



**CENTRO UNIVERSITÁRIO EURO-AMERICANO  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA JOSÉ DE MELO**

**INFLUÊNCIA DO BEM-ESTAR NO TRABALHO E DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO COM A  
ORGANIZAÇÃO E COM A CARREIRA**

**BRASÍLIA (DF)  
2011**

Maria José de Melo

INFLUÊNCIA DO BEM-ESTAR NO TRABALHO E DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
NO COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E COM A CARREIRA

Dissertação apresentada ao Centro  
Universitário Euro-Americano como  
requisito parcial para a obtenção do título  
acadêmico de Mestre.

**Orientadora:** Dra. Eliana E. M. Gosendo.

BRASÍLIA (DF)

2011

Maria José de Melo

INFLUÊNCIA DO BEM-ESTAR NO TRABALHO E DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
NO COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E COM A CARREIRA

Dissertação apresentada ao Centro  
Universitário Euro-Americano como  
requisito parcial para a obtenção do título  
acadêmico de Mestre.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dra. Eliana E. M. Gosendo – Presidente  
Programa de Mestrado em Administração  
Centro Universitário Euro-Americano

---

Prof. Dra. Helena Tonet – Membro Interno  
Programa de Mestrado em Administração  
Centro Universitário Euro-Americano

---

Prof. Dra. Tatiane Paschoal – Membro Externo  
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade  
Universidade de Brasília

BRASÍLIA (DF)

2011

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Melo, Maria José de

Influência do bem-estar no trabalho e do clima organizacional no comprometimento com a organização e com a carreira / Maria José de Melo.

\_\_\_\_\_ Brasília: UNIEURO / DF, 2011.

114 p.

Dissertação – Mestrado

Bibliografia.

1. Comprometimento 2. Bem-estar 3. Clima Organizacional I. Centro Universitário Euro-americano

Aos meus pais, irmãos e amigos,  
dádivas de Deus em minha vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dotar de condições para a realização deste trabalho e pelas oportunidades que a vida sempre me ofereceu.

A todo o corpo docente do Centro Universitário Euro-Americano (UNIEURO), que, generosamente, contribuiu para que chegássemos à conclusão deste trabalho em suas diversas etapas, em especial, ao Coordenador do Mestrado em Administração, Professor Doutor Edmilson de Jesus Costa Filho pela dedicação.

À Professora Orientadora Doutora Eliana E. Moreira Gosendo, pela pontual atenção e sensibilidade de educadora, bem como, demais contribuições: valiosas ideias e indispensável apoio e incentivo a todo o momento.

Aos meus colegas de turma, Emerson Akira Okamura, Emerson Andrade Câmara, pelo companheirismo, no período da minha estada em Brasília.

Ao Diretor do Hospital Regional de Cáceres, Jonas Ribeiro, pela acolhida e confiança quando da permissão para esta pesquisa.

Ao Dr. José Esteves de Souza Jr., pela compreensão na época do meu afastamento.

À Secretaria Estadual de Saúde de Mato Grosso que me concedeu afastamento para a realização deste mestrado.

Aos funcionários do Hospital Regional de Cáceres, que não mediram esforços para responder ao questionário que foi objeto desta pesquisa, além da compreensão ao longo destes dois anos em prol desta causa.

Aos meus pais João Teodoro de Melo (*in memoriam*) e Firmina de França Melo pelo amor e incentivo que deram em suas vidas pela educação de seus filhos, e aos meus irmãos Roque, Nivaldo, Luzia, Arlindo, Cristina, Mariela e João Paulo pelo estímulo constante.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo descrever o comprometimento organizacional e com a carreira da equipe de enfermagem do Hospital Regional de Cáceres/MT, bem como, testar o impacto do bem-estar no trabalho e do clima organizacional sobre o comprometimento com a organização e com a carreira. Um total de 218 funcionários de uma unidade hospitalar responderam a escala de comprometimento organizacional, de comprometimento com a carreira, de bem-estar no trabalho e uma medida de clima organizacional, todas validadas no Brasil. Foi utilizada a definição de Allen e Meyer (1990) do comprometimento com a organização; para definir o comprometimento com a carreira foi utilizada a definição de Carson e Bedeian (1994); para definir o bem-estar no trabalho e o clima organizacional foram utilizadas as definições de Paschoal (2008) e Gosendo (2009), respectivamente. As análises utilizadas foram: análises descritivas das variáveis e análises inferenciais como correlação e regressão. Os resultados demonstraram que o bem-estar no trabalho e o clima organizacional tiveram impacto direto no comprometimento com a organização e com a carreira. O fator realização do bem-estar no trabalho e o clima caloroso foram os principais antecedentes do comprometimento organizacional na base afetiva e do fator identidade do comprometimento com a carreira. Os resultados e as limitações deste estudo são discutidos.

**Palavras-chave:** Realização no Trabalho, Clima Organizacional, Comprometimento, Afeto no Trabalho e Identidade.

## **ABSTRACT**

The objective of this paper was to describe the commitment to the organization and the commitment with the career of the nursing team of the Cáceres/MT Regional Hospital and to test the impact of the well-being in work and of the organizational climate over the commitment with the organization and with the career. A total of 218 servants of a hospital unit answered the scale of organizational commitment, the scale of commitment with the career, the scale of well-being in the work and the measure of the organizational climate, all of them valid in Brazil. Was used to define Allen e Meyer (1990) commitment to the organization; to set the career commitment was used to define Carson e Bedeian (1994); To define the well-being at work and climate were used definitions Paschoal (2008) and Gosendo (2009) respectively. The test were used: descriptive analysis and inferential analysis of variables such as correlation and regression. The results demonstrated that the well-being in work ant the organizational climate had direct impact over the commitment with the organization and with the career. The factors realization of well-being in work and the warm climate were the mainly antecedents of the organizational commitment of affectionate base and the identity factor of the commitment with the career. The results and the limitations of the paper are discussed.

