau de envolvimento dele com o seu trabalho. A concepção de Porto (2008) coaduna com a concepção de

Schwartz (1992), já que ele também considera que se pode falar em valores do trabalho, pois são apenas expressões, em um contexto específico, dos valores gerais. Assim, essas expressões dos valores no trabalho podem implicar em (ou na falta de) comprometimento com o trabalho realizado.

Em partes fazendo oposição a essa ideia, Gouveia, *et al*., (2008) ressaltam que a ideia fundamental é que os valores são atribuídos às pessoas e não a objetos ou instituições, tendo como funções serem princípios-guia e representarem as necessidades humanas. No entanto, mesmo sendo atribuído às pessoas, pode guiar a relação que o indivíduo estabelece com o trabalho, já que de acordo com o princípio-guia priorizado pelo indivíduo, é possível predizer o envolvimento que ele terá com a sua atividade.

Baseando-se nessa concepção de Gouveia *et al*. (2008), Rodrigues, Vieira, Ribas, Arruda e Catarina (2010) realizaram um estudo que consistia em verificar a relação entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional em 119 membros de oito empresas juniores em Santa Maria - RS. Os autores utilizaram o Questionário dos Valores Básicos (QVB) de Gouveia *et al*. (2008) e Escala de Bases do Comprometimento organizacional (EBACO) de Medeiros (2003). A partir dos resultados obtidos foi possível constatar que os princípios guias do comportamento humano que se correlacionaram com o comprometimento organizacional fazem parte das 4 subfunções (interativa e normativa; experimentação e realização) que constituem as orientações pessoais e sociais, corroborando com a presente pesquisa.

No que se refere à orientação Pessoal, entende-se que a organização em que os indivíduos prezam pela subfunção Experimentação é possível que haja um maior comprometimento dos seus trabalhadores, porque é um princípio-guia que se baseia em uma necessidade fisiológica de satisfação, contribuindo para a promoção de mudanças e inovações na estrutura das organizações (Gouveia *et al*., 2008; Lauer-Leite *et al*., 2014);

indivíduos que prezam pela subfunção Realização se baseiam no desejo de se autopromover, através da busca de interações sociais prósperas e buscando demonstrar sua competência pessoal baseadas em um sentimento de ser importante e poderoso frente à organização onde trabalha (Gouveia, 2003; Gouveia Andrade, Milfont, Queiroga, & Santos, 2003), o que pode implicar em um maior comprometimento com o objetivo de alcançar a realização pessoal.

A relação de predição da orientação social com o comprometimento pode se estabelecer em uma organização, a partir do momento em que indivíduos guiados pela subfunção Normativa respeitam normas convencionais e tradições da sociedade e da organização, através da busca pelo cumprimento das obrigações, obediência e o respeito à autoridade (Aquino, 2009; Souza, Gouveia, Lima, & Santos, 2015), o que leva a crer que esses indivíduos se comprometem mais com o trabalho, pelo fato de cumprirem as obrigações que o mundo de trabalho contemporâneo os impõe e pelo sentimento de responsabilidade que eles vivenciam em relação à realização das tarefas, aos resultados exigidos e à obtenção de objetivos fixados pela organização (Morin, 2001). Esta subfunção pode estar atrelada à perspectiva que Meyer e Allen (1991) tem em relação ao comprometimento, como um Estado Psicológico, que pode refletir um desejo, uma necessidade e/ou uma obrigação de permanecer na organização.

É compreensível também que em organizações onde os indivíduos são guiados pela subfunção Interativa tenham um maior comprometimento dos seus trabalhadores pelo fato da necessidade de pertença, amor e afiliação, e a busca pelo estabelecimento e manutenção de relações interpessoais (Aquino, Gouveia, & Silva, 2013; Gomes *et al*., 2013) impliquem em um apego psicológico e afetivo à organização, contribuindo para o bem-estar, lealdade, vontade de exercer esforço e desejo de manter a participação na organização (Meyer & Allen,1991; Mowday, Steers, & Porter, 1979). Assim, os valores

se tornam importantes à medida que a sua compreensão possibilita conhecer os elementos motivacionais que influenciam os comportamentos, atitudes e os diversos aspectos relacionados com o trabalho, entre os quais se destaca o comprometimento organizacional (Porto, 2008).

No que se refere ao clima organizacional apontado nesse estudo como antecedente do comprometimento, Campos *et al*. (2009) apontam que quando o clima de uma organização é satisfatório, os seus colaboradores se tornam motivados a desempenhar suas tarefas com qualidade e o nível de comprometimento passa a ser elevado. Assim sendo, a partir da pesquisa de clima, a organização pode estruturar um conjunto de ações com o objetivo de melhorar sua relação com os colaboradores, a fim de envolve-los ainda mais com os objetivos e a missão da organização.

Ambientes onde há um clima organizacional desfavorável há uma predominância de desmotivação da equipe, a ausência de integração de pessoas e departamentos, conflitos entre chefia e funcionários, a ausência de objetivos individuais e coletivos, problemas relativos à comunicação, rotatividade elevada, culminando na falta de comprometimento dos trabalhadores e em problemas e custos invisíveis para o negócio (Vieira & Vieira, 2016).

Constatou-se que a satisfação no trabalho interfere no comprometimento organizacional, porque ela representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (Siqueira, 2008), o que poderá interferir diretamente na relação que o indivíduo vai ter com a organização de trabalho e na direção que o comportamento dele vai tomar, o que caracterizará o grau de comprometimento do sujeito (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

Diante dos achados dessa pesquisa, foi possível elaborar um modelo teórico do comprometimento organizacional, tendo como variáveis independentes o clima

organizacional, a satisfação no trabalho, os valores humanos. Tem-se, portanto, que o clima, a satisfação e os valores pessoais e os sociais interferem diretamente no envolvimento e na implicação que o indivíduo terá com as suas atividades e o seu trabalho. O desenvolvimento desse modelo que leva em conta este conjunto de variáveis, presumivelmente, acarretará na compreensão do esforço dispendido pelo indivíduo para atingir os objetivos organizacionais e poderá servir de suporte a uma gestão que vise intervir no capital humano e, consequentemente na efetividade organizacional. Dessa forma, se faz necessário testar o modelo em um contexto organizacional específico, a fim de avaliar a adequação do modelo e possibilitar a compreensão em relação aos aspectos que podem ser antecedentes ao comprometimento organizacional. O Capítulo 3 a seguir busca contemplar essa necessidade.

Referências

Aquino, T. A. A. (2009). *Atitudes e intenções de cometer o suicídio: seus correlatos existenciais e normativos.* (Tese de doutorado não publicada) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/ PB, Brasil.

Aquino, T. A. A., Gouveia, V. V., & Silva, D. M. Correlatos Valorativos do Preconceito Religioso: um estudo em uma escola pública estadual. *Interação em Psicologia, 17* (3), 259-269.

Bastos, A. V. B. (1992). *Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional*. In Encontro Anual da ANPAD, 16, Canela. Anais Canela: ANPAD, 6, 290-304.

Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (2), 31-41.

Bastos, A.V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In Siqueira, M. M. M. e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.49-95). Porto Alegre: Artmed.

Bedani, M. (2003). *Clima organizacional: investigação e diagnóstico da ambiência interna de uma agência de viagens e turismo*. In XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil.

Campos, S. A. P., Estivalete, V. F. B., & Madruga, L. R. R. (2009). Clima e comprometimento organizacional: entendendo o relacionamento do indivíduo com a organização. In: XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP.

Chen, C. H. V. & Indartono. S. (2011). Study of commitment antecedents: the dynamic point of view. *Journal of Business Ethics*. 103(s/n), 529-541.

Dixit, V., & Bhati, M. (2012). A study about employee commitment and its impact on sustained productivity in indian auto-component industry. *European Journal of Business and Social Sciences,* 1 (6), 34 – 51.

Field, A. (2009). *Descobrindo a estatística utilizando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.

Freire, J. R. S. (1999). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. *Adm. Diálogo, 1*(1), 39-57.

Gomes, A. I. A. S. B., Gouveia, V. V., Silva Junior, N. A., Coutinho, M. L., & Santos, L. C. O. (2013). Escolha do(a) parceiro(a) ideal por heterossexuais: são seus valores e traços de personalidade uma explicação? *Psicologia: Reflexão e Crítica, 26* (1), 29-37.

Gouveia, V. V. (1998). *La naturaleza de los valores descriptores del individualismo del colectivismo: Una comparación intra e intercultural*. (Tese de doutorado não publicada) Universidade Complutense de Madri, Espanha.

Gouveia, V.V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de Psicologia, 8(s/n)*, 431-443.

Gouveia, V. V., Andrade, J. M., Milfont, T. L., Queiroga, F., & Santos, W. S. (2003). Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: é suficiente a dicotomia pessoal vs. social? *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(2), 223-234.

Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Santos, W. S. (2008). Teoria funcionalista dos valores humanos. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores humanos e gestão: Novas perspectivas* (pp. 47-80). São Paulo, SP: Senac.

Lauer-Leite, I. D., Magalhães, C. M. C., Gouveia, R. S. V., Sousa, D. M. F., Fonseca, P. N., & Soares, A. K. S. (2014). Valores humanos e significado do dinheiro: um estudo correlacional. *Psico*, Porto Alegre, PUCRS, *45* (1), 15-25.

Medeiros, C. A. F. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 187–209.

Medeiros, C. A F., Albuquerque, L. C., Marques, C. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista eletrônica de Administração*, 2(1), 1-16.

Menezes, I. G. (2009). *Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais*. Tese (doutorado em Psicologia), Universidade Federal da Bahia, Salvador/BA. Recuperado de http://www.pospsi.ufba.br/Igor_Menezes%20(tese).pdf

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1 (s/n), 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review. 11(s/n)* , 299-326.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas. 41* (3), 8-19.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. *14(s/n)*, 224-247.

Nascimento, D. A. M. (2012). *Resistência à mudança organizacional: correlatos valorativos e organizacionais.* **(**Tese doutorado não publicada). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB. Recuperado de http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/6906/1/arquivototal.pdf

Naves, E. M. R. (2003). Clima e comprometimento organizacional: um estudo de caso na hotelaria. *Revista de Administração Contemporânea*, 2003.

Porto, J. B. (2008). Valores no trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamento no trabalho. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores humanos e gestão: Novas perspectivas* (pp. 173-196). São Paulo, SP: Senac.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nova York: Free Press.

Schwartz, S. H. (1992). Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advanced in experimental social psychology* (pp. 1-65). New York, NY: Academic Press.

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture, 2* (1). Disponível em: http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116. Acesso em 05 de jun de 2016.

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In Siqueira, M. M. M. e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.

Souza, L. E. C., Gouveia, V. V., Lima, T. J. S., & Santos, W. S. (2015). Questionários dos Valores Básicos – Diagnóstico (QVB-D): evidências de validade de construto. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 28 (2), 292-301.

Vieira, R.G., & Vieira, S. P. (s.d*). A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas*. Disponível em: http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf Acesso em: 01 de jun. 2016.

Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 30 (1), 53-86.

CAPÍTULO 3

ESTUDO 2: TESTAGEM DO MODELO EXPLICATIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA

Carla Fernanda de Lima*

carlafernandadelima@gmail.com

Valdiney Veloso Gouveia**

vvgouveia@gmail.com

RESUMO. *Este estudo objetivou testar o modelo teórico do comprometimento em uma instituição privada tendo como variáveis independentes os valores pessoais, valores sociais, o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Participaram 270 funcionários de uma empresa privada da cidade de João Pessoa/ PB, que responderam ao instrumento composto pela Escala de Bases do Comprometimento organizacional (EBACO), Escala de Clima organizacional (ECO), Escala de Satisfação no trabalho (EST), Questionário dos Valores Básicos (QVB) e questões demográficas. os resultados indicaram que o modelo mais adequado para o comprometimento organizacional foi fixando a predição a partir dos valores pessoais (experimentação e realização), valores sociais (interativa e normativa), clima organizacional e satisfação no trabalho, visto que todos os indicadores foram mais ajustados, incluindo um menor CAIC (154,90) e de ECVI (0,28). Conclui-se que este modelo pode auxiliar na compreensão de como os indivíduos se tornam comprometidos e como as organizações podem atuar de forma a promover o comprometimento e a efetividade organizacional.*

Palavras-chave: Comprometimento; valores; satisfação; clima; organização.

ABSTRACT. *This study aimed to test a theoretical model of organizational commitment in a private institution having as independents variables personal and social values, organizational climate and work satisfaction. Participants were 270 employees of a private company from João Pessoa/PB, who answered and instrument composed by the Organizational Behavior Scale (BOBS), Organizational Climate Scale (OCS), Work Satisfaction Scale (WSS), the Basic Values Survey (BVS), and demographic questions. Results indicate that the most adequate model of the Organizational Commitment was by the prediction through Personal (Excitement and Promotion) and Social (Interactive and Normative) values, Organizational Climate, and Satisfaction at the workplace, once all the indicators were more adjustable, including a lower CAIC (154.90) and ECVI (.28). It is concluded that this model might help to comprehend how individuals become more engaged, and how the organizations might act in a way to promote organizational commitment and effectivity.*

Keywords: Organizational commitment; values; satisfaction; climate; organization.

RESUMEN. *Este estudio tuvo como objetivo poner en prueba el modelo teórico del compromiso en una institución privada teniendo como variables independientes los valores personales, los valores sociales, el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. Participaron 270 empleados de una empresa privada de la ciudad de João Pessoa / PB, que respondieron al instrumento compuesto por la Escala de Bases del Compromiso Organizacional (EBACO), Escala de Clima Organizacional (ECO), Escala de Satisfacción en el Trabajo (EST), Cuestionario de los Valores Básicos (QVB), y cuestiones demográficas. Los resultados indicaron que el modelo más adecuado para el compromiso organizacional fue cuando se fijava la predición desde los valores personales (experimentación y realización), valores sociales (interactivos y normativos), clima organizacional y satisfacción en el trabajo, ya que todos los indicadores fueron mejor ajustados, incluyendo un CAIC inferior (154,90) y de ECVI (0,28). Se concluye que este modelo puede ayudar en la comprensión de cómo las personas se comprometen y cómo las organizaciones pueden actuar para promover el compromiso y la eficacia organizacional.*

Palabras clave: Compromiso; valores; satisfacción; clima; organización.