Key words: commitment, well-being, organizational climate.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> Disciplinas e bases teóricas de conceitos psicossociais que tratam de vínculos com o trabalho e com a organização. .... | 26 |
| <b>Figura 2:</b> Modelo de Pesquisa. ....  | 61 |
| <b>Figura 3:</b> Distribuição dos pesquisados segundo a profissão. ....  | 62 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1:</b> Modelos de conceituação do comprometimento.....                             | 30 |
| <b>Tabela 2:</b> Preditores do comprometimento com a carreira.....                           | 47 |
| <b>Tabela 3:</b> Matriz de correlações das variáveis do modelo preditivo.....                | 67 |
| <b>Tabela 4:</b> Resultados da análise descritiva das variáveis dependentes.....             | 69 |
| <b>Tabela 5:</b> Resultados da análise descritiva das variáveis independentes.....           | 70 |
| <b>Tabela 6:</b> Coeficientes de regressão hierárquica para Comprometimento Afetivo.....     | 72 |
| <b>Tabela 7:</b> Coeficientes de regressão hierárquica para comprometimento Calculativo..... | 73 |
| <b>Tabela 8:</b> Coeficientes de regressão hierárquica para comprometimento normativo.....   | 74 |
| <b>Tabela 9:</b> Coeficientes de regressão hierárquica para identidade.....                  | 75 |
| <b>Tabela 10:</b> Coeficientes de regressão hierárquica para planejamento.....               | 76 |
| <b>Tabela 11:</b> Coeficientes de regressão hierárquica para resiliência.....                | 77 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|         |  |
|---------|--|
| APAE    | Associação de Apoio a Portadores de Necessidades Especiais             |
| BES     | Bem-Estar Subjetivo.   |
| CISOMT  | Consórcio Intermunicipal de Saúde da Região Noroeste de Mato Grosso    |
| CLT     | Consolidação das Leis Trabalhistas                                     |
| CTPS    | Carteira Nacional de Trabalho e Previdência Social                     |
| ENANPAD | Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração |
| HRCAF   | Hospital Regional de Cáceres Dr. Antônio Fontes                        |
| SUS     | Sistema Único de Saúde   |
| UNIEURO | Centro Universitário Euro-Americano                                    |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO.....  | 13        |
| 1.1. CONTEXTO DA PESQUISA.....                                    | 15        |
| 1.2. JUSTIFICATIVA .....  | 16        |
| 1.3. OBJETIVO .....   | 17        |
| 1.4. HIPÓTESES .....  | 18        |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO.....                                       | 24        |
| 2.1. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....                       | 24        |
| <b>2.1.1. Comprometimento Afetivo ou Atitudinal .....</b>         | <b>31</b> |
| <b>2.1.2. Comprometimento Normativo .....</b>                     | <b>33</b> |
| <b>2.1.3. Comprometimento Instrumental ou Calculativo .....</b>   | <b>34</b> |
| <b>2.1.4. Mensuração do Comprometimento Organizacional .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>2.1.5. Antecedentes do Comprometimento Organizacional.....</b> | <b>38</b> |
| 2.2. COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA .....                         | 41        |
| <b>2.2.1. Mensuração do Comprometimento com a Carreira .....</b>  | <b>44</b> |
| <b>2.2.2. Antecedentes do Comprometimento com a Carreira.....</b> | <b>45</b> |
| 2.3. BEM-ESTAR NO TRABALHO .....                                  | 48        |
| <b>2.3.1. Mensuração do Bem-Estar no Trabalho .....</b>           | <b>52</b> |
| 2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL .....                                   | 53        |
| <b>2.4.1. Mensuração do Clima Organizacional .....</b>            | <b>58</b> |
| 3. MODELO DE PESQUISA.....  | 61        |
| 3.1. CÁLCULO DA AMOSTRA.....                                      | 62        |
| 3.2. INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....                               | 63        |
| 3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....                       | 64        |
| 3.4. ANÁLISE DE DADOS .....                                       | 65        |
| <b>3.4.1. Regressões Múltiplas: Pressupostos.....</b>             | <b>65</b> |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....                                   | 69        |
| 4.1. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS:.....                       | 69        |
| 4.2. INVESTIGAÇÃO DOS PREDITORES .....                            | 71        |
| 4.3. COMPROMETIMENTO AFETIVO COMO CRITÉRIO.....                   | 71        |
| 4.4. COMPROMETIMENTO CALCULATIVO COMO CRITÉRIO .....              | 72        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.5. COMPROMETIMENTO NORMATIVO COMO CRITÉRIO .....  | 74         |
| 4.6. IDENTIDADE COMO CRITÉRIO .....   | 75         |
| 4.7. PLANEJAMENTO COMO CRITÉRIO .....   | 76         |
| 4.8. RESILIÊNCIA COMO CRITÉRIO .....  | 77         |
| <b>5. DISCUSSÃO À LUZ DA REVISÃO DA LITERATURA.....</b>   | <b>79</b>  |
| 5.1. DESCRIÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DO HRCAF. ....   | 80         |
| 5.2. DESCRIÇÃO DO COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DO HRCF. ....  | 81         |
| 5.3. DESCRIÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DO HRCAF. ....  | 82         |
| 5.4. DESCREVER O CLIMA ORGANIZACIONAL DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DO HRCF. ....   | 82         |
| 5.5. TESTAR A RELAÇÃO ENTRE O BEM-ESTAR NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA. .... | 83         |
| 5.6. TESTAR A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA. ....  | 85         |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>87</b>  |
| 6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....  | 89         |
| <b>ANEXO 1.....</b>   | <b>102</b> |
| <b>ANEXO 2. ESCALA DE MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO - MEYER, ALLEN E SMITH (1993).....</b>                                      | <b>103</b> |
| <b>ANEXO 3. ESCALA DE MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA – CARSON E BEDEIAN (1994) .....</b>                          | <b>105</b> |
| <b>ANEXO 4. ESCALA DE MENSURAÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO – PASCHOAL E TAMAYO (2008) .....</b>                                  | <b>107</b> |
| <b>ANEXO 5. ESCALA DE MENSURAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL – GOSENDO (2009) .....</b>   | <b>109</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Comprometimento organizacional e com a carreira, tema abordado no presente estudo, não raro, tem sido apontado como um fenômeno de grande relevância frente ao impacto que exerce sobre o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho. É crescente o interesse por parte dos pesquisadores e profissionais nas organizações que buscam compreender a prática organizacional. De acordo com Leite (2004), o comprometimento organizacional, além de relevante, é entendido como polêmico, principalmente, no âmbito da gestão pública. De acordo com o autor, as pessoas tendem a acreditar que funcionários públicos são menos compromissados do que funcionários do setor privado. Tal pensamento se deve ao fato de que funcionários concursados ganham estabilidade, enquanto funcionários contratados pelo regime CLT podem ser demitidos a qualquer momento, sem justa causa.

Para Steil e Sanches (1998), a importância da temática do comprometimento ocorre tendo em vista que fatores como a sustentabilidade e a vantagem competitiva das organizações estão diretamente ligadas ao grau de comprometimento dos colaboradores da organização. Cada vez mais as pessoas são consideradas “o diferencial” de uma organização. Para uma empresa se estabelecer, mais do que oferecer bons produtos, deve também contar com uma equipe compromissada com sua missão e objetivos organizacionais. Tais questões justificam os crescentes estudos voltados à identificação dos fatores que interferem no comportamento organizacional, como o comprometimento com a organização e com a carreira.

Para Rego (2003), as organizações necessitam de pessoas dispostas a “irem mais além” do que está previsto, ou seja, pessoas que surpreendam sempre e adotem comportamento espontâneo em respostas a problemas inesperados, além de se identificarem e lutarem até o fim para o cumprimento das metas da organização a qual fazem parte.

O modelo de organização industrial vigente até o final dos anos 70 caracterizava-se por produção e consumo em massa, grandes mercados, produtos padronizados, estrutura organizacional rígida e piramidal, o chamado *fordismo*. Com a abertura econômica e o crescente aumento da competitividade em nível internacional, as empresas sentem-se

obrigadas a aderir ao chamado *modelo flexível de produção* (ou pós-fordista) reduzindo seus níveis hierárquicos (KEINERT, 1997).

A partir dos anos 70, mudanças radicais e abrangentes começaram a abalar o mundo do trabalho. Essas mudanças fizeram com que a administração dos anos 90 dependesse da aprendizagem e atualização dos recursos humanos na mesma proporção em que a gestão dos anos 20 dependeu da racionalização das tarefas. Caracterizada pela flexibilidade, a gestão moderna necessita mais de pessoal com competência diferenciada do que da racionalização das tarefas. O desafio da gestão não é o ajustamento das pessoas aos planos, mas o desenvolvimento das mesmas para enfrentar a realidade exterior dinâmica e em contínua mutação pela pressão da competitividade (MALVEZZI, 1994).

Aliados a essas mudanças, surgem novos formatos organizacionais, pois são inevitáveis questionamentos referentes aos modelos burocráticos adotados. Nesse contexto, a tendência é o surgimento de modelos mais flexíveis para atender rapidamente a demanda do mercado. Na visão de Barroso (1996), a participação e o comprometimento dos empregados são aspectos fundamentais para a garantia da qualidade dos produtos e serviços e, não raro, a participação se confunde com o comprometimento.

Assim sendo, Magalhães (2008) entende que o conceito de comprometimento assumiu relevância como um descritor de comportamentos desejáveis de um profissional, tanto em relação à sua carreira, quanto em relação à sua organização. Dispor de pessoas comprometidas na organização representa um grande desafio para seus dirigentes sendo, portanto, crescentes os estudos que procuram melhor compreender o comprometimento no trabalho, considerando às suas diversas formas. Mesmo porque, o comprometimento é considerado como preditor de comportamentos relativos ao trabalho, como o índice de absentéismo, desempenho e rotatividade (POMI, 2005).

Mas, o que é o comprometimento? O que propõem as principais abordagens do campo do comprometimento com a organização e com a carreira? As dimensões do bem-estar no trabalho e do clima organizacional influenciam o comprometimento com a organização e/ou com a carreira? Qual comprometimento, com a organização ou o com a carreira, é mais percebido na equipe de enfermagem do Hospital Regional de Cáceres? Esta pesquisa procura responder estes questionamentos e está organizada em cinco capítulos. Primeiramente, descreve-se a apresentação, o contexto, a justificativa, os objetivos e as hipóteses do estudo. O

capítulo 1 apresenta a revisão teórica das variáveis dependentes – comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira – e as variáveis independentes: bem-estar no trabalho e clima organizacional. O capítulo 2 aborda o modelo de pesquisa, seguido do capítulo 3, que apresenta o método de investigação. O capítulo 4 objetiva discutir os resultados obtidos na pesquisa. Por fim, este trabalho apresenta algumas considerações finais e recomendações.