Introdução

Dada a importância e a centralidade do trabalho para a vida em sociedade, surge a necessidade de investigar os aspectos através dos quais o homem se relaciona com o trabalho e tem sua vida por ele regulada (Rueda, Santos, & Lima, 2012). Visando acompanhar as mudanças ocorridas no mundo do trabalho e proporcionar um ambiente de trabalho mais harmônico, as organizações de maneira geral tem dado atenção ao seu patrimônio mais importante: o humano, o que tem gerado um impacto direto na intensidade do vínculo entre indivíduo e organização e resultados positivos tanto para o indivíduo como para a organização (Faiad, 2011).

Essa crescente valorização do capital humano tende a fazer diferença para ambas as partes (indivíduo e organização), o que têm estimulado as práticas de gestão de pessoas, pois há um trabalho voltado não só à retenção das pessoas, mas também ao comprometimento das pessoas com os objetivos da organização (Costa, 2010; Medeiros, Albuquerque, Marques, & Siqueira, 2005).

O comprometimento compreende a identificação do empregado com a empresa, levando ao envolvimento com os papéis próprios da função que ele desempenha e a lealdade para com a organização (Tamayo, 1998). Porter, Crampon e Smith (1976) no estudo realizado com trainees assinalaram que um ponto importante encontrado foi que em qualquer evento quando um declínio acentuado no comprometimento começa a ocorrer, é provável que o indivíduo sinalize uma interrupção voluntária em um futuro próximo, ou seja, em uma organização, se um trabalhador se encontra com um declínio no comprometimento em relação a seu trabalho e/ou à organização a qual pertence, em pouco tempo ele buscará resolver a situação se afastando do trabalho ou da organização. Dessa forma, se torna relevante e necessário o estudo acerca deste construto, pois

apresenta benefícios que vão do nível micro ao nível macro, influenciando uma diversificada gama de aspectos relacionados ao contexto organizacional.

Em geral, as pesquisas acerca do comprometimento estabelecem relações entre os diferentes níveis de vínculo do trabalhador com as variáveis pessoais, características do trabalho e as políticas organizacionais (Bastos & Borges-Andrade, 2002). Tem crescido o interesse dos pesquisadores sobre o tema, a produção nacional recente sobre comprometimento no trabalho é vigorosa, tendo sido investigado em diversos setores de atividades como educacional, portuário, hospitalar, agroindustrial, bancário e tecnológico (Traldi & Demo, 2012). Os estudos têm sido descritivos e tem buscado avaliar a relação entre o comprometimento organizacional e outros construtos, a partir apenas de correlações bivariadas. É importante, portanto, aprofundar o nível de análise dos estudos, procurando utilizar técnicas estatísticas mais avançadas, como a modelagem de equações estruturais, que consegue avaliar as relações entre os construtos de maneira mais aprofundada (Medeiros, *et al*., 2005). Neste sentido, o presente estudo busca aprofundar o nível de análise através da testagem de um modelo que inclua o comprometimento como variável dependente e o clima, a satisfação e os valores pessoais e sociais como variáveis independentes.

A relação entre comprometimento e clima é reforçada na literatura (Campos, Estivalete, & Madruga, 2009; Puente- Palacios, Vieira, & Freire, 2010; Reinert, Maciel, & Candatten, 2011). Para Reinert, *et al*. (2011), no meio acadêmico essa relação continua a estimular investigações em torno da dimensionalidade dos construtos, além da intensidade das prováveis relações entre os mesmos.

A capacidade do clima de influenciar o comportamento humano assume um papel fundamental nas organizações, pois, especificamente, relações significativas entre clima, satisfação e comprometimento organizacional podem direcionar as ações de

gestores, aumentando a eficácia da gestão e trazendo melhores resultados para a organização (Schwepker, 2001). Nesta mesma direção, Unal (2012) aponta que a partir do momento em que a alta administração incentiva melhorias no clima, melhora a satisfação no trabalho e comprometimento afetivo, reduzindo o absenteísmo, o *turnover*, alcançando, portanto, maior produtividade e rentabilidade.

Caon (2001), Francisco (2013), Lumley, Coetzee, Tladinyane e Ferreira (2011), Schwepker (2001), Yiing e Ahmad (2009) são alguns pesquisadores que reforçaram relação entre comprometimento e satisfação. Schwepker (2001) aponta que o construto satisfação aparece como preditor significativo do comprometimento afetivo, porque pode atuar como meio de reforço das ligações emocionais do indivíduo para com a organização. Traldi e Demo (2012) corroboram com esta ideia apontando que o fato da satisfação ser considerada um atributo afetivo relativo ao grau de contentamento do colaborador frente ao seu trabalho, poderá influenciar o grau de envolvimento do indivíduo com o trabalho.

Uma quantidade expressiva de estudos (Almeida, 2009; Fernandes & Ferreira, 2009; Martins & Sant´Anna, 2014; Mathieu & Zajac, 1990; Rodrigues, Vieira, Ribas, Arruda, & Catarina, 2010; Tamayo, 2000; Tamayo *et al*., 2001) apontam para a correlação entre valores e comprometimento. Em geral, aponta-se para uma relação existente entre os valores humanos e as dimensões afetiva e normativa, obtendo menor correlação (ou ausência de correlação) com a instrumental.

Diante do exposto, apoia-se a ideia de que o presente estudo poderá dispor de um modelo complexo que possa ser utilizado pelas organizações a fim de promover o comprometimento dos seus funcionários. Configura-se intuitivamente e a partir de outros estudos que se utilizaram de correlações bivariadas, que um conjunto diversificado de variáveis pode ser considerado antecedente e/ou consequente do

comprometimento organizacional. O propósito desta pesquisa é, portanto, testar um modelo teórico que considere como variável dependente o comprometimento e como variáveis independentes os valores pessoais, valores sociais, o clima e a satisfação no trabalho.

Dessa forma, diante dos antecedentes do comprometimento organizacional, o estudo que se segue trata de comparar três modelos teóricos em uma instituição privada de João Pessoa/ PB a fim de testar um modelo que possa servir de referência para replicação em estudos posteriores.

Método

Participantes

Contou-se com uma amostra de 270 funcionários de uma empresa privada da cidade de João Pessoa/ PB. Estes tinham idade média de 29,7 anos (*dp* = 9,17), sendo a maioria do sexo feminino (68,2%), casada (47,5%), sem filhos (53,3%) e com ensino médio completo (60,1%). No que se refere à classe social, a maioria se enquadrou na classe média (57,7%), e se dizia mais ou menos religioso (51,1%). Quando questionados sobre a vontade de mudar de cargo a maioria apontou que tinha muita vontade (26,4%), e 29,7% tinham mais ou menos vontade de deixar o trabalho. Quanto à assiduidade 51,4% se diziam apresentar ótima assiduidade, ótimo desempenho (46,3%) e se consideravam disciplinados (51,6%). E quando perguntados sobre o que fariam quando surgisse algum problema na instituição, os trabalhadores apontavam que resolviam (50,8%). A amostragem foi não-probabilística por conveniência, já que os funcionários da empresa em questão foram convidados em sua totalidade a participar da pesquisa, no entanto, compuseram a amostra apenas aqueles que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa.

Instrumentos

Escala de Bases do Comprometimento Organizacional- EBACO: é uma escala aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003) que foi projetada para mensurar sete bases (fatores) do comprometimento organizacional: afetiva (itens 1, 2, 3, 4), obrigação em permanecer (itens 5, 6, 7 e 8), obrigação pelo desempenho (itens 9, 10, 11 e 12), afiliativa (13, 14, 15 e 16), falta de recompensas e oportunidades (itens 17, 18, 19 e 20), linha consistente de atividade (itens 21, 22, 23 e 24) e escassez de alternativas (itens 25, 26, 27 e 28). As consistências internas de cada fator, medidas através do alfa de Cronbach, foram: 0,85, 0,84, 0,88, 0,79, 0,55, 0,67 e 0,82, respectivamente. A escala é composta de 28 itens, variando em uma escala Likert de 6 pontos, partindo de 1- Discordo totalmente a 6- Concordo totalmente (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008) (Anexo II).

Escala de Clima Organizacional- ECO: é uma versão da escala criada por Levering (1997) adaptada e validada por Nascimento (2012). A versão contém 31 itens distribuídos em 5 fatores: Satisfação com o ambiente de trabalho (itens 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31), Justiça (itens 4, 9, 14 e 20), Postura da liderança (itens 7, 8, 11, 12, 13, 15, 16, 17 e 18), Ambiente agradável (itens 1, 10, 19 e 21) e Apoio no desenvolvimento do trabalho (2, 3, 5 e 6). As consistências internas de cada fator, medidas através do alfa de Cronbach, foram: 0,92, 0,85, 0,89, 0,79 e 0,76, respectivamente.. Os itens são respondidos em uma escala de cinco pontos com os extremos: 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente (Nascimento, 2012) (Anexo III).

Escala de Satisfação no Trabalho- EST: é uma medida multidimensional elaborada por Siqueira (2008) composta por 15 itens distribuídos em cinco fatores (satisfação com os colegas de trabalho (itens 1, 4 e 14), satisfação com o salário (3, 6 e

11), satisfação com a chefia (10, 12 e 15), satisfação com a natureza do trabalho (5, 8 e 13), satisfação com as promoções (2, 7 e 9). As consistências internas de cada fator, medidas através do alfa de Cronbach, foram: 0,72, 0,85, 0,82, 0,76 e 0,81, respectivamente. A escala de respostas é de sete pontos, variando de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito) (Siqueira, 2008) (Anexo IV).

Questionário dos Valores Básicos (QVB): é um instrumento composto por 18 questões, cada uma representada por um valor, sendo três valores por cada uma das seis subfunções (existência, realização, normativa, suprapessoal, experimentação, interativa). As consistências internas de cada fator, medidas através do alfa de Cronbach, foram: 0,78, 0,55, 0,68, 0,71, 0,67 e 0,68, respectivamente. Nele cada valor é avaliado de maneira independente como um princípio que guia a vida do indivíduo, baseando-se em uma escala de resposta com sete pontos, variando de 1 (Totalmente não importante) a 7 (Extremamente importante), sendo que o indivíduo precisa indicar o quanto o considera importante na escala (Gouveia, Milfont, Fischer, & Santos, 2008) (Anexo V).

Questionário sócio demográfico: instrumento composto por questões envolvendo idade, sexo, estado civil, quantidade de filhos, escolaridade, classe social, religiosidade, tempo de serviço, setor que atua e ter cargo de chefia. Além disso, tiveram questões relacionadas às intenções comportamentais, como assiduidade/faltas no trabalho, rotatividade, vontade de deixar o trabalho, indisciplina, iniciativa na solução de problemas, desempenho percebido. A partir dessas questões buscou-se uma caracterização acerca dos participantes da pesquisa.

Procedimento

Para a realização da pesquisa foram contatados primeiramente os responsáveis pela instituição a fim de solicitar a aplicação dos instrumentos com os trabalhadores da

instituição. A participação na pesquisa ocorreu de maneira individual e voluntária, pois responderam ao instrumento apenas aqueles que aceitavam participar da pesquisa, respeitando o caráter anônimo e confidencial das respostas, conforme disposto na resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Ressalta-se que houve a aprovação da realização desta pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, do Hospital Lauro Wanderley, da Universidade Federal da Paraíba (Parecer: 1.157.762, CAAE: 43405615.0.0000.5188).

A aplicação dos instrumentos foi realizada no ambiente de trabalho, porém os participantes responderam individualmente. Durante a aplicação, não foram oferecidas instruções gerais, visto que instrumentos são auto-aplicáveis, por serem compostos de perguntas objetivas, as quais os respondentes podem escolher entre as alternativas fechadas. No entanto, ressalte-se que, em caso de dúvidas, os pesquisadores estavam presentes no local de aplicação para esclarecer sobre os possíveis questionamentos. O tempo de aplicação dos instrumentos foi de 30 minutos.

Nesse banco de dados inicialmente tinham 273 sujeitos, no entanto, permaneceram apenas 270, pois segundo as proposições de Brandão e Borges-Andrade (2011) deveriam ser excluídos das análises realizadas os sujeitos que possuíssem mais de 10% de respostas ausentes. Dessa forma, foram excluídos 3.

Análise de Dados

As análises foram realizadas através do software estatístico IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 20.0. Foram realizadas estatísticas descritivas (medidas de tendência central e dispersão) com o objetivo de descrever os participantes do estudo. Foi realizada *Path Analysis* com o objetivo de testagem do modelo teórico elaborado a partir da teoria e das análises de correlação feitas no estudo anterior. Para

isso utilizou-se o programa *Amos* (versão 18) e foram considerados os seguintes indicadores de ajuste (Byrne, 2001; Tabachnick & Fidell, 2001; Marôco, 2014):

(1) Razão *χ^2/g.l.* (qui-quadrado / grau de liberdade), a fim de avaliar se o modelo ajustado é razoável, sendo que quanto maior o valor, pior o ajustamento. Na situação de ajustamento perfeito a razão χ^2/g.l = 1, mas considera=se bom se χ^2/g.l for inferior a 2-3, e aceitavel um valore de até 5 como indicativo de ajustamento adequado;

(2) *Goodness-of-Fit Index (GFI),* é um índice semelhante ao R^2 da regressão linear, pois explica a proporção das covariâncias, observadas entre as variáveis manifestas, explicada pelo modelo ajustado. Os valores variam de 0 a 1, com aqueles entre [0,90 e 0,95] indicando um bom ajustamento aos dados, e superiores ou iguais a 0,95 são indicadores de um ajustamento muito bom, apontando, portanto, se há um ajustamento satisfatório do modelo teórico na explicação da matriz de variância-covariância;

(3) *Comparative Fit Index (CFI),* índice comparativo, adicional, de ajuste ao modelo, com valores mais próximos de 1 indicando melhor ajuste, entre [0,90; 0,95] indicam um ajustamento bom, e superiores ou iguais a 0,95 indicam ajustamento muito bom, sendo a referência para aceitar o modelo; e

(4) *Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA),* refere-se ao ajuste entre o modelo teórico esperado e os dados empíricos obtidos, quanto mais próximo este índice for de zero, melhor; contudo admitem-se valores de até 0,10, levando em conta, geralmente, o ponto de corte de 0,08, já que o *RMSEA* no intervalo [0,08; 0,10] é considerado medíocre.

(5) *Expected Cross Validation Index* (ECVI) e o *Consistent Akaike Information Criterio* (CAIC) tem a finalidade de refletir o ajustamento teórico do modelo em outras amostras semelhantes, comparando os modelos alternativos. Os valores de ECVI e

CAIC mais baixos indicam o modelo mais estável na população, ou seja, o melhor ajuste do modelo analisado.