### 1.1. CONTEXTO DA PESQUISA

A presente pesquisa realizou-se no Hospital Regional de Cáceres, Dr. Antônio Fontes - HRCFAF, localizado no Estado de Mato Grosso. Os atendimentos são todos realizados pelo Sistema Único de Saúde (SUS), sendo referência em trauma e emergência na região Noroeste do Estado. Atende a 21 municípios que fazem parte do Consórcio Intermunicipal de Saúde - CISOMT, totalizando, aproximadamente, duzentos mil habitantes. Por fazer fronteira com a Bolívia, presta também atendimentos à população desse país que, não raro, se acidenta na Rodovia Brasil/Bolívia.

O Hospital foi inaugurado em 25 de agosto de 2001 e conta com 110 leitos ativos, assim distribuídos: 25 na pediatria, 30 na ortopedia, 06 na UTI adulto, 09 na UTI neonatal, 21 na clínica cirúrgica, 09 de gestantes de alto risco e 10 leitos de observação. Recentemente, foi inaugurado o ambulatório de especialidades, onde são realizadas consultas por uma equipe de profissionais multidisciplinar, que presta atendimento a pacientes novos e a pacientes que passaram por algum tipo de cirurgia e retornam para o acompanhamento do tratamento.

Atualmente conta com 625 funcionários: 73 médicos, 53 assistentes administrativos, 04 contadores, 01 administradora, 06 nutricionistas, 12 bioquímicos, 24 técnicos de laboratórios, 18 técnicos de raio-x, 58 serviços gerais, 06 motoristas, 04 farmacêuticos, 01 terapeuta ocupacional, 01 psicóloga organizacional, 05 fisioterapeutas, 06 psicólogas clínicas, 04 assistentes sociais, 02 cirurgiões buco-maxilo-facial. Além destes, 04 odontólogos que realizam procedimentos somente em portadores de necessidades especiais oriundos, geralmente, da Associação de Apoio a Portadores de Necessidades Especiais (APAE), 107 trabalhadores terceirizados distribuídos nos serviços de limpeza, vigilância e jardinagem, 236

profissionais da área de enfermagem, que são o foco desta pesquisa, dos quais 24 são enfermeiros, 102 são auxiliares de enfermagem e 110 são técnicos de enfermagem.

O cuidado, a gerência, a educação e a pesquisa são práticas que o enfermeiro desempenha em suas atividades, de forma integrada e concomitante, porque além de desenvolver as práticas de assistir, tem o papel de organizar e controlar. Os auxiliares e técnicos de enfermagem, assim como os enfermeiros, tem papel fundamental pelo fato de estarem mais presentes no dia a dia dos pacientes. Devido a essa atuação específica, recebem dos pacientes o codinome de “anjos da guarda”. Cabe ao enfermeiro o gerenciamento das atividades desenvolvidas pelos técnicos e auxiliares de enfermagem. Para desenvolver a atividade de enfermeiro é exigida a formação superior; para técnicos é exigido o nível médio, enquanto que para auxiliar não há necessidade do nível médio, contudo, na prática, técnicos e auxiliares têm as mesmas atribuições, sendo o salário do auxiliar menor que o do técnico.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema desta pesquisa é justificada pela importância das pessoas no contexto organizacional e tem o propósito de agregar informações na área de gestão de pessoas, especialmente, no contexto das organizações voltadas ao cuidado com a saúde humana. Independente de uma empresa ter ou não fins lucrativos, as pessoas são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais. Pesquisadores como Antunes e Pinheiro (1999), Dessler (2001) e Bastos (1997), sugerem que não bastam pessoas competentes; é crucial que estejam comprometidas.

É um grande desafio conseguir o comprometimento dos colaboradores no contexto organizacional. Com o intuito de buscar elementos que norteiam a compreensão a respeito do comportamento das pessoas no trabalho realizou-se este estudo, que investigou o impacto do bem-estar no trabalho e do clima organizacional no comprometimento organizacional e com a carreira.

A escolha das variáveis clima organizacional e bem-estar no trabalho deveram-se aos resultados de estudos como os de Paschoal (2008) e Gosendo (2009), os quais têm indicado a influência de aspectos como bom relacionamento interpessoal entre chefia e os pares, ou seja, uma relação em que prevalece o respeito e ajuda mútua, bem como, um ambiente onde há

prevalência de fatores positivos e que proporcione aos funcionários a sensação de realização profissional, como elementos que oferecem uma explicação mais completa para o comprometimento com a organização e com a carreira. Além disso, até então, não foram encontradas em revisão de literatura, estudos que correlacionassem as variáveis clima organizacional e bem-estar no trabalho com o comprometimento com a organização e com a carreira da forma como foram conceituados e operacionalizados.

Este estudo é considerado inédito, por pautar-se em conceitos e medidas de clima organizacional e bem-estar no trabalho até então não relacionados com o comprometimento com a organização e com a carreira.

Este estudo torna-se de notável relevância, principalmente, quando se percebe os retornos proporcionados no âmbito social, acadêmico e econômico. Com profissionais comprometidos, há redução de problemas laborais, levando a uma maior eficácia e, conseqüentemente, a situações mais satisfatórias no contexto do trabalho. A pesquisa ganha relevância acadêmica ao agregar conhecimentos que possam ajudar a compreender com mais clareza a relação entre variáveis presentes no cotidiano organizacional. Além disso, os resultados deste estudo podem contribuir para análise crítica e aperfeiçoamento das práticas administrativas, agregando valor para as pessoas e para as organizações. Por fim, a relevância econômica é traduzida em uma recuperação do paciente em menor tempo, salvaguardando-se na premissa de bens maiores: defesa da saúde pública e, por conseguinte, contenção de gastos públicos.

### 1.3. OBJETIVO

O objetivo geral do presente estudo é investigar o impacto de variáveis pessoais e laborais sobre o comprometimento com a organização e com a carreira, observado na equipe de enfermagem do Hospital Regional de Cáceres/MT.

São objetivos específicos:

- Descrever o comprometimento com a organização da equipe de enfermagem do Hospital Regional de Cáceres/MT;
- Descrever o comprometimento com a carreira da equipe de enfermagem do Hospital Regional de Cáceres/MT;

- Descrever o bem-estar no trabalho da equipe de enfermagem do Hospital Regional de Cáceres/MT;
- Identificar o clima organizacional percebido pela equipe de enfermagem do Hospital Regional de Cáceres/MT;
- Testar a relação entre o bem-estar no trabalho e o comprometimento com a organização e com a carreira;
- Testar a relação entre o clima organizacional e o comprometimento com a organização e com a carreira.

#### 1.4. HIPÓTESES

A seguir apresentam-se as hipóteses referentes aos objetivos do estudo.

H<sup>1</sup>: A base afetiva do comprometimento organizacional será a mais percebida pela equipe de enfermagem.

Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento organizacional na base afetiva como um apego no qual há um elo muito forte com a organização. Sendo assim, a prevalência do comprometimento afetivo faz com que as pessoas permaneçam na organização porque querem. Portanto, existe um envolvimento cuja característica mais marcante é uma forte identificação com os objetivos e valores da organização, fazendo com que os funcionários se sintam bastante atraídos e queiram permanecer espontaneamente.

A equipe da amostra pesquisada apresenta características peculiares que envolvem motivações perceptivas no campo dos afetos e das subjetividades, em virtude do trato direto com a vida humana. Assim, o comprometimento ultrapassa, não raras vezes, os limites e as regras compactuadas no contrato de trabalho, prevalecendo, pela natureza da atividade laboral, um forte envolvimento das pessoas com os objetos da organização. Além disso, no caso específico do Hospital Regional de Cáceres, existe um forte sentimento de orgulho de seus funcionários por pertencerem a uma instituição considerada referência em trauma na Região. Em decorrência desses aspectos pontuados, espera-se uma maior percepção do comprometimento afetivo da equipe de enfermagem.

H<sup>2</sup>: O fator identidade do comprometimento com a carreira será aquele mais percebido pela equipe de enfermagem.

De acordo com Meyer e Allen (1997) o comprometimento com a carreira ocorre desde que os funcionários entendem que permanecer na atividade atual lhes trará além de recompensas, crescimento profissional e reconhecimento.

De acordo com Batista (2005), nem sempre o salário é o fator preponderante para satisfação de um funcionário, pois existem outros atrativos que se sobrepõem a este fator, como o crescimento profissional, segurança e, sobretudo, a estabilidade. Não raro, as recompensas sociais e psicológicas, tais como elogios, incentivos, compreensão, carinho, respeito, parceria, embora não palpáveis, podem gerar profundas reações nos funcionários, fazendo com que os mesmos identifiquem-se, mais fortemente, com a carreira.