Resultados

A partir dos resultados do Estudo 1 foi possível, em síntese, perceber que existe correlação entre valores humanos, em suas orientações (sociais e pessoais) e o comprometimento organizacional. Além disso, confirmou-se uma alta correlação do comprometimento em relação aos demais construtos organizacionais (clima organizacional e satisfação no trabalho).

Diante desses achados, buscou-se testar um modelo explicativo do comprometimento organizacional, a partir das correlações obtidas entre as variáveis organizacionais e valorativas, a fim de compreender a estrutura mais adequada para indicar os preditores do comprometimento. O modelo elaborado no estudo 1 e exposto na Figura 1, considera a possibilidade de ter os valores humanos, especialmente as orientações pessoais e sociais, o clima e a satisfação como variáveis antecedentes que podem influenciar diretamente o comprometimento organizacional, que seria a variável de desfecho, critério.

Modelo explicativo do comprometimento organizacional

A partir dos resultados das correlações realizadas no estudo 1, procedeu-se a análise de Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modelling*), que de acordo com Marôco (2014) é uma técnica de modelação generalizada que testa a validade de modelos teóricos que apontam relações causais entre variáveis independentes e dependentes, ou em termos mais simplistas, pode ser considerada uma combinação da Análise Fatorial (que define um modelo de medida que operacionaliza variáveis latentes ou construtos) com a Regressão Linear (que define a relação entre as variáveis, através de um modelo estrutural).

Nesse sentido, a testagem do modelo explicativo do comprometimento organizacional possibilitou verificar o poder explicativo do clima organizacional, da satisfação no trabalho e dos valores humanos, este último representado apenas pelos tipos de orientação pessoais (Experimentação e Realização) e sociais (Interativa e Normativa) sobre aquela variável, pois além da teoria dar suporte a estas relações, as análises de correlação realizadas nos Estudos 1 ratificam essa relação. A orientação Central não foi incluída pelo fato de no estudo 1 a subfunção Existência não ter apresentado correlação significativa com nenhum dos construtos organizacionais estudados.

Para testar os modelos teóricos e se chegar a um modelo que seja mais ajustado, considerou-se a matriz de covariância, tendo sido adotado o estimador ML (*Maximum Likelihood*), utilizando-se os indicadores de ajustes (*GFI*, *AGFI*, *CFI* e *RMSEA*) para avaliar quais dos diferentes modelos seria o mais adequado. Foram testados três modelos:

(1) os valores sociais, representados pelas subfunções Interativa e Normativa e os valores pessoais, reunindo as subfunções Experimentação e Realização, explicando diretamente o clima organizacional e a satisfação no trabalho, respectivamente, e estas por sua vez explicando o comprometimento organizacional (ver Figura 4);

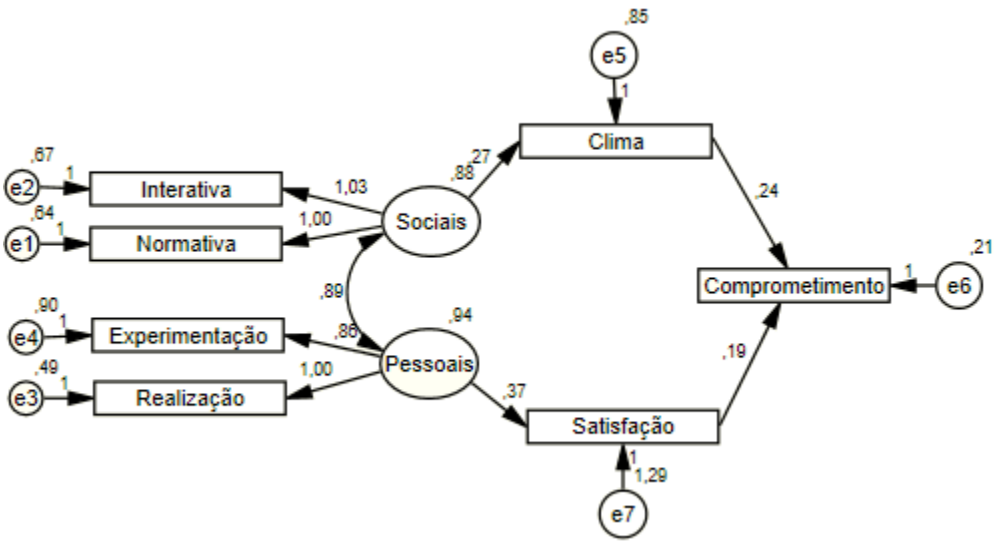

Figura 4. Primeiro modelo explicativo testado do comprometimento organizacional

Este modelo foi testado para que se pudesse verificar se a correlação entre os valores pessoais e sociais e o comprometimento era mediada pelos construtos satisfação e clima. Utilizou-se do método de Bootstrap com 5.000 re-amostragens, observando-se os efeitos indiretos das variáveis e verificaram-se efeitos indiretos dos valores pessoais (λ = 0,12, IC 90% = 0,06/0,19, p = 0,001) e dos valores sociais (λ = 0,11, IC 90% = 0,05/0,18, p = 0,001).

(2) igual o modelo anterior, com os valores sociais e pessoais explicando o clima organizacional e a satisfação no trabalho, respectivamente, porém acrescentando a predição da satisfação no trabalho a partir do clima organizacional (Figura 5);

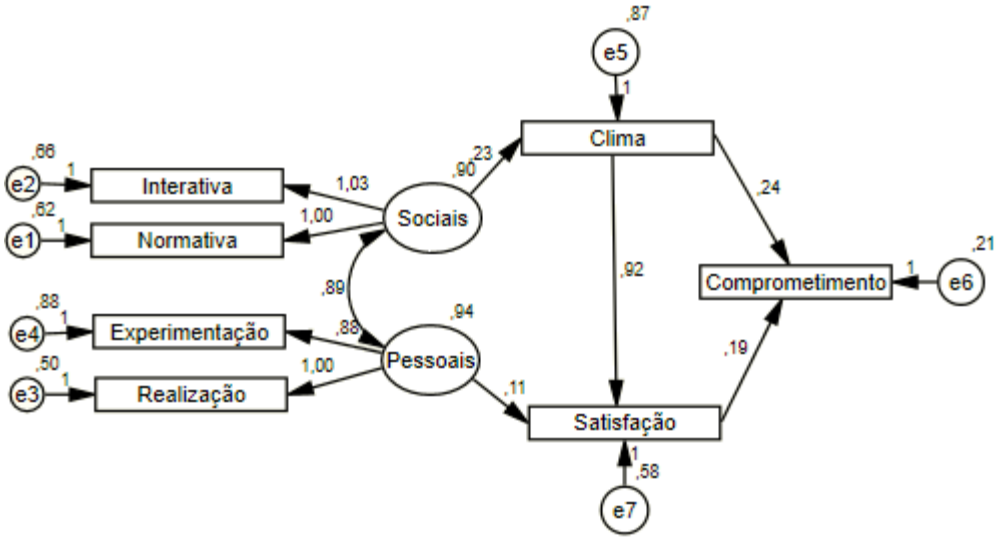

Figura 5. Segundo modelo explicativo testado do comprometimento organizacional

Neste modelo também foi utilizado o método de Bootstrap com 5.000 re-amostragens, observando-se os efeitos indiretos das variáveis e verificaram-se efeitos indiretos dos valores pessoais (λ = 0,03, IC 90% = 0,01/0,07, p = 0,03) e dos valores sociais (λ = 0,15, IC 90% = 0,07/0,22, p = 0,001).

e finalmente o modelo (3) igual ao modelo anterior, no entanto retirou-se a predição do clima organizacional e da satisfação no trabalho a partir dos valores sociais e pessoais e fixou-se a predição do comprometimento organizacional a partir dos valores sociais e dos valores pessoais (ver Figura 6).

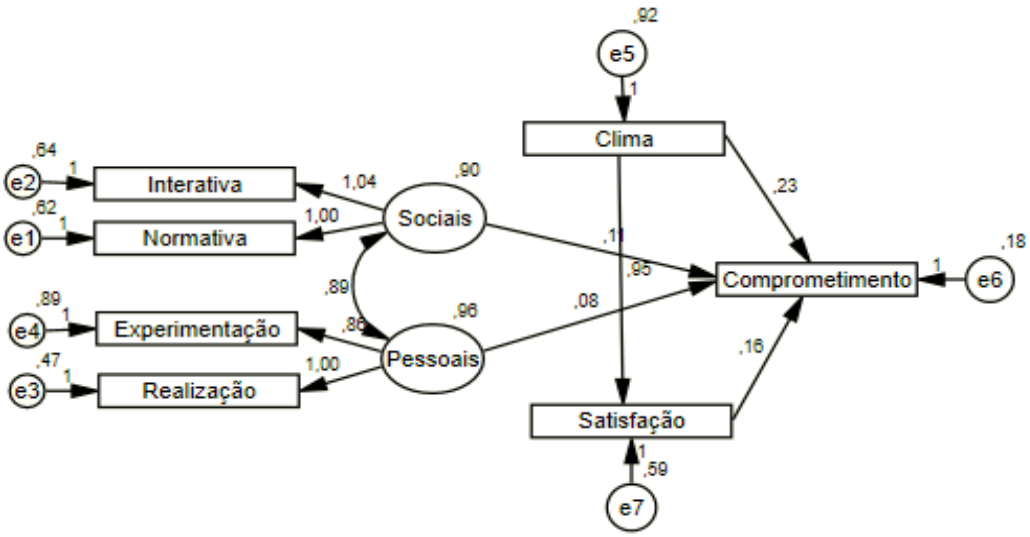

Figura 6. Terceiro modelo explicativo testado do comprometimento organizacional

Os achados correspondentes a cada um dos modelos testados podem ser visualizados na Tabela 3 a seguir que expõe os indicadores de ajuste dos modelos testados nesse estudo.

Tabela 3. Indicadores de ajuste dos modelos testados no Estudo 2

Modelo	χ^2 **(gl)**	χ^2**/gl**	**GFI**	**AGFI**	**CFI**	**RMSEA (IC90%)**	**Pclose**	**CAIC**	**ECVI**
1	283,27 (12)	23,61	0,82	0,57	0,69	0,29 (0,260-0,318)	0,00	389.02	1,16
2	62,85 (11)	5,71	0,94	0,85	0,94	0,13 (0,101-0,164)	0,00	175,21	0,36
3	42,54 (11)	3,87	0,96	0,89	0,96	0,10 (0,071-0,136)	0,00	154,90	0,28

Comparando-se os três modelos testados, é possível observar que o modelo 2 é mais ajustado que o modelo 1 [χ^2 (1) = 220,42, $p < 0{,}001$], o que se justifica pelo fato do modelo 2 levar em consideração a relação entre clima e satisfação, que, como comprovada no estudo anterior, apresenta uma alta correlação entre estes construtos (r =

0,81, p < 0,01) (Tabela 2). Quando se retirou a predição do clima e da satisfação a partir dos valores, levando-se em consideração que no estudo 1 estes construtos não obtiveram uma boa correlação com as orientações pessoais e sociais dos valores humanos, e fixou-se predição do comprometimento diretamente das orientações pessoais e sociais e do clima e satisfação, obteve-se um modelo mais ajustado, que foi o modelo 3, visto que todos os indicadores foram mais ajustados, incluindo um menor CAIC (154,90) e de ECVI (0,28). Assim percebe-se que um ambiente com clima favorável, pessoas satisfeitas e guiadas pelas orientações pessoais e sociais dos valores humanos, tende a apresentar profissionais comprometidos e empenhados com a realização das suas atividades de trabalho.

A partir da Figura 5 é possível observar que a maioria dos lambdas (coeficientes de regressão padronizados) foram estatisticamente diferentes de zero ($\lambda \neq 0$; $z > 1{,}96$, $p < 0{,}05$), e que a direção da influência dos valores pessoais e sociais sobre o comprometimento foi a prevista pela pesquisadora, já que aponta que pessoas que são orientadas por tais subfunções tendem a se mostrar mais comprometidas dentro do ambiente de trabalho.

Discussão

O objetivo deste estudo foi testar o modelo teórico do comprometimento em uma instituição privada de João Pessoa/ PB tendo como variáveis independentes os valores pessoais, valores sociais, o clima organizacional e a satisfação no trabalho, para isso comparou-se três modelos teóricos, partindo das variáveis antecedentes valores pessoais, valores sociais, clima organizacional e satisfação no trabalho, a fim de testar um modelo que possa ser replicado em estudos posteriores. Os resultados confirmaram o modelo proposto acerca dos preditores do comprometimento, o que já era esperado. Estudos como o de Tamayo (1998) apontam que o contexto é que determina em parte o

comportamento organizacional, assim é fundamental que se compreenda a percepção e a avaliação que o empregado faz do contexto do trabalho, a fim de se levantar, por exemplo, aspectos relativos à satisfação no trabalho, ao clima organizacional e aos valores pessoais e organizacionais com o intuito de promover o comprometimento organizacional.

Não foi encontrado na literatura qualquer estudo que apresentasse algum modelo teórico constituído a partir das variáveis deste estudo. Entretanto, a literatura aponta correlações entre o comprometimento e os demais construtos em separado.

No que se concerne à satisfação no trabalho, vários estudos corroboram com os resultados encontrados na presente pesquisa, comprovando a predição em relação ao comprometimento organizacional. Caon (2001) afirma que à medida que as satisfações psicológicas (expectativas e valores pessoais) dos indivíduos são atendidas pelas recompensas oferecidas pela organização, os indivíduos se tornam mais leais à organização, e, portanto, comprometidos com a mesma.

Francisco (2013) encontrou uma correlação positiva ($r = 0,49$, $p < 0,01$) considerada moderada entre os construtos em questão. Lumley, *et al*. (2011) também encontraram correlações positivas entre todos os fatores de satisfação e o comprometimento normativo e afetivo, sendo que Pagamento ($\beta = 0,37$, $t = 3,72$, $p < 0,001$) e Natureza do trabalho ($\beta = 0,30$, $t = 3,07$, $p \leq 0,001$) explicaram conjuntamente 29% (R^2 ajustado) da variância total do comprometimento organizacional.

Contrariamente à maioria dos estudos ocidentais, Yiing e Ahmad (2009) encontraram que apesar de haver uma relação entre comprometimento e satisfação (mediada pela cultura organizacional) a relação é negativa ($r = - 0,42$, $p < 0,01$). Eles explicam que esta diferença pode ter sido decorrente dos dados demográficos da amostra da pesquisa, pois eram jovens trabalhadores altamente instruídos que podiam

estar satisfeitos com o seu trabalho, por si só, mas não necessariamente comprometidos com a sua organização.

Apesar dos resultados da presente pesquisa terem encontrado que os pesos de regressão correspondentes à influência dos valores sociais e pessoais em relação ao comprometimento não foram significativos, a direção da influência aponta que pessoas que são orientadas pelas orientações pessoais e sociais tendem a se mostrar mais comprometidas dentro do ambiente de trabalho. Essas relações fracas podem ser justificadas pelo fato de existirem numerosas variáveis que podem ser preditoras do comprometimento organizacional, assim como os valores, a posição do indivíduo na organização e as características do trabalho também podem predizer o comprometimento (Mathieu & Zajac, 1990).

Tamayo (2000) e Tamayo *et al*., (2001) reforçam essa ideia afirmando que o comprometimento apresenta um núcleo motivacional complexo, não sendo um comportamento que se desenvolve a partir de uma única motivação. Para esses autores "o comprometimento organizacional parece atender motivações de conservação do *status quo*, de procura do bem-estar coletivo e de obtenção de status social, de prestígio e de controle de pessoas e recursos" (p.33), sendo incompatível com a busca de novidade, de desafios e de mudança.

Outros pesquisadores reforçam essa relação entre os valores e o comprometimento. Almeida (2009) estudou a relação entre os valores pessoais e o comprometimento social de 252 gestores brasileiros e constatou que os valores pessoais referentes ao bem-estar individual ($r = -0{,}212$, $p < 0{,}01$) e à estabilidade e conservadorismo ($r = 0{,}212$, $p < 0{,}01$) estão correlacionados com o índice de comprometimento. Fernandes e Ferreira (2009) por sua vez investigaram o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento de 311 empregados

provenientes de 11 instituições de diversos segmentos e constataram que todos os valores pessoais se correlacionam com os fatores do comprometimento. O comprometimento afetivo foi o que obteve melhores correlações com os valores: autopromoção ($r = 0,22$, $p < 0,01$), abertura à mudança ($r = 0,18$, $p < 0,01$), autotranscedência ($r = 0,33$, $p < 0,01$) e conservação ($r = 0,34$, $p < 0,01$); em seguida veio o comprometimento normativo e, por fim o comprometimento calculativo.

Martins e Sant´Anna (2014) desenvolveram uma pesquisa junto a uma instituição de ensino superior (IES) com 157 respondentes. Pelos dados apresentados, foi possível constatar que apenas dois tipos motivacionais de valores encontram-se correlacionados com o comprometimento afetivo, são eles hedonismo ($r = 0,17$, $p < 0,05$) e segurança ($r = 0,24$, $p < 0,01$); não houve correlação com o comprometimento instrumental, e com o normativo quatro tipos motivacionais de valores se correlacionaram, a saber: benevolência ($r = 0,25$, $p < 0,01$), conformidade ($r = 0,20$, $p < 0,01$), realização ($r = 0,19$, $p < 0,05$) e segurança ($r = 0,25$, $p < 0,01$).

O estudo de Rodrigues *et al*., (2010) sobre a relação entre os valores humanos e o comprometimento, também se utilizou do QVB de Gouveia *et al*., (2008) e do (EBACO) de Medeiros (2003), no entanto, encontraram que os valores que estão relacionados com características grupais foram os que que apresentaram maior correlação com o construto do comprometimento organizacional. Dentre os valores que obtiveram correlação estão o Prestígio e Obediência, seguidos de Convivência e Apoio Social, sendo que apenas o Prestígio não faz parte das características grupais. Por outro lado, observando-se as subfunções, constatou-se que no estudo de Rodrigues *et al*., (2010) os valores que tiveram correlação com o comprometimento fazem parte das subfunções Interativa e Normativa (Orientação Social) e Experimentação e Realização

(Orientação Pessoal), corroborando com as subfunções utilizadas para a construção do modelo nesta pesquisa.

No que diz respeito à predição do comprometimento a partir do clima organizacional, outros estudos corroboram com esta ideia. Reinert, *et al*. (2011) em seu estudo realizado em nove organizações com 254 respondentes, que buscava identificar em que medida o clima organizacional influencia cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional, obteve que cada uma das três dimensões do comprometimento (afetivo, normativo e instrumental) são explicadas pelo clima organizacional, sendo que há uma hierarquização nestes efeitos, pois a percepção de clima influencia mais acentuadamente a dimensão afetiva do comprometimento, em seguida vem a dimensão normativa e, por fim, há alguma influência do clima sobre o comprometimento Instrumental. Os estudos de Campos, *et al*. (2009) corroboram com estes resultados, pois confirmam haver existência entre o clima e o comprometimento, em suas dimensões, na mesma hierarquia apontada pela pesquisa de Reinert, *et al*. (2011).

Puente-Palacios, *et al*. (2010) em um estudo realizado com 303 trabalhadores de uma empresa do ramo farmacêutico, que investigava o poder explicativo do clima sobre o comprometimento afetivo, concluíram que apenas três dos cinco fatores do clima (Inovação, Desempenho e Relacionamento) contribuíram significativamente ($p<0,05$) para a predição do comprometimento, no entanto, o modelo matemático construído predizia a participação conjunta de todas as variáveis inseridas, não apenas daquelas que tiveram um efeito individual significativo. Dessa forma, reforça os resultados desta pesquisa, visto que constata também que o clima é uma variável antecedente do comprometimento organizacional.

No que se refere à predição da satisfação a partir do clima organizacional no modelo criado, Silva e Zanelli (2004) afirmam que é importante considerar essa relação, porque quanto mais a percepção que o funcionário possui acerca do clima da organização é positiva, mais satisfeito ele estará com a empresa. Hernandez e Melo (2003) confirmaram essa hipótese a partir de uma pesquisa sobre clima e satisfação no trabalho com 41 profissionais da área de saúde, pois obtiveram uma correlação estatística positiva significativa (r= 0,714), caracterizada por Dancey e Reidy (2006) como forte.

Diante do que foi discutido a partir dos resultados obtidos na instituição privada em questão, pode ser constatado que o comprometimento organizacional apresenta uma diversificada gama de preditores, ou variáveis explicadoras, que no caso desta pesquisa foram a satisfação, o clima e os valores pessoais e sociais. Compreende-se, portanto, que o envolvimento do funcionário com o seu trabalho é diretamente proporcional ao nível de satisfação e ao modo como as pessoas compreendem o clima dentro da organização. As subfunções Realização, Experimentação e Normativa e Interativa que em dupla fazem parte das orientações pessoais e sociais, respectivamente, direcionam o nível de comprometimento dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho. Contar, portanto, com este modelo teórico elaborado é buscar compreender como os indivíduos se tornam comprometidos e como as organizações podem atuar de forma a promover o comprometimento e consequentemente a efetividade organizacional.

Com o intuito de avaliar se o modelo testado na instituição privada se replica também em instituições públicas, optou-se pela realização de um novo estudo que avaliasse a adequação do modelo testado em uma instituição com características divergentes da avaliada neste estudo. O capítulo 4, a seguir expõe os resultados desse estudo de replicação.

Referências

Almeida, F. (2009). Os valores pessoais e o comprometimento social dos gestores: um estudo sobre a Responsabilidade Social das Empresas no Brasil. *Revista Crítica de Ciências Sociais, 86*(s/n), 145-166.

Bastos, A. V. B. & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas, 42*(2), 31-41.

Bastos, A.V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In M. M. M. Siqueira, e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.

Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. (2011). Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 24*(3), 448-457.

Brasil. Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, de 12 de dezembro de 2012 (2012). Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Ministério da Saúde, Brasil.Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications and programming*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Campos, S. A. P., Estivalete, V. F. B., & Madruga, L. R. R. (2009). *Clima e comprometimento organizacional: entendendo o relacionamento do indivíduo com a organização*. In XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP.

Caon, K. D. (2001). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo nas empresas do sistema “s” de Santa Catarina. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC. Recuperado de

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82159/179187.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Costa, L. V. (2010). *A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo* (Tese de doutorado não publicada, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).

Dancey, C. P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para Psicologia*. Porto Alegre: ArtMed.

Faiad, S. G. (2011). *Comprometimento organizacional e características de personalidade: um estudo de suas relações(*Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília/DF.

Fernandes, H. A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-Usf, 14*(3), 341-354.

Francisco, J. D. S. (2013). *As relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade: um estudo em uma mineradora de diamantes em Angola.* Dissertação de Mestrado) Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo/SP. Recuperado de http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3337

Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Santos, W. S. (2008). Teoria funcionalista dos valores humanos. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores humanos e gestão: Novas perspectivas* (pp. 47-80). São Paulo, SP: Senac.

Hernandez, J. A. E., & Melo, F. M. (2003). O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um centro médico integrado. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, *3*(1), 11-26.

Levering, R. (1997). *Um excelente lugar para se trabalhar*. São Paulo, SP: Quality Mark.

Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, *15*(1), 100-118.

Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações.* 2. ed. ReportNumber. Pêro Pinheiro.

Martins, S. H. B.M., & Sant'Anna, A. S. (2014). Valores individuais e comprometimento organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior**.** *Revista GUAL,*, *7*(3), 227-246.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychologicol Bulletin*, *108*(2), 171-194.

Medeiros, C. A. F. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, *7*(4), 187–209.

Medeiros, C. A F., Albuquerque, L. C., Marques, C. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista eletrônica de Administraçã*o, 2(1), 1-16.

Nascimento, D. A. M. (2012). *Resistência à mudança organizacional: correlatos valorativos e organizacionais.* **(**Tese de Doutorado) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB. Recuperado de http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/6906/1/arquivototal.pdf

Porter, L. W., Crampon. W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(1), 87-98.

Puente-Palacios, K. E., Vieira, R. A., & Freire, R. A. N. (2010). O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. *Avaliação psicológica, 9*(2), 311-322.

Reinert, M., Maciel, C. O., & Candatten, F. (2011). Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. *Revista Alcance, 18*(2), 167-184.

Rodrigues, C. M. C., Vieira, K. M., Ribas, F. T. T., Arruda, G. S., & Catarina, G. M. F. S. (2010). Relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional: o caso das empresas juniores de Santa Maria. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 8*(2), 245-264.

Rueda, F. J. M., Santos, A. A. A., & Lima, R. C. L. (2012). Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. *Boletim de Psicologia, , 62*(137), 129-140.

Schwepker, C. H., Jr. (2001). Ethical climate´s relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research, 54*(1), 39-52.

Silva, N., & Zanelli, J. C. (2004). Cultura organizacional. In J. C. Zanelli, , J. E. B.Andrade, , & A. V. B Bastos,. *Psicologia, organização e trabalho no Brasil* (pp. 407-442). Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira, e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. Nova York: Allyn & Bacon.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração, 33*(3), 56-63.

Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração FEA-USP, 35*(2), 37-47.

Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17*(1), 27-35.

Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, *72*(2), 290-316.

Unal, O. F. (2012). Relationship between organizational commitment and ethical climate: the mediating role of job satisfaction dimensions (a study in a group of companies in turkey). *Journal of WEI Business and Economics*, *1*(1), 92-105.

Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, *30*(1), 53-86.

CAPÍTULO 4

ESTUDO 3: REPLICAÇÃO DO MODELO TEÓRICO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Carla Fernanda de Lima*

carlafernandadelima@gmail.com

Valdiney Veloso Gouveia**

vvgouveia@gmail.com

RESUMO. *O presente estudo teve como objetivo replicar o modelo explicativo do comprometimento organizacional elaborado em uma instituição pública. Contou-se com uma amostra de 237 funcionários de uma instituição pública da cidade de João Pessoa/PB. Os instrumentos utilizados foram: a Escala de Bases do Comprometimento organizacional (EBACO), a Escala de Clima organizacional (ECO), a Escala de Satisfação no trabalho (EST), o Questionário dos Valores Básicos(QVB) e questões demográficas. Foram realizadas estatísticas descritivas (medidas de tendência central e dispersão) e Modelagem por Equações Estruturais (SEM). De acordo com os resultados o modelo testado se adequou à instituição pública em questão obtendo indicadores de ajuste (AGFI = 0,94, CFI = 0,98 e RMSEA = 0,07) satisfatórios. Conclui-se que o modelo testado poderá orientar os gestores na tomada de decisão que tenha a intenção de otimizar o comprometimento organizacional, melhorando, assim, a produtividade organizacional.*

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; valores; satisfação; clima; organização; modelagem por equações estruturais.

ABSTRACT. *The present study aimed to replicate an explanatory model of organizational commitment in a public institution. Participants were 237 employees of a public institution in João Pessoa/PB. The scales used were: Basis of Organizational Behavior Scale (BOBS), Organizational Climate Scale (OCS), Work Satisfaction Scale (WSS), Basic Values Survey (BVS), and demographic questions. Descriptive statistics (central tendency and dispersion) and Structural Equation Modeling (SEM) were conducted. According to the results, the tested model was adequate for the public institution, obtaining satisfactory adjustment indexes (AGFI = .94, CFI = .98 e RMSEA = .07). It was concluded that the tested model can guide managers in decision making aiming at optimizing organizational commitment, therefore improving organizational productivity.*

Keywords: Organizational commitment; values; satisfaction; climate; organization; structural equation modeling.

RESUMEN. *Este estudio tuvo como objetivo replicar el modelo explicativo del compromiso organizacional desarrollado en una institución pública. Se contó con una muestra de 237 empleados de una institución pública de la ciudad de João Pessoa / PB. Los instrumentos utilizados fueron: la Escala de Bases del Compromiso Organizacional (EBACO), la Escala de Clima Organizacional (ECO), la Escala de Satisfacción en el Trabajo (EST), el Cuestionario de Valores Básicos (QVB), y cuestiones demográficas. Se realizaron estadísticas descriptivas (medidas de tendencia central y de dispersión) y Modelaje por Ecuaciones Estructurales (SEM). De acuerdo con los resultados el modelo provado fue adecuado a la referida institución pública con indicadores de ajuste (AGFI = 0,94, CFI = 0,98 y RMSEA = 0,07) satisfactorios. Se concluye que el modelo probado podrá orientar a los administradores en la toma de decisión con la intención de optimizar el compromiso organizacional, mejorando así la productividad organizacional.*

Palabras clave: Compromiso organizacional; valores; satisfacción; clima; organización; modelaje por ecuaciones estructurales.