Além desse aspecto salientado por Batista (2005), as características dos cargos pesquisados justificam a necessidade de os ocupantes estarem permanentemente atualizados para não colocarem em risco a vida de pessoas sob seus cuidados. Nas atividades desenvolvidas por esses profissionais, participantes da pesquisa, qualquer engano ou erro pode levar a resultados que comprometam a imagem do profissional e da instituição, além de poder causar consequências importantes e, algumas vezes, irreversíveis nos pacientes.

Espera-se, portanto, que o fator identidade do comprometimento com a carreira seja o mais percebido pela equipe de enfermagem frente à possibilidade de crescimento profissional, presente na organização pesquisada, além das recompensas sociais e psicológicas recebidas, como o reconhecimento tanto institucional quanto dos pacientes.

H<sup>3</sup>: Os fatores realização e afeto positivo do bem-estar serão aqueles mais percebidos pela equipe de enfermagem.

De acordo com Paschoal (2008), o bem-estar no trabalho está pautado no seguinte tripé: “afeto positivo”, “realização no trabalho” e “afetos negativos”. Quando há prevalência dos dois primeiros fatores, ou seja, afeto positivo e realização no trabalho, diz-se que o bem-estar está sendo vivenciado pelos trabalhadores de forma positiva, pois estão felizes, dispostos, orgulhosos, além de sentirem-se realizados profissionalmente. Portanto, os trabalhadores sentem que estão fazendo o que realmente gostam e o que querem fazer. Ao contrário, se o bem-estar for percebido pelos trabalhadores de maneira negativa, isto é, com prevalência de momentos de tristeza, frustração, irritação e tédio, conclui-se que o “afeto negativo” está prevalecendo.

Profissionais que desenvolvem suas atividades em um ambiente em que o bem-estar (emoções/afetos e realização profissional) prevalece sobre o afeto negativo tendem a se comportarem de maneira a favorecer um maior comprometimento com a organização. Em contrapartida, afetos negativos e a ausência de realização no trabalho, podem levar a um descomprometimento dos colaboradores da organização.

De acordo com Borges e Andrade (1994), os fatores positivos do bem-estar no trabalho representam a concepção de ligação positiva do empregado e empregador dispondo de uma elevada identificação com os objetivos da organização, além de um reconhecimento por parte do empregado cuja ligação pode repercutir positivamente em sua vida. Sendo a relação estabelecida entre empregado/empregador e pares, pautada em uma interação que induz a vivências positivas e prazerosas, haverá maior possibilidade dos funcionários nutrirem-se de sentimentos positivos e desfrutarem de níveis mais elevados de bem-estar no trabalho.

A possibilidade dos profissionais de enfermagem se sentirem realizados no trabalho é grande, tendo em vista que todos têm clareza, ao ingressarem na organização, de quais atividades irão desenvolver, quais as metas que deverão alcançar e sob quais condições de trabalho irão atuar. Além disso, constantemente recebem treinamentos para se aperfeiçoarem, pois contam com um setor de educação continuada na Unidade. Portanto, é provável que os aspectos positivos do bem-estar prevaleçam sobre os negativos, pois funcionários que se sentem realizados profissionalmente tenderão a perceber mais momentos de alegria, satisfação, entusiasmo e orgulho.

H<sup>4</sup>: Os climas de gestão calorosa e quente serão os mais percebidos pela equipe de enfermagem.

De acordo com Gosendo (2009), o clima de gestão calorosa, caracterizado pelas relações entre chefes e subordinados, ocorre quando as percepções dos funcionários indicam a prevalência de momentos em que há reconhecimento por parte da chefia dos trabalhos prestados, acessibilidade aos superiores, *feedback*, entre outros aspectos. Os inter-relacionamentos entre os pares que definem o clima quente são caracterizadas por relações de harmonia e de, ajuda mútua, quando existe interesse em estabelecer relações e cooperação na realização dos trabalhos.

Possivelmente esses dois tipos de clima serão os mais percebidos pelos respondentes, pois, quando da realização do presente estudo, a gestão do hospital estava sendo desempenhada por uma direção considerada democrática e justa pelos funcionários, que vivenciavam um momento agradável de relacionamento com a chefia e entre os pares.

Outros dois aspectos podem ser pontuados. O primeiro deles é que, normalmente, as chefias na amostra pesquisada são ocupadas por profissionais também da área da saúde. Nesta situação, existe significativo grau de respeito e consideração nas relações entre chefes e subordinados.

O segundo aspecto diz respeito à natureza das atividades realizadas. O cuidado com os pacientes requer a atuação multidisciplinar e multifuncional de equipes de profissionais que se complementam em seus conhecimentos e práticas. Assim, torna-se de suma importância a cooperação entre os pares para os bons resultados almejados.

H<sup>5</sup>: Os fatores de bem-estar impactarão nos fatores de comprometimento com a organização e comprometimento com a carreira.

Espera-se que a percepção do bem-estar no trabalho crie situação que influencie o comprometimento das pessoas com a organização e com suas carreiras. Quando há prevalência de percepção de realização e de afetos positivos no bem-estar, as pessoas tenderão a apresentar maior comprometimento com os objetivos e metas da organização e se identificarão mais com suas metas pessoais e profissionais. O afeto negativo, por sua vez, pode levar a um descomprometimento, tendo em vista que os funcionários estarão se sentindo mais tensos, irritadiços e ansiosos, portanto, com condições emocionais prejudicadas para se empenharem em suas atividades a contento.

Logo, as pessoas que percebem um bem-estar favorável, ou seja, de afetos positivos e realização, estarão mais propensas a se comprometerem, pois estarão mais dispostas, pacientes e entusiasmadas, além de nutrirem um expressivo sentimento de realização profissional. De acordo com Paschoal (2008), estudos teóricos e empíricos têm sugerido que trabalhadores que percebem um ambiente de trabalho de valorização pessoal e profissional, o bem-estar tenderá a ser mais elevado. Acredita-se que tal fato contribua para elevar também o comprometimento com a organização e com a carreira.

Assim, a hipótese acerca da relação entre o bem-estar no trabalho e o comprometimento com a organização e o comprometimento com a carreira é:

H<sup>5a</sup> Os fatores realização e afeto positivo do bem-estar terão impacto positivo no comprometimento afetivo com a organização e no fator identidade do comprometimento com a carreira.

Em resumo, espera-se que, quanto maior a percepção de realização e de afeto positivo do bem-estar no trabalho, maior seja o comprometimento afetivo com a organização e a identidade no comprometimento com a carreira.

H<sup>6</sup>: O clima organizacional impactará o comprometimento com a organização e o comprometimento com a carreira.

Acredita-se que o ambiente laboral onde as relações entre chefias e subordinados e entre os pares são percebidas como calorosas e quentes, respectivamente, tendem a influenciar positivamente o comprometimento com a organização e com a carreira. Espera-se, assim, que o padrão de inter-relacionamentos estabelecidos no ambiente de trabalho impacte no comprometimento das pessoas com os objetivos e metas organizacionais e com suas metas pessoais e profissionais.

Quando o profissional percebe que o ambiente de trabalho é acolhedor, que ele pode contar com o apoio do chefe, bem como, de seus pares na realização de suas tarefas (climas caloroso e quente), tenderá a expressar um maior foco e esforço no alcance das metas organizacionais e a comprometer-se com sua carreira. Entretanto, quando o ambiente de trabalho é marcado pelos desentendimentos, agressividade, pelo desrespeito a privacidade, pela falta de acolhimento, pelo distanciamento do chefe e pela falta de parceria na realização das atividades, as pessoas tenderão a apresentar descompromisso com os objetivos e metas da organização e com seus próprios objetivos profissionais.

A hipótese lançada da relação entre clima organizacional e comprometimento com a organização e comprometimento com a carreira é:

H<sup>6a</sup> Os climas de gestão calorosa e quente impactarão positivamente o comprometimento afetivo com a organização e o fator identidade do comprometimento com a carreira.

Observa-se que, quando a organização apresentar relações entre gestores e seus subordinados, marcadas pelas relações amistosas de valorização do desempenho dos empregados, de fornecimento de *feedback* (clima de gestão calorosa) e relações entre os

pares, caracterizadas pela cooperação e harmonia, os membros organizacionais tenderão a apresentar um forte elo com a organização (comprometimento afetivo) e identificação com a carreira.