Introdução

A retórica da criação da vantagem competitiva culminou na investigação do papel do indivíduo na organização como importante fonte de competitividade, de maximização de resultados econômicos e de sobrevivência das organizações (Reinert, Maciel, & Candatten, 2011). Ampliar a compreensão sobre o comprometimento organizacional é, portanto, um meio que tem sido utilizado como forma de possibilitar entender a natureza do relacionamento do indivíduo com a instituição, bem como as razões que o levam a permanecer como membro de determinada organização (Campos, Estivalete, & Madruga, 2009). Algum grau de comprometimento organizacional pelos empregados é necessário para que as organizações funcionem efetivamente, devendo haver, especialmente, a presença da dimensão afetiva dentro do rol das outras duas dimensões do comprometimento (Naves, 2003).

Nesse sentido, o comprometimento organizacional, notadamente tem exercido fascínio entre pesquisadores, porém a relação entre variáveis de natureza comportamental tem sido relegada ao segundo plano. O enfoque tem sido especificamente na avaliação acerca do comprometimento, a sua utilidade em relação ao estudo de outros fenômenos e a identificação de variáveis significativas na explicação das dimensões do comprometimento organizacional não tem o mesmo fascínio, carecendo de ampliação de estudos nesse sentido (Reinert, *et al.*, 2011).

Em 1997, Meyer e Allen já indicavam para a pouca necessidade de se conduzir novos estudos que examinem apenas correlações bivariadas, o necessário era conduzir estudos em que o design da pesquisa possibilite mostrar uma relação de causa e efeito mais complexa em relação ao comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991). Nas palavras de Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005) o que a literatura

precisa é de uma estrutura útil, que sirva de modelo, para examinar as relações entre comprometimento e outros construtos.

A relação entre clima organizacional e o comprometimento constitui-se em um instrumento importante para o estabelecimento de um diálogo mais justo e responsável entre organização e colaboradores (Campos, *et al*., 2009). Ambientes onde há um clima organizacional ruim pode predominar a desmotivação da equipe, conflitos entre chefia e funcionários, ausência da transparência na gestão, a comunicação deficiente, a rotatividade elevada, falta de integração na equipe, culminando na falta de comprometimento das pessoas com o negócio, o que gera enormes problemas e custos invisíveis para o negócio (Vieira & Vieira, s/d).

Outra relação que se faz necessária é entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, pois a partir do processo de reestruturação produtiva, buscou-se superar o modelo tradicional e burocrático de organização, buscando novos modelos de gestão que visassem o comprometimento a partir do aumento significativo dos níveis de satisfação (Caon, 2001). Um desafio que os profissionais de recursos humanos tem enfrentado é o controle dos níveis de satisfação de seus trabalhadores, através da valorização e reconhecimento dos trabalhadores como pessoas, mostrando que seus esforços são reconhecidos e apreciados, a fim de otimizar o comprometimento dos mesmos (Francisco, 2013).

Os valores humanos como princípios que guiam a vida e representam as necessidades humanas (Gouveia, Milfont, Fischer, & Santos, 2008) são aspectos que podem explicar o comportamento organizacional. Almeida (2009) aponta que os valores são causas atribuídas pelos empregados para explicar o próprio comportamento observado e a vida da empresa. Pode-se interpretar que existem funcionários altamente

comprometidos com a organização por uma questão de identificação de seus valores e sentimentos de dedicação e interesse (Santos & Cruz, 2012).

Dessa forma, ampliar os estudos acerca da relação desses construtos com o comprometimento organizacional se faz relevante, na medida em que se tenta abarcar variáveis psicológicas (valores humanos) e variáveis organizacionais (clima organizacional e satisfação no trabalho) como preditoras do comprometimento. O propósito desse artigo é, portanto, replicar o modelo explicativo por meio da Modelagem por Equações Estruturais (SEM), que tem o comprometimento organizacional como variável dependente e o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores pessoais e sociais como explicadores do comprometimento.

Método

Delineamento e hipóteses

Tratou-se de um delineamento correlacional, e utilizou-se de medidas de autorrelato. Baseando-se no levantamento teórico apresentado e nos dados obtidos no estudo 2, elaborou-se 4 hipóteses: *H1:* o clima organizacional explicará diretamente o comprometimento organizacional; *H2:* a satisfação no trabalho explicará diretamente o comprometimento organizacional; *H3:* o clima organizacional explicará diretamente a satisfação no trabalho; *H4:* os valores pessoais e sociais explicarão diretamente o comprometimento organizacional.

Participantes

Contou-se com uma amostra de 237 funcionários de uma instituição pública da cidade de João Pessoa/PB. Estes tinham idade média de 40 anos (*dp* = 11,78), sendo a maioria do sexo masculino (54,9%), casada (50,4%), sem filhos (55,7%) e com pós-graduação (42,6%). No que se refere à classe social, a maioria se enquadrou na classe média (85,4%), e se dizia muito religiosa (49,8%). No que se refere à vontade de mudar

de cargo a maioria apontou que não tinha vontade (29,1%), e 47,6% não tinham vontade de deixar o trabalho. Quanto à assiduidade 63% se diziam apresentar ótima assiduidade, ótimo desempenho (57,8%) e se consideravam disciplinados (50%). E quando perguntados sobre o que fariam quando surgisse algum problema na instituição, os trabalhadores apontavam que resolviam (64,8%). A amostragem foi não-probabilística por conveniência, já que os funcionários das empresas foram convidados em sua totalidade a participar da pesquisa, no entanto, compuseram a amostra apenas aqueles que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa.

Instrumentos

Escala de Bases do Comprometimento Organizacional- EBACO: é uma escala aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003) que foi projetada para mensurar sete bases (fatores) do comprometimento organizacional: afetiva (itens 1, 2, 3, 4), obrigação em permanecer (itens 5, 6, 7 e 8), obrigação pelo desempenho (itens 9, 10, 11 e 12), afiliativa (13, 14, 15 e 16), falta de recompensas e oportunidades (itens 17, 18, 19 e 20), linha consistente de atividade (itens 21, 22, 23 e 24) e escassez de alternativas (itens 25, 26, 27 e 28). As consistências internas de cada fator, medidas através do alfa de Cronbach, foram: 0,82, 0,91, 0,78, 0,84, 0,58, 0,71 e 080, respectivamente. A escala é composta de 28 itens, variando em uma escala Likert de 6 pontos, partindo de 1- Discordo totalmente a 6- Concordo totalmente (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008) (Anexo II).

Escala de Clima Organizacional- ECO: é uma versão da escala criada por Levering (1997) adaptada e validada por Nascimento (2012). A versão contém 31 itens distribuídos em 5 fatores: Satisfação com o ambiente de trabalho (itens 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31), Justiça (itens 4, 9, 14 e 20), Postura da liderança (itens 7, 8, 11, 12, 13, 15, 16, 17 e 18), Ambiente agradável (itens 1, 10, 19 e 21) e Apoio no

desenvolvimento do trabalho (2, 3, 5 e 6). As consistências internas de cada fator, medidas através do alfa de Cronbach, foram: 0,91, 0,82, 0,92, 0,70 e 0,73, respectivamente. Os itens são respondidos em uma escala de cinco pontos com os extremos: 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente (Nascimento, 2012) (Anexo III).

Escala de Satisfação no Trabalho- EST: é uma medida multidimensional elaborada por Siqueira (2008) composta por 15 itens distribuídos em cinco fatores (satisfação com os colegas de trabalho (itens 1, 4 e 14), satisfação com o salário (3, 6 e 11), satisfação com a chefia (10, 12 e 15), satisfação com a natureza do trabalho (5, 8 e 13), satisfação com as promoções (2, 7 e 9). As consistências internas de cada fator, medidas através do alfa de Cronbach, foram: 0,80, 0,90, 0,92, 0,80 e 0,85, respectivamente. A escala de respostas é de sete pontos, variando de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito) (Siqueira, 2008) (Anexo IV).

Questionário dos Valores Básicos (QVB): é um instrumento composto por 18 questões, cada uma representada por um valor, sendo três valores por cada uma das seis subfunções (existência, realização, normativa, suprapessoal, experimentação, interativa). As consistências internas de cada fator, medidas através do alfa de Cronbach, foram: 0,60, 0,46, 0,53, 0,41, 0,56 e 0,49, respectivamente.. Nele cada valor é avaliado de maneira independente como um princípio que guia a vida do indivíduo, baseando-se em uma escala de resposta com sete pontos, variando de 1 (Totalmente não importante) a 7 (Extremamente importante), sendo que o indivíduo precisa indicar o quanto o considera importante na escala (Gouveia *et al*., 2008) (Anexo V).

Questionário sócio demográfico: instrumento composto por questões envolvendo idade, sexo, estado civil, quantidade de filhos, escolaridade, classe social, religiosidade, tempo de serviço, setor que atua e ter cargo de chefia. Além disso, tiveram questões

relacionadas às intenções comportamentais, como assiduidade/faltas no trabalho, rotatividade, vontade de deixar o trabalho, indisciplina, iniciativa na solução de problemas, desempenho percebido. A partir dessas questões buscou-se uma caracterização acerca dos participantes da pesquisa.

Procedimento

Para a realização da pesquisa foram contactados primeiramente os responsáveis pelas instituições públicas, a fim de solicitar a aplicação dos instrumentos com os trabalhadores. A participação na pesquisa aconteceu de maneira individual e voluntária, respeitando o caráter anônimo e confidencial das respostas, conforme disposto na resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Ressalta-se que houve a aprovação da realização desta pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, do Hospital Lauro Wanderley, da Universidade Federal da Paraíba (Parecer: 1.157.762, CAAE: 43405615.0.0000.5188).

A aplicação dos instrumentos foi realizada no ambiente de trabalho, porém os participantes responderam individualmente. Durante a aplicação, não foram oferecidas instruções gerais, visto que instrumentos são auto-aplicáveis, por serem compostos de perguntas objetivas, as quais os respondentes podem escolher entre as alternativas fechadas. No entanto, ressalte-se que, em caso de dúvidas, os pesquisadores estavam presentes no local de aplicação para esclarecer sobre os possíveis questionamentos. O tempo de aplicação dos instrumentos girou em torno de 30 minutos.

Análise de Dados

As análises foram realizadas através do software estatístico IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 20.0. Foram realizadas estatísticas descritivas (medidas de tendência central e dispersão) com o objetivo de descrever os participantes do estudo. Foi realizada Modelagem por Equações Estruturais (SEM), mais

especificamente a Path Analysis com o objetivo de testagem do modelo teórico elaborado no estudo 2. Para isso utilizou-se o programa *Amos* (versão 18) e foram considerados os seguintes indicadores de ajuste (Byrne, 2001; Tabachnick & Fidell, 2001; Marôco, 2014):

(1) Razão $\chi^2/g.l.$ (qui-quadrado / grau de liberdade), a fim de avaliar se o modelo ajustado é razoável, sendo que quanto maior o valor, pior o ajustamento. Na situação de ajustamento perfeito a razão χ^2/g.l = 1, mas considera=se bom se χ^2/g.l for inferior a 2-3, e aceitavel um valore de até 5 como indicativo de ajustamento adequado;

(2) *Goodness-of-Fit Index (GFI),* é um índice semelhante ao R^2 da regressão linear, pois explica a proporção das covariâncias, observadas entre as variáveis manifestas, explicada pelo modelo ajustado. Os valores variam de 0 a 1, com aqueles entre [0,90 e 0,95] indicando um bom ajustamento aos dados, e superiores ou iguais a 0,95 são indicadores de um ajustamento muito bom, apontando, portanto, se há um ajustamento satisfatório do modelo teórico na explicação da matriz de variância-covariância;

(3) *Comparative Fit Index (CFI),* índice comparativo, adicional, de ajuste ao modelo, com valores mais próximos de 1 indicando melhor ajuste, entre [0,90; 0,95] indicam um ajustamento bom, e superiores ou iguais a 0,95 indicam ajustamento muito bom, sendo a referência para aceitar o modelo; e

(4) *Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA),* refere-se ao ajuste entre o modelo teórico esperado e os dados empíricos obtidos, quanto mais próximo este índice for de zero, melhor; contudo admitem-se valores de até 0,10, levando em conta, geralmente, o ponto de corte de 0,08, já que o *RMSEA* no intervalo [0,08; 0,10] é considerado medíocre.

(5) *Expected Cross Validation Index* (ECVI) e o *Consistent Akaike Information Criterio* (CAIC) tem a finalidade de refletir o ajustamento teórico do modelo em outras amostras semelhantes, comparando os modelos alternativos. Os valores de ECVI e CAIC mais baixos indicam o modelo mais estável na população, ou seja, o melhor ajuste do modelo analisado.

Resultados

Levando em consideração os resultados do Estudo 2, em síntese foi possível identificar um modelo teórico acerca dos preditores do comprometimento, partindo das variáveis antecedentes valores pessoais, valores sociais, clima organizacional e satisfação no trabalho em uma instituição privada da cidade de João Pessoa/PB. Frente aos achados, buscou-se replicar este modelo em uma instituição pública, a fim de avaliar a adequação do modelo em uma amostra diferente e contexto distinto. Portanto, concretamente o objetivo desse estudo foi replicar o modelo explicativo por meio da Modelagem por Equações Estruturais (SEM), levando em conta o modelo de comprometimento organizacional testado no Estudo 2, que tem o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores pessoais e sociais como explicadores do comprometimento.

Replicação do modelo explicativo do comprometimento organizacional

A partir dos resultados do estudo 1, procedeu-se novamente a análise de Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modelling*). Essa análise permite analisar relações explicativas entre múltiplas variáveis simultaneamente, sejam essas latentes ou observadas (Pilati &Laros, 2007). No caso desta pesquisa as variáveis latentes utilizadas foram o comprometimento organizacional, como variável de desfecho, ou critério; o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores pessoais (experimentação e realização) e sociais (interativa e normativa) como variáveis explicadoras, ou

antecedentes. A replicação do modelo com estas variáveis partiu do suporte teórico, das análises de correlação e regressão obtidas no estudo 1 e do modelo teórico testado no estudo 2.

Para replicação do modelo encontrado no estudo 2, considerou-se a matriz de covariância, tendo sido adotado o estimador ML (*Maximum Likelihood*), utilizando-se os indicadores de ajustes (*GFI, AGFI, CFI* e *RMSEA*) para avaliar se o modelo encontrado na instituição privada se adequaria à instituição pública. Os resultados obtidos a partir dos dados deste estudo exibiram os seguintes índices: [$\chi 2$ (11) = 22,12, $p < 0,05$; $\chi 2/gl$ = 2,01; GFI = 0,98; AGFI = 0,94; CFI = 0,98; RMSEA = 0,07 (IC90% 0,02 – 0,11); *Pclose* > 0,05].