Após a exposição das hipóteses de pesquisa, apresentar-se-á o referencial teórico que embasou a análise e discussão deste estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Pesquisas realizadas sobre o comprometimento têm respaldo em estudiosos considerados clássicos nessa área (MOWDAY, STEERS e PORTER, MEYER e ALLEN e BASTOS).

Segundo Bastos (1996), considerado referência no Brasil aos estudantes e pesquisadores sobre o comprometimento, o interesse por parte de pesquisadores e administradores pela questão do comprometimento no trabalho é crescente. Representa um grande desafio compreender o que faz um indivíduo se vincular ao seu trabalho e as implicações desse vínculo ao indivíduo, ao trabalho e à organização. O estudo de Ferraz e Siqueira (2006) sugere que o comprometimento organizacional é benéfico não só para a organização, mas também para o funcionário, pois implica em aspectos relevantes para o bem-estar no trabalho, e cita como exemplo o envolvimento no trabalho e a satisfação.

Vários significados podem ser atribuídos à palavra vínculo e ao verbo “vincular”. De acordo com os significados permite-se separá-los em dois blocos: “de um lado o sentido de *união, relação, ligação*, e, de outro, o de *obrigação, dever, restrição, subordinação*. É como se os significados atribuídos tivessem, de um lado, uma dimensão positiva, e de outro, negativa. Não necessariamente essas palavras têm caráter negativo, mas carregam um sentido que também traduz tal conotação” (MELO, 2006, p. 36).

O comprometimento, na visão de Gama (1993), advém de uma alienação por parte da organização sobre os funcionários para que estes maximizem seus esforços em prol da organização. Surge certa incompatibilidade devido à diferença de interesses entre os grupos sociais (funcionários/organização). Moraes e Marques (1996) reconhecem a existência do conflito e da negociação, porém, destacam que é possível alcançar harmonia entre os interesses da organização e do funcionário.

Motta (1998) assinala que por meio dos comportamentos inter-relacionados origina-se a organização com foco nos papéis desempenhados pelos membros da mesma e nos aspectos

comportamentais que interferem diretamente na execução do seu papel na organização. No entanto, Gama (1993) faz referência à identificação do ambiente e da tecnologia, pois considera esses elementos os principais causadores de impactos e reflexos na definição da estrutura e do funcionamento da organização. Acredita ser imprescindível oportunizar aos membros possibilidades de alcançar altos níveis de realização em seu trabalho e, ressalta ainda, que cabe às organizações a tentativa de minimizar pressões e limites impostos aos funcionários por meio de desenvolvimento de modelos e estratégias e da aplicação eficaz de recompensas tanto materiais quanto sociais.

Para Senge (1990), pelo fato de enfrentarmos mudanças frequentes, as organizações têm necessidade de evoluir e se adaptar, tanto no nível individual como organizacional. Segundo Medeiros (2003), o estudo sobre o comprometimento do funcionário com a organização, no Brasil, é relativamente novo no ambiente organizacional. Teve seu primórdio na década de 1970 e de modo tímido, no decorrer dos anos 90, teve um impulso considerável, tornando-se um dos fenômenos mais pesquisados no campo do comportamento organizacional. Tal afirmativa poderá ser constatada logo a seguir, quando são apresentadas considerações acerca da maneira como ocorre, bem como, as definições de estudiosos que realizam pesquisas em torno do comprometimento organizacional.

Há vários significados para a palavra comprometimento, tais como: engajamento, agregamento e envolvimento. Além do caráter disposicional que o comprometimento apresenta “como uma disposição, o comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo. É assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como a lealdade em relação a algo”. Para o autor, comprometimento é ainda uma tendência de se comportar de uma determinada maneira e de estar disposto a agir. São sentimentos e ações do funcionário em relação a sua organização (BASTOS, 1993, p. 37).

Stecca (2001), por sua vez, defende que comprometimento se traduz nas atitudes dos funcionários, os quais procuram estar envolvidos ao máximo na realização dos objetivos da organização. Para Siqueira (2000), o comprometimento organizacional é um estado no qual a pessoa se identifica com a organização e tem pretensão de dar continuidade ao vínculo, com o propósito de realizar seus objetivos. Os estudos de Bandeira, Marques e Veiga (2000) indicam que o vínculo do indivíduo com a organização existe e não tem como evitá-lo, diferenciando-

se apenas quanto à forma que se desenvolve e se mantém na organização. Tais pesquisadores são categóricos ao afirmarem que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos não só para a organização como para os seus membros.

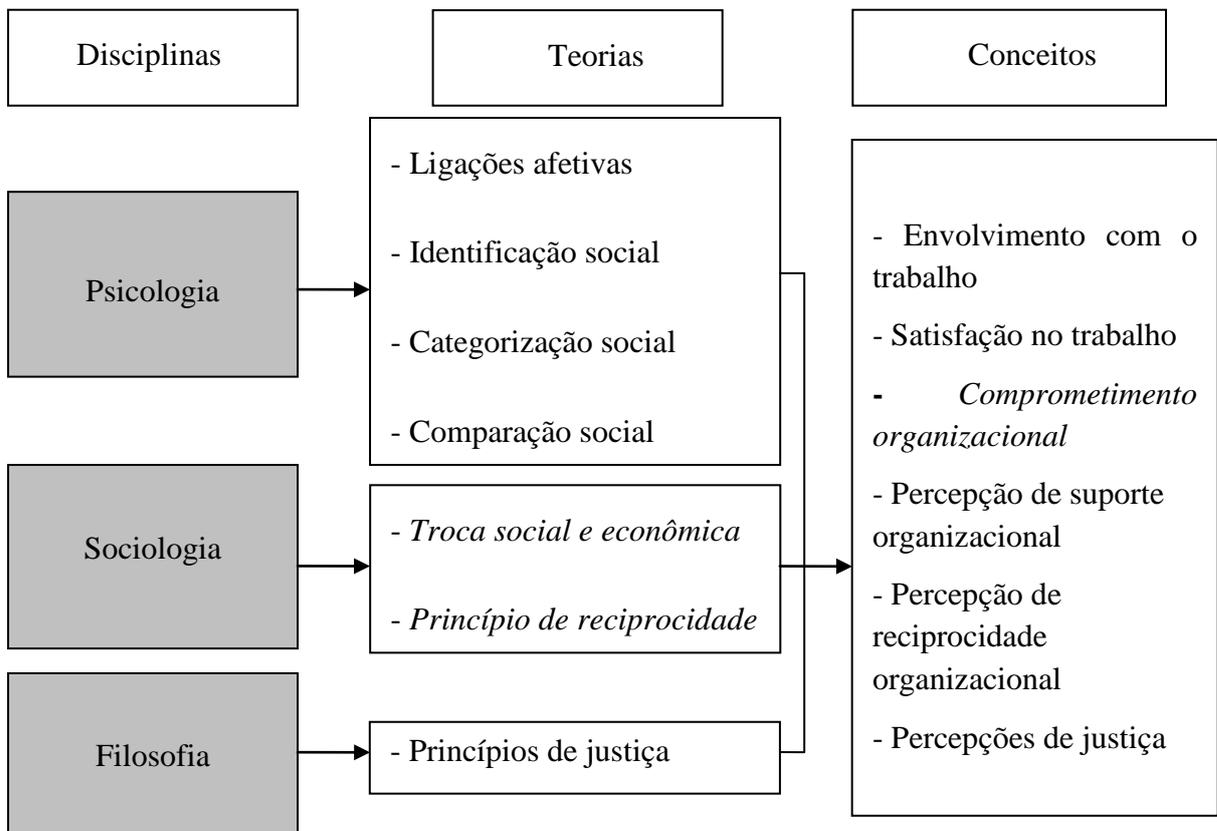
Bastos (1994, p. 17), ao citar o conceito de “contrato psicológico” reforça e amplia os posicionamentos acima citados, ao afirmar que “o conceito de comprometimento envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho”. Para o referido autor, o vínculo do funcionário é percebido por meio de suas ações e comportamentos, elementos esses que caracterizam o comprometimento. A constância desses elementos leva o comportamento presente a desenvolvimento de atitudes que influenciarão comportamentos futuros que incrementam de forma lenta, porém contínua, o vínculo do funcionário com a organização.

Com o intuito de esclarecer os motivos pelos quais uma pessoa se prende a uma organização, os pesquisadores têm dado uma ênfase significativa nos estudos sobre comprometimento. De acordo com Bastos (1994), Monday, Steers e Porter (1979), pautados na teoria desenvolvida por Kelman (1958), o comprometimento é regulado por três componentes principais que são: aceitar os objetivos da organização; a disposição para trabalhar HGr com perseverança e o desejo de permanecer na organização.