Conforme é possível observar, o modelo testado a partir da análise na instituição privada também se adequou à instituição pública em questão. Os indicadores de ajuste sugerem um modelo adequado, apresentando índices ainda melhores do que na instituição privada avaliada no estudo 2. O modelo obtido está apresentado na Figura 6, indicando todas as predições estabelecidas.

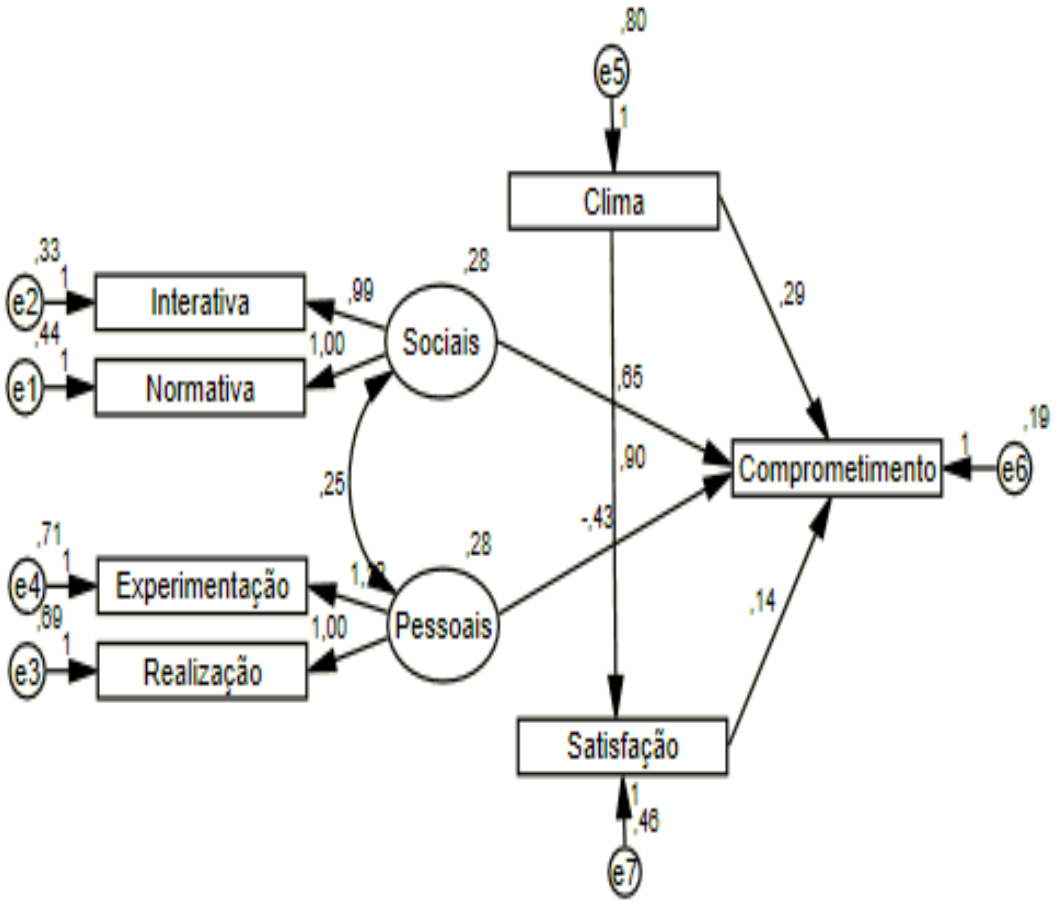

Figura 7. Testagem do modelo explicativo do comprometimento organizacional

A figura 7 demonstra a adequação do modelo. O clima organizacional, a satisfação no trabalho, os valores sociais e os valores pessoais obtiveram correlações significativas com o comprometimento organizacional. Todos os pesos (coeficientes lambdas) foram estatisticamente diferentes de zero ($\lambda \neq 0$; $z > 1{,}96$, $p < 0{,}05$).

Alguns coeficientes estruturais neste modelo se apresentaram de maneira distinta do modelo elaborado no estudo 2 (instituição privada). Houve um aumento significativo dos coeficientes de regressão nas trajetórias ‘valores pessoais → comprometimento’ (βcomprometimento.valorespessoais = -0,43) e ‘valores sociais → comprometimento’ (βcomprometimento.valoressociais = 0,65) e houve uma inversão do sentido de

influencia entre ‘valores pessoais → comprometimento’, pois a relação se tornou negativa. Esses achados podem ser justificados pelas divergências existentes entre instituição pública e privada.

Discussão

O objetivo deste estudo foi replicar o modelo explicativo do comprometimento organizacional, tendo o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores pessoais e sociais como variáveis explicadoras. Foram testadas quatro hipóteses, sendo que três foram confirmadas e a quarta em parte foi refutada. Concretamente, constatou-se que o clima organizacional e a satisfação no trabalho explicaram diretamente o comprometimento organizacional (*H1 e H2);* o clima explicou diretamente a satisfação no trabalho (*H3*), no entanto, em relação à *H4*, apenas os valores sociais explicaram diretamente o comprometimento organizacional, os valores pessoais apresentaram relação inversa com o comprometimento organizacional, o que aponta que no contexto avaliado quanto mais os indivíduos são guiados por este agrupamento de valores, menor será o comprometimento no trabalho.

Apesar de não ter encontrado qualquer estudo que apresentasse um modelo teórico do comprometimento organizacional a partir das variáveis avaliadas nesta pesquisa (clima organizacional, satisfação no trabalho e valores pessoais e sociais), o modelo teórico testado corroborou com os achados do estudo 2 e com o que a literatura apresenta em separado sobre a relação entre os construtos investigados.

A literatura reforça a confirmação da *H1*. Os estudos de Campos, *et al*. (2009) corroboram com na pesquisa de Reinert, *et al*. (2011), visto que realizaram uma pesquisa com 153 colaboradores de uma empresa que atua na fabricação e comercialização de vagões ferroviários do Rio Grande do Sul, sobre a relação entre as variáveis do clima organizacional e as dimensões do comprometimento, e encontraram

que todas as dimensões de clima e comprometimento tiveram uma correlação significativa positiva, sendo que também obedeceram à hierarquização na qual a dimensão Afetiva obteve maiores índices de correlação com as dimensões do clima, em seguida, a Normativa e, por fim, a Instrumental. Além disso, os pesquisadores encontraram que o Ambiente Interno (fator do clima) e Dimensão afetiva (comprometimento) foram os que obtiveram maior correlação.

Corroborando com o achado da *H2*, a literatura tem mostrado correlações positivas entre os fatores do comprometimento e da satisfação, o que reforça a interdependência existente entre as variáveis (Traldi & Demo, 2012).

Maciel e Camargo (2011) realizaram uma pesquisa com 331 funcionários de oito organizações do setor de serviços de Curitiba (PR) e avaliando a relação entre a satisfação e cada fator do comprometimento organizacional, confirmaram a relação com todos os três fatores. A satisfação estava intimamente associada à ligação emocional do sujeito com a organização (comprometimento afetivo); foi percebida como custo, como vantagem a ser perdida, que impacta a intenção de saída do sujeito (comprometimento instrumental); e refletia uma condição dada pela organização, pela capacidade que a ela tem de fazer com que os indivíduos se mantenham filiados a ela por obrigação moral, por um comportamento esperado e legítimo (comprometimento moral).

Relações positivas observadas entre a satisfação no trabalho e o comprometimento normativo (ou moral) sugerem que os participantes que estão satisfeitos com o salário, as promoções, supervisão, benefícios, recompensas contingentes (de reconhecimento e de realização), colegas de trabalho, a natureza do trabalho e comunicação acabam por sentir-se mais emocionalmente ligados e obrigados a permanecer na organização por causa das normas sociais (Lumley, Coetzee, Tladinyane & Ferreira, 2011).

O comprometimento afetivo também mostrou correlações positivas com todos os elementos geradores de satisfação ligados à motivação intrínseca ao trabalho: identificação com a empresa, relacionamento no ambiente de trabalho e natureza do trabalho (Naves, 2003).

Para Abranches (2011) no setor público a satisfação no trabalho está mais atrelada ao comprometimento instrumental, pois há alguns fatores que fazem com que os servidores permaneçam, mesmo na ocorrência de atritos e na quebra do contrato psicológico: salários, estabilidade, reconhecimento social, pois os custos em abandonar o serviço público, ou trocar de cargo, seriam muito altos. Assim a satisfação, através da responsabilidade e envolvimento do funcionário estaria garantindo sua permanência na empresa.

Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho são atitudes importantes na avaliação da intenção dos funcionários e nos resultados organizacionais, pois quando os funcionários estão insatisfeitos no trabalho, eles são menos comprometidos e buscarão formas e oportunidades para sair do emprego e mesmo que as oportunidades não estejam disponíveis, eles podem emocionalmente ou mentalmente se “retirar" da organização e deixar de produzir conforme a instituição espera e necessita (Yiing &Ahmad, 2009).

Dessa forma, considerar essa relação entre satisfação e comprometimento e ampliar estudos acerca da relação de influencia entre estes construtos é fundamental para preservar a produtividade da organização. Estudos sobre comprometimento e satisfação devem levar em conta dois aspectos: a organização como um sistema vivo, cultural simbólico imaginário, no qual desejos, fantasia e projetos se entrecruzam de forma dinâmica e contraditória; os fatores ambientais, concretos a imaginários, são

capazes de alterar, inclusive completamente, as relações de sujeitos entre si e com os grupos/organizações (Caon, 2001).

No que se refere à relação entre clima e satisfação no trabalho (*H1*), a literatura aponta que a satisfação no trabalho parece encontrar a sua fonte principal em quatro aspectos: a natureza mesma do trabalho, o grupo, as condições de trabalho e o clima organizacional (Tamayo, 1998).

Rueda, Santos e Lima (2012) realizaram uma pesquisa sobre a relação entre os fatores de clima organizacional e de satisfação no trabalho e evidenciaram que todos os índices foram estatisticamente significativos e positivos, sendo que 14 coeficientes foram de magnitude moderada e 14 de magnitude fraca, apenas uma correlação não foi estatisticamente significativa, entre o fator 'Condições de trabalho' da CLIMOR (Escala do Clima organizacional no Trabalho) e a 'Satisfação com os colegas' da EST (Escala de Satisfação no trabalho).

Vega, Botello, Rivera e Partido (2008) analisando a relação entre clima organizacional e satisfação laboral obtiveram que as seguintes dimensões do clima, Autonomia, Coesão, Confiança, Apoio, Reconhecimento, Equidade e Inovação tiveram correlação estatisticamente significativa e positiva com as variáveis de satisfação: com o trabalho em geral, com a forma em que realiza seu trabalho e com a relação subordinado-supervisor.

No que se refere à *H4*, apesar de não ter sido comprovada em sua totalidade, a literatura também dá subsídios para a compreensão do resultado obtido. Tanto os valores pessoais como os valores sociais obtiveram coeficientes de regressão significativos (β = -0,43e β = -0,65, respectivamente). Bastos e Borges-Andrade (2002) apontam que o êxito da organização está atrelado à forma como ela lida com o

comprometimento do trabalhador mediante estratégias que levem em conta os valores individuais e organizacionais e os objetivos e políticas da instituição.

Fernandes e Ferreira (2009) em um estudo sobre o impacto dos valores sobre o comprometimento organizacional observaram que alguns valores pessoais e organizacionais prediziam o comprometimento. Martins e Sant´Anna (2014) também obtiveram resultados nesse sentido, em um estudo sobre comprometimento organizacional realizado com o corpo docente de uma IES do Maranhão baseando-se nos valores segundo Schwartz. Eles constataram que dois tipos motivacionais de valores se correlacionaram com o comprometimento afetivo: hedonismo e segurança; quatro valores foram identificados com correlação com o comprometimento normativo: benevolência, conformidade, realização e segurança e nenhum valor se correlacionou com o comprometimento instrumental. Almeida (2009) por sua vez, em pesquisa que visou conhecer como o sistema de valores pessoais dos gestores influencia a sua atitude perante o comprometimento com a Responsabilidade Social das Empresas, revelou que valores mais conservadores influenciam positivamente o comprometimento gerencial.

Kumar (2012) em seu estudo realizado com 220 participantes de uma grande instituição do setor público, sobre a relação entre os valores pessoais e organizacionais e o comprometimento organizacional, obteve que os valores abertura, justiça, lógica e integridade moral que constituem o fator justiça ($r = 0,58$, $p < 0,01$) são os preditores mais importantes do comprometimento organizacional, pois, uma pessoa que atribui maior importância a estes valores serão afetivamente comprometidas e aquele que percebe que a organização promove estes valores também serão normativamente comprometidas.

Em seus estudos, Tamayo (2000) e Tamayo *et al*. (2001) também encontraram relação entre os tipos motivacionais de valores e o comprometimento organizacional.

Apesar de a força preditiva ter sido bastante modesta (R^2 = 0,152) devido à existência de inúmeros antecedentes do comprometimento, os resultados revelaram que quatro (tradição, poder, estimulação e universalismo) dos dez tipos motivacionais de valores apresentaram contribuição significativa para explicar o comprometimento.

Diante desta literatura é possível reforçar que os dados obtidos na presente pesquisa a respeito dos coeficientes de regressão foram significativos na relação que se estabelece entre os valores e o comprometimento. No entanto, na instituição pública em questão, o sentido da relação entre os valores pessoais e o comprometimento se deu de forma adversa da instituição privada investigada no estudo 2, refutando em partes a hipótese 4, pelo fato dos valores pessoais terem se apresentado inversamente proporcionais ao comprometimento organizacional.

Os aspectos que caracterizam as subfunções que compõem os valores pessoais justificam a inversão da relação com o comprometimento na instituição pública. Os valores da subfunção experimentação (*emoção*, *prazer* e *sexualidade*) se caracterizam por contribuir para a promoção de mudanças e inovações na estrutura de organizações sociais e os valores da subfunção realização (*êxito*, *poder* e *prestígio*) enfatizam as realizações materiais, buscando a praticidade em decisões e comportamentos. A burocracia de um órgão público não se torna compatível com a possibilidade de mudanças e inovações na estrutura da instituição e com a praticidade em decisões e comportamentos, pois uma instituição burocrática se caracteriza pelo apego aos regulamentos, ao formalismo e às normas, rigidez e resistência à mudança, falta de flexibilidade para reagir às transformações situacionais, exibição de sinais de autoridade, conformismo com as rotinas, categorização como base para o processo de decisão (Oliveira, 1970; Crozier, 1974).

Em um órgão burocrático, como é o caso da instituição investigada, não há compatibilidade entre pessoas que priorizam os valores pessoais e o grau de comprometimento esperado pela organização, ou seja, quanto mais os valores das subfunções realização e experimentação guiarem o comportamento do indivíduo, menor será seu nível de comprometimento para com a organização, conforme verificado a partir dos dados analisados.

A testagem e confirmação desse modelo teórico, presumivelmente, otimizará a compreensão acerca do comprometimento organizacional e seus antecedentes, facilitando o reconhecimento de aspectos que podem interferir de maneira negativa ou positiva em seu nível apresentado. Isso poderá dar subsídios para intervenções por parte da gestão da instituição, visto que o conhecimento acerca da percepção dos indivíduos em relação ao seu contexto de trabalho, do quanto satisfeitos se encontram os indivíduos, de quais valores guiam o comportamento desses sujeitos poderá auxiliar em intervenções que visem aumentar o envolvimento dos funcionários com as suas tarefas e com o seu trabalho, culminando, portanto, no comprometimento dos mesmos. Dessa forma, os benefícios não se restringem apenas à instituição, serão também para os funcionários que nela trabalham.

Referências

Abranches, L. F. (2011). *Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional de novos servidores públicos: um estudo de caso na Receita Federal do Brasil.* Dissertação (mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro/RJ.

Almeida, F. (2009). Os valores pessoais e o comprometimento social dos gestores: um estudo sobre a Responsabilidade Social das Empresas no Brasil. *Revista Crítica de Ciências Sociais, 86(s/n),* 145-166.

Bastos, A. V. B. & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas, 42(2),* 31-41.

Bastos, A.V. B., Siqueira, M. M. M., & Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In M. M. M. Siqueira e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.49-95). Porto Alegre: Artmed.

Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications and programming*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Campos, S. A. P., Estivalete, V. F. B., & Madruga, L. R. R. (2009). Clima e comprometimento organizacional: entendendo o relacionamento do indivíduo com a organização. In: XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP.

Caon, K. D. (2001). C*omprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo nas empresas do sistema "s" de Santa Catarina.* Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianpolis/SC. Recuperado de https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82159/179187.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático.* (2 vol.). Buenos Aires: Amorrortu.

Fernandes, H. A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-Usf, 14* (3), 341-354.

Francisco, J. D. S. (2013). *As relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade: um estudo em uma mineradora de diamantes em Angola.* Dissertação (mestrado em Administração). Universidade

Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo/SP. Recuperado de http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3337

Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Santos, W. S. (2008). Teoria funcionalista dos valores humanos. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores humanos e gestão: Novas perspectivas* (pp. 47-80). São Paulo, SP: Senac.

Kumar, N. (2012). Relationship of personal & organizational values with organizational commitment. *The Indian jornal of industrial relations, 48* (2), 306-314.

Levering, R. (1997). *Um excelente lugar para se trabalhar*. São Paulo, SP: Quality Mark.

Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, *15* (1), 100-118.

Maciel, C. O., & Camargo, C. (2011). Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *RAC*, *15*(3), 433-453.

Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações.* 2. ed. ReportNumber. Pêro Pinheiro.

Martins, S. H. B.M., & Sant'Anna, A. S. (2014). Valores individuais e comprometimento organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior**.** *Revista GUAL*, *7* (3), 227-246.

Medeiros, C. A. F. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, *7* (4), 187–209.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. C., Marques, C. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista eletrônica de Administração*, *2* (1), 1-16.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. *1*(s/n), 61-89.

Nascimento, D. A. M. (2012). *Resistência à mudança organizacional: correlatos valorativos e organizacionais.* Tese (Doutorado em Psicologia Social). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB. Recuperado de http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/6906/1/arquivototal.pdf

Naves, E. M. R. (2003). Clima e Comprometimento organizacional: um estudo de caso na hotelaria. *Revista de Administração Contemporânea*.

Oliveira, G. A. (1970). A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira. *Revista de Administração Pública*, *4* (2), 47-74.

Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 23* (2), 205-216.

Reinert, M., Maciel, C. O., & Candatten, F. (2011). Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. *Revista Alcance***,** *18* (2), 167-184.

Rueda, F. J. M., Santos, A. A. A., & Lima, R. C. L. (2012). Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. *Boletim de Psicologia*, *62* (137), 129-140.

Santos, M. S., & Cruz, L. A. M. (2012). Comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso. *Revista negócios em projeção, 3* (1) 68-76.

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. Nova York: Allyn & Bacon.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração, 33* (3), 56-63.

Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração FEA-USP, 35*(2), 37-47.

Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17*(1), 27-35.

Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *Revista Eletrônica de Administração, 72*(2), 290-316.

Vieira, R.G., & Vieira, S. P. (s.d*). A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas*. Disponível em: http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf Acesso em: 01 de jun. 2016.

Vega, M. M. C., Botello, C. M. S., Rivera, P. C. H., & Partido, A. N. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas): desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum, 23*(2), 66-85.

Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational

commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, *30*(1), 53-86.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver um modelo explicativo do comprometimento organizacional tendo como variáveis explicadoras o clima organizacional, a satisfação no trabalho e os valores humanos. Confia-se que o objetivo deste estudo tenha sido alcançado com êxito, uma vez que foi elaborado um modelo explicativo do comprometimento organizacional fixando a predição a partir dos valores pessoais (Experimentação e Realização), valores sociais (Interativa e Normativa), clima organizacional e satisfação no trabalho.

Considerando-se a amostra diversificada de trabalhadores e tendo em conta os diferentes contextos laborais e regionais dos participantes do estudo 1, cabe sugerir estudos que verifiquem a relação entre os construtos investigados (comprometimento, satisfação, valores e clima) em contextos específicos.

Se for certo que os construtos estudados são importantes preditores do comprometimento organizacional é necessário replicar o modelo aqui testado em outros contextos laborais, sejam eles, organizações não governamentais (ONG´s) no próprio estado da Paraíba (já que nos estudos 2 e 3 foram contempladas uma instituição privada e uma pública, respectivamente) ou em instituições privadas, públicas e ONG´s de outras regiões do Brasil ou de outros países, a fim de avaliar o comportamento do modelo nestes contextos. Isso irá favorecer a busca por estratégias de fortalecimento dos vínculos que os funcionários desenvolvem com a organização, a estimulação de valores pessoais e sociais que possam direcionar o comportamento em prol da organização, promovendo, assim, a manifestação do comprometimento (Fernandes & Ferreira, 2009). É fundamental também que se acrescentem outras variáveis psicológicas e laborais ao modelo criado para avaliar se melhora a explicação do construto, a começar pela cultura

organizacional, a saúde do trabalhador, motivação no trabalho, suporte no trabalho, a resistência à mudança, a saúde organizacional, afetos no trabalho.

A busca pelo aprofundamento da noção de comprometimento é necessária tendo em vista que o conhecimento acerca dos seus componentes, antecedentes e consequentes favorece intervenções organizacionais que possam diagnosticar com maior precisão os problemas encontrados nas organizações (Medeiros, Albuquerque, Marques, & Siqueira, 2005) e dá suporte a uma gestão que promova um clima organizacional favorável, uma satisfação no trabalho, uma compreensão dos valores que guiam o indivíduo, gerando o comprometimento do empregado, e comportamentos desejados na organização. No que se refere especificamente aos valores humanos, compete apontar que o conhecimento acerca da relação estabelecida com o comprometimento poderá auxiliar em aspectos que vão desde a seleção de pessoal, pois os gestores poderão identificar previamente quais valores guiam o comportamento dos indivíduos, a fim de que possam escolher pessoas que sejam guiadas por valores que favorecem ao desempenho de determinado cargo na instituição; ou até mesmo em intervenções que busquem desenvolver valores que ampliariam o comprometimento dos empregados na instituição onde trabalham ou no cargo em que ocupam.

Certamente, o conhecimento acerca da relação estabelecida entre os construtos aqui avaliados poderá orientar os gestores na tomada de decisão que tenha a intenção de melhorar a produtividade e efetividade organizacional através de um aspecto primordial, o comprometimento dos trabalhadores (Lumley, Coetzee, Tladinyane, &Ferreira, 2011), podendo potencialmente adicionar significado à vida do indivíduo (Mowday, 1998).

Apesar das contribuições trazidas, é importante apontar as limitações potenciais desta pesquisa. Embora a amostra tenha sido diversificada, englobando todas as regiões brasileiras no estudo 1 e todos os profissionais que aceitaram participar dos estudos 2 e

3, a amostra não foi probabilística, o que não permite a generalização dos resultados. Além disso, limitou-se a incluir apenas duas variáveis organizacionais (clima e satisfação), podendo ter outras variáveis, com igual ou superior nível de importância, que sejam antecedentes ao comprometimento organizacional. Além disso, não houve a inclusão de variáveis que fossem consequentes do comprometimento, como a motivação e envolvimento (Mowday, Porter, & Steers, 1982), vontade de deixar a organização (O´Reilly & Chatman, 1986), rotatividade e absenteísmo (Leon, 2009).

Outra potencial limitação se refere o uso de instrumentos de autorrelato nos três estudos e o fato de ter sido aplicado (no segundo estudo) em uma instituição privada pode gerar vieses, visto que em ambos os casos o respondente pode falsear o conteúdo relatado, seja por desejabilidade social, seja com receio de consequências negativas por parte dos gestores em relação às suas respostas.

Não há dúvida que esta pesquisa pode ser utilizada como uma ferramenta de apoio a outras pesquisas e à gestão tanto de recursos humanos, quanto às voltadas para a elevação dos padrões de qualidade e produtividade, visto que sua metodologia buscou a compreensão acerca de um dos aspectos do comportamento humano na organização (Hernandez & Melo, 2003).

ANEXOS

ANEXO I - TERMO DE CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CCHLA – DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA SOCIAL
CEP 58.051-900 – João Pessoa - PB
Tel.: 83 3216 7856 / Fax: 83 3216 7064
E-mail: grupobncs@gmail.com
Página web: http://vvgouveia.net

Prezado (a) colaborador (a),

Estamos realizando uma pesquisa no estado da Paraíba com o propósito de conhecer possíveis fatores contribuintes para a explicação de comportamentos e atitudes acadêmicos. Para efetivação do estudo, gostaríamos de contar com sua colaboração respondendo a este questionário.

Por favor, leia atentamente as instruções deste caderno e marque ou escreva a resposta que mais se aproxima com o que você pensa, sente e/ou faz. Não deixe qualquer das questões em branco.

Para que você possa respondê-lo com a máxima sinceridade e liberdade, queremos lhe garantir o caráter anônimo e confidencial de todas as suas respostas. Nesta direção, antes de prosseguir, de acordo com o disposto na resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, faz-se necessário documentar seu consentimento.

Por fim, colocamo-nos à sua inteira disposição no endereço acima para esclarecer qualquer dúvida que necessite.

Desde já, agradecemos sua colaboração.

Termo de Consentimento

Assinando este termo, estou concordando em participar do estudo acima mencionado, sob a coordenação do Prof. Dr. Valdiney V. Gouveia, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, estando ciente de que os dados fornecidos poderão ser utilizados para fins científico-acadêmicos. Declaro ainda estar ciente de que poderei deixar o estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer penalização e que minha participação neste estudo é voluntária.

João Pessoa, ____de _____ de 2014

_____

Assinatura do participante

ANEXO II- ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL- EBACO

INSTRUÇÕES: Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

DISCORDO			CONCORDO		
1 Discordo totalmente	2 Discordo muito	3 Discordo pouco	4 Concordo pouco	5 Concordo muito	6 Concordo totalmente

1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.	
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir as tarefas.	
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em beneficio desta organização.	
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.	
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	

26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	

ANEXO III- ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUÇÕES. Leia as afirmações a seguir, **indicando o quando você concorda ou discorda com o que ela diz em relação ao seu local de trabalho atual.** Neste sentido, **circule um número na escala de resposta ao lado de cada afirmação** para indicar seu grau de acordo-desacordo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	**Discordo um pouco**	**Não concordo nem discordo**	**Concordo um pouco**	**Concordo totalmente**

1. Este é um lugar agradável para trabalhar.	1	2	3	4	5
2. Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
3. Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.	1	2	3	4	5
4. Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	1	2	3	4	5
5. As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir o trabalho.	1	2	3	4	5
6. Pode-se contar com a colaboração das pessoas.	1	2	3	4	5
7. Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas.	1	2	3	4	5
8. São oferecidos treinamentos e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento pessoal.	1	2	3	4	5
9. As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.	1	2	3	4	5
10. Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é “um trabalho qualquer”.	1	2	3	4	5
11. É fácil se aproximar da liderança e é também fácil de falar com ela.	1	2	3	4	5
12. A liderança reconhece erros não intencionais como necessário para tocar a instituição.	1	2	3	4	5
13. A liderança está interessada nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.	1	2	3	4	5
14. Eu acredito que os critérios de distribuição salarial são justos.	1	2	3	4	5
15. A liderança mantém informada sobre assuntos importantes e sobre mudança na organização.	1	2	3	4	5
16. A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar.	1	2	3	4	5
17. A liderança evita favorecer uns em detrimento de outros.	1	2	3	4	5
18. Eu me sinto bem com a forma pela qual a organização contribui para a comunidade.	1	2	3	4	5
19. Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.	1	2	3	4	5
20. As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.	1	2	3	4	5
21. Posso ser eu mesmo por aqui.	1	2	3	4	5
22. As pessoas aqui são tratadas independentes de cor e raça.	1	2	3	4	5
23. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de gênero.	1	2	3	4	5
24. Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui.	1	2	3	4	5

25. As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal.	1	2	3	4	5
26. Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	1	2	3	4	5
27. Temos benefícios especiais e personalizados aqui.	1	2	3	4	5
28. Nós sempre comemoramos eventos especiais.	1	2	3	4	5
29. Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição na instituição.	1	2	3	4	5
30. Quando se entra na instituição, fazem você se sentir bem-vindo.	1	2	3	4	5
31.Nossas instalações contribuem pra um bom ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5

ANEXO IV- ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO- EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1- Totalmente insatisfeito
2- Muito satisfeito
3- Insatisfeito
4- Indiferente
5- Satisfeito
6- Muito satisfeito
7- Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição.
( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam.
( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
( ) Com a maneira como esta instituição realiza promoções de seu pessoal.
( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
( ) Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

ANEXO V- QUESTIONÁRIO DOS VALORES BÁSICOS (QVB)

Por favor, leia atentamente: a lista de valores descritos a seguir, considerando seu conteúdo. Utilizando a escala de resposta abaixo, **escreva um número ao lado de cada valor** para indicar em que medida o considera **importante como um princípio que GUIA SUA VIDA.**

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Totalmente não Importante	**Não Importante**	**Pouco Importante**	**Mais ou menos Importante**	**Importante**	**Muito Importante**	**Extremamente Importante**

01.____**APOIO SOCIAL**. Obter ajuda quando a necessite; sentir que não está só no mundo.