Segundo Melo (2006), a literatura ancora vários pontos de vista teóricos que respaldam estudos referentes ao vínculo das pessoas com a organização. Eles são abarcados por diferentes disciplinas, pois se constituem em objeto de trabalho não só para a psicologia organizacional, como também na área acadêmica e como suporte nas práticas de gestão de pessoas nas organizações, como pode ser observado na Figura 1 em seguida.

De acordo com Medeiros (2003), intensificaram-se os estudos referentes ao comprometimento organizacional, com o intuito de checar a validação do instrumento de diagnóstico, sendo o modelo de conceitualização dos três componentes desenvolvidos por Meyer e Allen (1997), Meyer, Allen e Smith (1993) o mais testado. Estes autores sugerem que o comprometimento está pautado em três componentes/base: afetiva, instrumental/calculativo e normativo. Porém, Becker (1960) sugere que o comprometimento possui apenas uma base: o comprometimento instrumental, enquanto que, para Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento ocorre somente na base afetiva.

**Figura 1:** Disciplinas e bases teóricas de conceitos psicossociais que tratam de vínculos com o trabalho e com a organização.



Fonte: Adaptado de Siqueira e Gomide (2004).

Quanto à incidência de pesquisas referentes aos componentes acima citados, de acordo com Tejos-Saldivia (2006), o enfoque afetivo é a abordagem mais considerada nas literaturas sobre comprometimento organizacional. Segundo Tejos-Saldivia (2006) os pesquisadores Mathieu e Zajac (1990) classificaram o enfoque calculativo/instrumental como o segundo mais pesquisado.

Outro modelo de definição do comprometimento é o proposto por O'Reilly e Chatman (1986), que se trata de uma tentativa de operacionalização da teoria sugerida por Kelman (1958), considerado o primeiro estudioso a fundamentar o comprometimento em bases diferentes, a saber: *compliance* (submissão), ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; *identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e por fim a *internalization* (internalização), ou envolvimento que se dá pela junção entre os valores individuais e organizacionais.

Na concepção de Etzioni (1975) *apud* Batista (2005), o comprometimento ocorre por meio de um envolvimento por parte dos funcionários que se configura de três maneiras:

- a) Envolvimento moral, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização. Sendo, portanto, um envolvimento em prol da organização;
- b) Envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca entre o funcionário e a organização. Ocorre quando o funcionário toma conhecimento de que existe uma equidade entre recompensas e contribuições;
- c) Envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção. O funcionário não está psicologicamente interessado em permanecer.

Kanter (1968) *apud* Mowday, Porter e Steers (1982) propõe três dimensões que definem o comprometimento organizacional. São elas:

- a) *Cohesion commitment* – Comprometimento de coesão – a organização prioriza o fato de tornar público que o funcionário faz parte da sua equipe, tal acontecimento se dá por meio de técnicas e cerimônias;
- b) *Continuance commitment* – Comprometimento de continuação – a organização requer do funcionário sacrifício e investimento pessoal. Tal atitude faz com que o funcionário sinta certo desconforto em deixar a organização.
- c) *Control commitment* - Comprometimento de controle – As normas da organização, de acordo com seus objetivos, definem o comportamento do funcionário.

Segundo Medeiros (2003), Rego e Souto (2004), o modelo de Meyer e Allen se destaca em relação a outros modelos de conceituação de comprometimento, pois é o de maior aceitação entre os pesquisadores de inúmeros países, tendo sido validado em várias culturas. No Brasil, o modelo foi validado por Medeiros e Enders no final dos anos 1997.

Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento organizacional pautado em três bases:

- a) *Affective commitment*, ou comprometimento afetivo – comprometimento percebido como um apego, como um envolvimento e ocorre uma identificação com a organização. Sendo assim, a prevalência do comprometimento afetivo faz com que **as pessoas permaneçam na organização porque querem.**

b) *Continuance commitment*, ou comprometimento instrumental – comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização. Sendo assim, a prevalência do comprometimento calculativo faz com que **as pessoas permaneçam na organização porque precisam.**

c) *Normative commitment*, ou comprometimento normativo - comprometimento percebido como uma obrigação em permanecer na organização. Sendo assim, a prevalência do comprometimento normativo faz com que **as pessoas permaneçam na organização porque sentem que são obrigadas.**

Melo (2006), com base no resultado de sua pesquisa, reafirma que é de suma importância que os estudos sobre o comprometimento organizacional considerem as três bases juntas. Esta opção resultará em uma melhor compreensão do fenômeno.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) elencam os modelos de conceituação do comprometimento citados na literatura que fazem referência ao comportamento organizacional, visualizados na Tabela 1.

No entanto, Meyer e Allen (1997), alertam no sentido de que é necessário dispensar uma atenção maior quanto aos estudos dos componentes do comprometimento. Corroboram com este pensamento O'Reilly e Chatman (1986), ao enfatizarem que há necessidade de se intensificar as investigações acerca do modelo por eles proposto, bem como, da dimensionalidade do comprometimento.

Medeiros (2003) lembra ainda que, a principal contribuição dos estudos de Meyer e Allen foi a operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. Assim, a literatura do comprometimento organizacional apresenta conceitos de vários pesquisadores que analisam o comprometimento, seguindo o modelo de Meyer e Allen. De acordo com Bastos (2005), as bases do comprometimento, ao serem levadas em consideração, podem auxiliar no entendimento do vínculo que o trabalhador estabelece com a empresa para a qual desempenha suas atividades laborais, uma vez que cada base do construto revela postura diferenciada dos mesmos.

**Tabela 1:** Modelos de conceituação do comprometimento.

| Modelo  | Conceitos  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Davenport (2001)</b></p> <p>Faz referência ao elo entre as pessoas e a organização, de base emocional ou intelectual.</p>   | <p><b>Atitudinal:</b> pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela.</p> <p><b>Programático:</b> pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Embora insatisfeitas, permanecem.</p> <p><b>Baseado na lealdade:</b> pessoas que se sentem amarradas a organização por um senso de obrigação. Os trabalhadores desejam fazer aquilo que creem ser o certo para a organização.</p>                  |
| <p style="text-align: center;"><b>Meyer e Allen (1993)</b></p> <p>Baseia-se nas proposições que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo.</p> | <p><b>Afetivo:</b> um envolvimento, no qual ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com a organização.</p> <p><b>Instrumental:</b> percebido como altos custos associados a deixar a organização.</p> <p><b>Normativo:</b> obrigação em permanecer na organização.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Bastos (1993)</b></p> <p>Existem cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional.</p>               | <p><b>Afetivo:</b> o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro.</p> <p><b>Instrumental:</b> função das recompensas e dos custos pessoais.</p> <p><b>Sociológico:</b> relação de autoridade e de subordinação.</p> <p><b>Normativo:</b> internalização de pressões normativas de comportamento.</p> <p><b>Comportamental:</b> manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e as suas atitudes.</p> |

Fonte: ZANELLI, J. C., *et al.* (Ed). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Elaboração e adaptação da autora.

A seguir, são apresentadas as definições e características da estrutura tridimensional do comprometimento organizacional.

### **2.1.1. Comprometimento Afetivo ou Atitudinal**

De acordo com Melo (2006), a base afetiva ou atitudinal está em um número bem expressivo de estudos sobre o comprometimento organizacional e segue a conceituação de Mowday, Porter e Steers (1982), que identifica a relação do vínculo do empregado com a organização a partir de:

- a) Uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais.
- b) Uma disposição para exercer um esforço considerável em favor da organização.
- c) Um forte desejo de manter-se membro da organização.

Mowday, Porter e Steers (1982), definem o comprometimento afetivo como “... algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização”. Porém, os autores esclarecem que nem sempre o forte comprometimento organizacional é salutar, nos casos em que o mesmo está associado a um desempenho que não corresponde ao previsto pela organização ou quando se expressa por meio de comportamentos excessivamente zelosos, os quais podem levar a um fanatismo, provocando uma reação negativa no grupo.