02.____**ÊXITO**. Obter o que se propõe; ser eficiente em tudo que faz.

03.____**SEXUALIDADE**. Ter relações sexuais; obter prazer sexual.

04.____**CONHECIMENTO**. Procurar notícias atualizadas sobre assuntos pouco conhecidos; tentar descobrir coisas novas sobre o mundo.

05.____**EMOÇÃO**. Desfrutar desafiando o perigo; buscar aventuras.

06.____**PODER**. Ter poder para influenciar os outros e controlar decisões; ser o chefe de uma equipe.

07.____**AFETIVIDADE**. Ter uma relação de afeto profunda e duradoura; ter alguém para compartilhar seus êxitos e fracassos.

08.____**RELIGIOSIDADE**. Crer em Deus como o salvador da humanidade; cumprir a vontade de Deus.

09.____**SAÚDE**. Preocupar-se com sua saúde antes de ficar doente; não estar enfermo física ou mentalmente.

10.____**PRAZER**. Desfrutar da vida; satisfazer todos os seus desejos.

11.____**PRESTÍGIO**. Saber que muita gente lhe conhece e admira; quando velho receber uma homenagem por suas contribuições.

12.____**OBEDIÊNCIA**. Cumprir seus deveres e obrigações do dia a dia; respeitar aos seus pais e aos mais velhos.

13.____**ESTABILIDADE PESSOAL**. Ter certeza de que amanhã terá tudo o que tem hoje; ter uma vida organizada e planificada.

14.____**CONVIVÊNCIA**. Conviver diariamente com os vizinhos; fazer parte de algum grupo, como social ou esportivo, por exemplo.

15.____**BELEZA**. Ser capaz de apreciar o melhor da arte, música e literatura; ir a museus ou exposições onde possa ver coisas belas.

16.____**TRADIÇÃO**. Seguir as normas sociais do seu país; respeitar as tradições da sua sociedade.

17.____**SOBREVIVÊNCIA**. Ter água, comida e poder dormir bem todos os dias; viver em um lugar com abundância de alimentos.

18.____**MATURIDADE**. Sentir que conseguiu alcançar seus propósitos na vida; desenvolver todas as suas capacidades.

ANEXO VI- QUESTIONÁRIO DEMOGRÁFICO

Finalmente, gostaríamos de conhecê-lo um pouco mais. Neste sentido, pedimos que responda as perguntas a seguir:

01. Idade: ____anos. **02. Sexo:** ❒ Masculino ❒ Feminino.
03. Estado civil: ❒ Solteiro ❒ Casado ❒ Separado ❒ Outro: _____
04. Tem filhos? ❒Sim ❒Não Se sim, quantos? _____filhos
05. Escolaridade:
❒ Ensino fundamental incompleto ❒ Ensino superior incompleto Qual curso? _____
❒ Ensino fundamental completo ❒ Ensino superior completo Qual curso? _____
❒ Ensino médio incompleto ❒ Pós-graduação Qual área? _____
❒ Ensino médio completo
06. Em comparação com as pessoas do seu país, você diria que sua família é da (circule um número):

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Classe baixa			**Classe Média**				**Classe Alta**		

07. Em que medida você se considera religioso? (circule um número)

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Nada religioso			**Mais ou menos religioso**				**Totalmente religioso**		

08. Tempo de serviço na empresa atual em que trabalha: _____
09. Em que setor ou área você atua? _____
10. Ocupa algum cargo de chefia? ❒Sim ❒Não Se sim, qual? _____
11. Em que medida você tem vontade de mudar de cargo na instituição onde trabalha?
❒ Nenhuma ❒ Pouca ❒ Mais ou menos ❒ Muita ❒ Total
12. Em que medida você tem vontade de deixar seu trabalho?
❒ Nenhuma ❒ Pouca ❒ Mais ou menos ❒ Muita ❒ Total
13. Como você avalia a sua assiduidade (frequência e pontualidade) no trabalho?
❒Ruim ❒Regular ❒Mais ou menos ❒Boa ❒Ótima
14. Como você avalia seu desempenho na instituição onde trabalha?
❒Ruim ❒Regular ❒Mais ou menos ❒Bom ❒Ótimo
15. O que você faz quando surge algum problema no seu trabalho?
❒ Resolve ❒ Repassa para seu superior/colega de trabalho
❒ Adia a resolução do problema ❒ Não resolve ❒ Outro _____
16. Em que medida você avalia sua disciplina no trabalho
❒ Muito Indisciplinado(a) ❒ Indisciplinado ❒ Mais ou menos
❒Disciplinado ❒ Muito Disciplinado

REFERÊNCIAS

Almeida, F. (2009). Os valores pessoais e o comprometimento social dos gestores: um estudo sobre a Responsabilidade Social das Empresas no Brasil. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 86, 145-166.

Aquino, T. A. A., Gouveia, V. V., & Silva, D. M. (2013). Correlatos valorativos do preconceito religioso: um estudo em uma escola pública estadual. *Interação Psicol.*, Curitiba, 17 (3), 259-269.

Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (2), 31-41.

Bastos, A.V. B., Siqueira, M. M. M., & Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In Siqueira, M. M. M. e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp.49-95). Porto Alegre: Artmed.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Bendani, M. (2003). *Clima organizacional: investigação e diagnóstico da ambiência interna de uma agência de viagens e turismo*. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil. Recuperado de: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0404_0201.pdf

Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16 (2), 258-273.

Botelho, R. D., & Paiva, K. C. M. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 45(5), 1249-1283.

Braithwaite, V. A., & Scott, W. A. (1991). Values. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 661-753). New York: Academic Press.

Caon, K. D. (2001). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo nas empresas do sistema "s" de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianpolis/SC. Recuperado de https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82159/179187.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Campos, S. A. P., Estivalete, V. F. B., & Madruga, L. R. R. (2009). Clima e comprometimento organizacional: entendendo o relacionamento do indivíduo com a organização. In: XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP.

Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *Original Research,* 36 (3), 1-9.

Coda, R. (1997). Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In C. W. Bergamini & R. Coda (Orgs.), *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança.* (pp. 94-107) São Paulo, SP: Atlas.

Faiad, S. G. (2011). *Comprometimento organizacional e características de personalidade: um estudo de suas relações.* Dissertação (mestrado). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília/DF.

Fernandes, H. A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-Usf*, 14 (3), 341-354.

Freire, J. R. S. (1999). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. *Adm Diálogo, 1, 39-57.*

Francisco, J. D. S. (2013). *As relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade: um estudo em uma mineradora de diamantes em Angola.* Dissertação (mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo/SP. Recuperado de http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3337

Freires, D. A. N., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L. V., & Ribas, F. T. T. (2014). Resistência à mudança organizacional: perspectiva valorativa e organizacional. *Psico*. Porto Alegre, PUCRS, 45 (4), 513-523.

Godoi, T. T., & Rosès, C. F. (2014). Gestão do clima organizacional como variável de sustentabilidade financeira nas empresas. *Revista de Humanidades, Tecnologia e Cultura*, 4 (1), 304-321.

Gomes, A. I. A. S. B., Gouveia, V. V., Silva Junior, N. A., Coutinho, M. L., & Santos, L. C. O. Escolha do(a) parceiro(a) ideal por heterossexuais: são seus valores e traços de personalidade uma explicação? *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 26 (1), 29-37.

Gouveia, V. V. (1998). *La naturaleza de los valores descriptores del individualismo del colectivismo: Una comparación intra e intercultural*. Tese (doutorado). Departamento de Psicologia Social, Universidade Complutense de Madri, Espanha.

Gouveia, V. V., Martínez, E., Meira, M. & Milfont, T. L. (2001). A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: Análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia (Natal), 6*, 133–142.

Gouveia, V.V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de Psicologia, 8*, 431-443.

Gouveia, V. V., Milfont**,** T. L**.**, Fischer, R., & Santos, W. S. (2008). Teoria funcionalista dos valores humanos. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores humanos e gestão: Novas perspectivas* (pp. 47-80). São Paulo, SP: Senac.

Gouveia, V. V., Fonsêca, P. N., Milfont, T. L., & Fischer, R. (2011). Valores humanos: Contribuições e perspectivas teóricas. In C. V. Torres, & E. R. Neiva (Eds.), *A psicologia social: Principais temas e vertentes* (pp.296-313). Porto Alegre, RS: ArtMed.

Gouveia, V. V. (2013). *Teoria funcionalista dos valores humanos: Fundamentos, aplicações e perspectivas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Gouveia, V. V., Santos, W. S., Athayde, R. A. A., Souza, R. V. L., & Gusmão, E. E. S. (2014). Valores, altruísmo e comportamentos de ajuda: comparando doadores e não doadores de sangue. *Psico*. Porto Alegre, PUCRS, *45 (* 2), 209-218.

Gutierrez, L. H. S. (1988). Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, 28 (4), 5-13.

Hernandez, J. A. E., & Melo, F. M. (2003). O clima organizacional e a satisfação dos funcionário de um Centro Médico Integrado. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5 (1), 11-26.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kolb, D. A., Rubin, I., & Mcintyre, J. M. (1986). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*, São Paulo, SP: Atlas.

Krumm, D. J. (2013). *Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.

Leon, E. D. H. (2009). *Comprometimento e absenteísmo nas organizações: um estudo de caso na linha de produção da Indústria Amazon Plásticos do polo industrial de Manaus.* Dissertação (mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife/PE. Recuperado de http://livros01.livrosgratis.com.br/cp127180.pdf

Levering, R. (1997). *Um excelente lugar para se trabalhar*. São Paulo, SP: Quality Mark.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation andorganizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.

Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15 (1), 100-118.

Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Souza, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Florianópolis, 4 (1), 37-60.

Martins, M. C. F. (2008). Clima organizacional. In Siqueira, M. M. M. e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.

Martins, S. H. B.M., & Sant'Anna, A. S. (2014). Valores individuais e comprometimento organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior**.** *Revista GUAL*, Florianópolis, 7 (3), 227-246.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality.* New York, NY: Harper and Row.

Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.* Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN.

Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.

Medeiros, C. A. F. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 187–209.

Medeiros, C. A F., Albuquerque, L. C., Marques, C. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista eletrônica de Administração*, 2 (1), 1-16.

Medeiros, E. D. (2011). *Teoria funcionalista dos valores humanos: Testando sua adequação intra e interculturalmente*. Tese (doutorado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB. Recuperado de: http://tede.biblioteca.ufpb.br:8080/bitstream/tede/6877/1/parte1.pdf

Menetti, S. A. P. P. (2013). *O comprometimento organizacional da geração y no setor de conhecimento intensivo.* Dissertação (mestrado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul/SP.

Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, 16 (1), 158-179.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review.* 11, 299-326.

Moço, S. M. C. (2011). *Proposta de modelo de avaliação do clima organizacional em contexto de organização do terceiro sector de pequena dimensão*. Dissertação (mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa/PT.

Mourão, L., Monteiro, A. C. F., & Viana (2014). A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação. *Psico,* Porto Alegre, PUCRS, 45(2), 198-208.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages -the psychology of commitment, absenteism and turnover*. New York. Academic Press.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401.

Nascimento, D. A. M. (2012). *Resistência à mudança organizacional: correlatos valorativos e organizacionais.* Tese (doutorado em Psicologia Social). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB. Recuperado de http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/6906/1/arquivototal.pdf

O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychological*, 71(3), 492-99.

Porter. L. W., Crampon. W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.

Puente-Palacios, K. E., Vieira, R. A., & Freire, R. A. N. (2010). O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. *Avaliação psicológica*, 9 (2), 311-322

Rebouças, D., Lagay, L. F., & Abelha, L. (2007). Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. *Rev. Saúde Pública*, 41 (2), 244-50.

Reinert, M., Maciel, C. O., & Candatten, F. (2011). Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. *Revista Alcance***,** 18 (2), 167-184.

Rodrigues, A. (1986). Psicologia Social. 11. ed. Petropolis: Vozes.

Rodrigues, C. M. C., Vieira, K. M., Ribas, F. T. T., Arruda, G. S., & Catarina, G. M. F. S. (2010). Relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional: o caso das empresas juniores de Santa Maria. *Revista Gestão.Org*, 8, 2, 245-264.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nova York: Free Press.

Ros, M. (2006). Valores, atitudes e comportamento: Uma nova visita a um tema clássico. In M. Ros & V.V. Gouveia (Orgs.). *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 87-114). São Paulo: SENAC.

Rueda, F. J. M., Santos, A. A. A., & Lima, R. C. L. (2012). Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. *Boletim de Psicologia*, São Paulo, 62 (137), 129-140.

Salvá, A. R., Pérez, A.A., Lorenzo, I. S., Vos, P. D., Gorbea, M. H. B., & Stuyft, P. V. (2010). Inventario del clima organizacional como uma herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48 (2), 177-196.

Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 550–562.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65). New York: Academic Press. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues, 50*, 19-45.

Schwartz, S. H.(1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Selligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium,* 8, 1-24. Ontario: Mahwah, New Jersey.

Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology, 5*, 137-182.

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In Siqueira, M. M. M. e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.

Silva, A.P.C. (2008). *Estressores ambientais, natureza do contrato de trabalho e reações psicológicas ao estresse*. Dissertação (Mestrado em Psicologia não publicada). Universidade Salgado de Oliveira, Niterói.

Sousa, J. S., & Garcia, F. C. (2011). Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. *Gestão & Regionalidade* , 27 (79), 22-31.

Spector, P. E. (2012). *Psicologia nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Saraiva.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33 (3), 56-63.

Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração FEA-USP*, 35 (2), 37-47.

Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (1), 27-35.

Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de administração Mackenzie*, 6 (3), 192-213.

Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 72 (2), 290-316.

Vasconcelos, T. C., Gouveia, V. V., Souza Filho, M. L., Sousa, D. M. F., & Jesus, G. R. (2004). Preconceito e intenção em manter contato social: evidências acerca dos valores humanos. *Psico-USF*, 9, 147-154.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.