Melo (2006) percebeu que a denominação base “afetiva ou atitudinal” pode gerar uma “confusão” conceitual e lembra que o que se quer destacar são as intenções, sentimentos, crenças e desejos do indivíduo em relação à organização. Cada um desses aspectos está relacionado a um dos componentes da atitude. Enquanto a crença se refere ao componente cognitivo, as intenções e desejos referem-se ao componente comportamental; e, por fim, os sentimentos, estes sim, referem-se ao componente afetivo. O argumento principal de Melo (2006) é que, ao adotar os termos “afetivo” e “atitudinal” como sinônimos, se está tratando uma parte (afetivo) como correspondente ao todo (atitude). Portanto, o comprometimento afetivo “decorre da identificação do sujeito com a organização, razão pela qual ela deveria ser assim denominada” (MELO, 2006, p. 27).

Para Siqueira (1994), o comprometimento afetivo se configura por meio de uma atitude psicológica que se traduz em um caráter afetivo com a organização. Compreendem crenças e intenções do funcionário em relação à organização, oriundos de seus valores, tendo

como resultado uma maior aproximação por parte do funcionário com as metas organizacionais e os papéis de trabalho, além de, proporcionar um desempenho que facilita o alcance dos objetivos do sistema. Posteriormente, Siqueira e Gomide (2004), observaram que o comprometimento afetivo ocorre quando os valores da organização ficam intrínsecos no funcionário que não mede esforços para que a organização atinja seus objetivos. Dessa forma, o funcionário tem um forte desejo de permanecer na organização.

Há, no entanto, estudiosos como Zatti (2007), que percebem o comprometimento afetivo como uma “disposição plena e espontânea para trabalhar, sentimento de responsabilidade pelo resultado e aplicação de esforços, criatividade e inovação para contornar problemas e garantir o sucesso e o resultado para o qual o trabalho é proposto”. Assim sendo, o funcionário não considera somente os valores da organização, mas também a sensação de missão cumprida.

Segundo Bastos (1994), o enfoque afetivo originou-se nos trabalhos de Etziane (1975) ao usar o conceito de envolvimento “moral” para fazer alusão à identificação dos valores organizacionais pelo funcionário da organização. Não obstante, Siqueira (2000) enfatiza o perigo de respaldar-se somente com base nas crenças e opiniões dos funcionários; é importante dar ênfase às ações. Sendo assim, pode-se concluir que o comprometimento afetivo associa-se a uma posição mais ativa dos sujeitos, ultrapassando a simples lealdade e induzindo-os a dispor de esforços sem precedentes, no sentido de somar para concretizar as metas e objetivos da organização da qual fazem parte.

Etziane (1975) salienta que, o nível de envolvimento ou a identificação do funcionário com a organização estão diretamente relacionados com o desempenho (dever de obediência) e com os conflitos organizacionais. Ao focar os tipos e distribuição de poder nas organizações, os estudos de Etziane refletem um aspecto estrutural e, ao focar nas diferenças de compromisso das pessoas para com a organização, um aspecto motivacional. Um dos pressupostos de relevância dos estudos de Etziane (1975) tem relação com o envolvimento moral do trabalhador com a organização, que indica uma orientação positiva de elevada intensidade advinda da internalização de normas e da identificação com a autoridade.

Ferreira, et al. (2006, p.18) definem o comprometimento afetivo da seguinte maneira: “caracteriza-se por uma ligação emocional ou envolvimento com a organização capaz de fazer o indivíduo adotar os objetivos da organização como se eles fossem seus próprios objetivos”. Tamayo (2001) entende que aspectos como investimento na organização por parte do

funcionário, domínio das atividades desenvolvidas e o surgimento de laços de amizade no âmbito organizacional podem contribuir para a formação do vínculo afetivo. Destarte, o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização.

A seguir apresentar-se-á o enfoque normativo do comprometimento organizacional, o qual advém de estudos que consideram os aspectos culturais da organização como elementos do contexto, contribuindo assim, para um melhor entendimento dos fenômenos relacionados ao comportamento das pessoas.

### **2.1.2. Comprometimento Normativo**

Moraes e Costa (2007) sugerem que o enfoque normativo tem sua origem na intersecção entre a Psicologia Social, destacando-se os estudos de Ajzen e Fishbein e a teoria organizacional de Etzioni (1975), que considera as atitudes e seu poder preditivo em relação ao comportamento. Assim, Ajzen e Fishbein dão a entender que para compreender o comportamento é necessário também saber o que determina a intenção. Para os autores, existem dois fatores importantes: o primeiro é um fator pessoal e o segundo expressa a influência social. O primeiro é designado de atitude em relação ao comportamento e expressa o julgamento da pessoa quanto ao comportamento, considerado bom ou ruim. O segundo fator é denominado de norma subjetiva e expressa a percepção das pessoas em relação à pressão social, as quais agem de maneira a satisfazer não apenas a si mesmas, mas também aos objetivos da organização.

Para Ferreira et al. (2006, p. 18), o comprometimento normativo “reflete o sentimento de obrigação ou dever de permanecer na organização”. Para Weiner (1982), citado por Medeiros (2003), o enfoque normativo caracteriza-se por um sentimento por parte dos funcionários de obrigação para com a organização, ou ainda, sentem que têm deveres morais a serem cumpridos e, partindo dessa premissa, comportam-se de maneira a expressá-los. O autor elenca dois elementos para explicar o comprometimento normativo:

- 1) as crenças normativas internas que dão origem ao comprometimento, associados às crenças instrumentais - relativas às consequências prováveis de um determinado desempenho – explicam as intenções comportamentais;
- 2) as pressões internas manifestam-se em padrões de comportamento que possuem como características: o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal.

Para Weiner e Vardi (1990), o comprometimento normativo sofre influências tanto das disposições pessoais, quanto das induzidas pela organização. O comprometimento normativo apresenta características peculiares que são: não medir esforços no sentido de socialização e dispor de princípios morais individuais que vêm de berço. A partir desses comportamentos o funcionário passa a crer que a organização é digna de sua lealdade. Os referidos autores incrementaram esse enfoque, ao verificarem o comportamento do funcionário dentro de uma organização, considerando a relação entre cultura organizacional e a motivação individual.

Portanto, com base nas definições acima citadas, percebe-se que o comprometimento normativo se dá quando as pessoas engajam-se em trabalhos da organização pelo senso de dever, ou seja, as pressões normativas internalizadas induzem a um comportamento coerente com os objetivos impostos pela organização. Dessa forma, as pessoas se comportam dessa maneira porque enxergam que é certo e, além de tudo é uma questão de moral agir de modo a atender as expectativas da organização, tornando-se uma questão de honra.

A seguir, apresentar-se-á o enfoque instrumental/calculativo do comprometimento, que é entendido como um mecanismo psicossocial em que a relação custo/benefício afeta ou delimita ações futuras.

### **2.1.3. Comprometimento Instrumental ou Calculativo**

Os estudos de Becker (1960, p. 25) deram origem ao comprometimento instrumental que, segundo o autor, “decorre do engajamento em determinada linha de ação, isto é, da disposição para se continuar adotando-a, devido ao reconhecimento dos altos custos associados à interrupção ou reversão da mesma”. Para o referido autor, essa base do comprometimento pode ocorrer de forma inconsciente, denominando-a de “comprometimento não intencional”, a qual origina-se de vários atos. Porém, ressalta o autor que nenhum dos atos é fundamental, mas, ao ser estudado em conjunto, verifica-se que existe uma série de recompensas, que o funcionário teme perder.

O comprometimento instrumental recebe outra denominação que pode ser encontrada na literatura como *side bets* ou trocas laterais. Bastos (1994) esclarece que também são identificadas nas literaturas denominações como calculativo, *continuance* ou continuação.

Ribeiro (2008), entende que o enfoque instrumental/calculativo ocorre quando as pessoas se vinculam a uma organização não só porque se identificam com a mesma.

Frequentemente, veem-se relatos de pessoas afirmando que permanecem em uma determinada organização pelo fato de estarem presas à mesma, devido ao tempo de serviço prestado; por estarem em uma posição estável; por terem conquistado espaço e até mesmo por não encontrarem oportunidades melhores no mercado de trabalho. Sendo assim, a pessoa se compromete com a organização em função de inúmeros elementos considerados por ela como benéficos. A troca de benefícios está intrínseca nesta relação.

Para Ferreira et al. (2006, p. 23), o comprometimento calculativo “resulta da percepção de que, diante dos investimentos já feitos, deixar a organização irá gerar custos muito altos”. Para Bastos (1994), o comprometimento calculativo ocorre quando o funcionário entende que permanecer na organização é a melhor decisão, pois leva em consideração o custo-benefício. Deste modo, o comprometimento calculativo ocorre quando as pessoas permanecem em uma organização porque levam em consideração, única e exclusivamente, a sua realização profissional e financeira, ponderam os custos que terão com o desligamento da organização e não por identificarem-se com os valores e metas da mesma.

Guimarães (2007, p. 25) sugere que o comprometimento calculativo “seria decorrente de uma avaliação positiva dos resultados dos investimentos do empregado, bem como da possibilidade percebida de perder ou não ter como repor vantagens decorrentes dos investimentos que ele fez na organização, caso se desligasse dela”. Os estudos empíricos de Rego e Souto (2004) dão a entender que pessoas comprometidas instrumentalmente tendem a realizar desempenhos profissionais abaixo da média do grupo.

Apresentados os três principais enfoques do comprometimento que norteiam as pesquisas no campo do comportamento organizacional, pode-se fazer uma síntese das elucidações dos estudos de Meyer, Allen e Smith (1993, p.67) que fazem referência ao perfil das pessoas em relação aos enfoques supracitados: “Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem e aqueles com forte comprometimento calculativo permanecem porque eles necessitam, e aqueles com forte comprometimento normativo permanecem porque eles se sentem obrigados a fazê-lo”. Percebe-se que, ao analisar os três enfoques concomitantemente, o vínculo da pessoa em função do comprometimento organizacional pode ser melhor compreendido.

#### 2.1.4. Mensuração do Comprometimento Organizacional

Pautadas na validação de escalas que dispõem de bons indicadores psicométricos na área do comportamento organizacional, as pesquisas empíricas sobre o comprometimento organizacional avançam. A partir dos estudos de Mowday, Steers e Porter (1979), que desenvolveram o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), alavancaram-se, de maneira expressiva, pesquisas referentes ao tema, no sentido de desvendar antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional. Tal questionário é composto por 15 itens que possibilitam avaliar as características das três bases do comprometimento (afetivo, calculativo e normativo) estruturado da seguinte forma: crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; disposição para defender a organização e desejo de manter um vínculo com a mesma.

De acordo com Medeiros (2003), o modelo anteriormente citado apresenta outra versão que conta com apenas nove indicadores. A escala é tipo likert, permitindo o uso com sete ou cinco pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente, sendo que na sua origem era composto por apenas sete pontos. No Brasil, Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) validaram o instrumento e encontraram, para uma amostra de duas instituições de pesquisa, o índice de confiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach) de 0,85. Conforme Borges-Andrade (1994), considerados no Brasil os precursores na validação do questionário OCQ. A partir dos vários trabalhos em que se utilizou o instrumento, foi possível identificar o índice de confiabilidade, entre 0,82 e 0,93 com análises fatoriais que indicam apenas um fator, o que leva a concluir que existe a presença de apenas um construto medido pelo OCQ.

Segundo Melo (2006), a escala OCQ se destaca, sendo amplamente utilizada para verificar o enfoque calculativo. De acordo com Medeiros (2003), o comprometimento calculativo foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice, em 1969, e posteriormente em 1972, por Hrebiniak e Alluto. A escala de Ritzer e Trice é formada por perguntas, sendo que estas desvendam se as pessoas mudariam de emprego e de organização, ou se teriam dúvidas, ou ainda se, jamais mudariam, caso não recebessem um pequeno ou grande aumento em relação a cinco variáveis: salário, função, *status*, responsabilidade e oportunidade de crescimento. Contudo, segundo Medeiros (2003), essa escala falhou, pois não conseguiu mensurar e, tão pouco, relacionar-se com o comprometimento instrumental. O instrumento desenvolvido por Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973), subsidia a teoria *side bet* de

Becker (1960), na qual as variáveis como idade, experiência de trabalho, e ainda a presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão comprovam tal mensuração.

Quanto à mensuração do enfoque normativo, Medeiros (2003) elucida que Wiener e Vardi (1982) testaram este enfoque por meio de três indicadores. Sendo que, aos respondentes perguntava-se em que extensão eles sentiam que um indivíduo deveria ser leal a sua organização, bem como, se sacrificar em prol da mesma e jamais criticá-la.

Entretanto, Meyer e Allen (1991) foram além e desenvolveram uma escala para mensurar o comprometimento que contava com 24 itens. Posteriormente, juntamente com Smith (1993), a escala foi reformulada. Passou a contar com apenas 18 itens, sendo composta por questões fechadas sobre o comprometimento e aplicada no formato *likert*. Um terço dos indicadores são itens que se referem ao comprometimento afetivo e os demais itens referem-se aos enfoques calculativo e normativo.

Medeiros e Enders (1997), Ricco (1998) e Bandeira (1999) são considerados pioneiros no Brasil a validarem o modelo de conceituação das três bases do comprometimento organizacional. Por meio destes estudos, os pesquisadores alcançaram as três bases definidas por Meyer e Allen (1991). No entanto, encontraram baixo percentual de variação total explicada e índices moderados de consistência interna para as três bases da teoria, o que significa a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento.

Medeiros (2003), baseado em suas pesquisas, aponta que “na verdade, nenhuma das duas pesquisas formou os fatores com os indicadores especificados pelo instrumento original”. Nos estudos de Medeiros (1997) e Bandeira (1999), os valores de alfa foram de 0,68 nas duas pesquisas para o fator afetivo. Para o fator normativo os valores de alfa foram de 0,70 e 0,73, e o alfa foi igual a 0,61 e 0,62 para o fator instrumental, respectivamente para os dois estudos citados. Apesar da validação, posteriormente, Medeiros et al. (1999) em novo estudo que realizaram uma análise fatorial confirmatória, testando o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) em quatro pesquisas reunidas, encontraram uma estrutura fatorial composta por quatro fatores, obtendo um quarto componente o qual denominaram de afiliativo.

Na presente pesquisa optou-se por considerar as três bases: afetiva ou atitudinal, instrumental ou calculativa e normativa do comprometimento organizacional, norteadas-se

através do aporte teórico de Meyer e Allen (1997), por serem as três bases mais investigadas no campo do comportamento organizacional.

### **2.1.5. Antecedentes do Comprometimento Organizacional**

Segundo Bastos (1993), a pesquisa sobre antecedentes é notadamente influenciada pelo modelo proposto por Mowday, Porter e Steers, que é formado por quatro conjuntos de variáveis: características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e o que eles chamam de “estado do papel”. Na visão de Bastos (1993), as correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser minimizadas. Para o autor, taxas de comprometimento elevada pode ser observada quando se associa o construto com fatores como: maior idade, mais tempo na organização, maior remuneração e nível ocupacional; porém, o autor reconhece que essas variáveis dizem mais respeito ao “comprometimento calculativo”.

Para Medeiros (2003, p. 22), “dentre as características organizacionais que atuam como antecedentes ao comprometimento, as características do sistema de gestão de pessoas merecem importância”. Meyer e Allen (1997) chamam a atenção no sentido de se examinar a influência do sistema de recursos humanos no comprometimento dos trabalhadores. Na concepção dos autores é necessário, primeiramente, conhecer como se forma o comprometimento para melhor dispor um sistema de recursos humanos de uma organização. Bastos (1994) também corrobora com esta ideia, pois, verificou em seus estudos que o comprometimento pode ser estimulado por três grandes conjuntos de práticas organizacionais: produtos gerados pelos processos de seleção, treinamento, qualificação e política de reconhecimento e recompensas. Nesse sentido, Bandeira, Marques e Veiga (1999) identificaram que a maneira como atua o setor de gestão de pessoas e como é definida a política de treinamento e carreira estimulam o comprometimento normativo, bem como o afetivo.

Borges-Andrade (1994) verificou que a natureza dos antecedentes que determinam o comprometimento no Brasil apresenta diferenças significativas em relação a resultados obtidos em pesquisas realizadas no exterior, pois, lá fora, para análise do comprometimento são considerados aspectos como a idade e tempo de empresa, gênero, posição hierárquica e estilo de gestão, nível de escolaridade, expectativa de remuneração e desempenho de

empregado. Também representam um peso significativo as variáveis pessoais, o planejamento e manejo das atividades e a qualidade de liderança. No entanto, no Brasil observa-se um maior peso de fatores resultantes das trocas indivíduo-organização, que envolvem itens como a oportunidade de crescimento ocupacional, justiça e *status* da organização.

Posteriormente, Borges-Andrade e Pilati (1999) sugerem que no Brasil as variáveis “macro”, como percepção de suporte e justiça, devem prevalecer em relação às variáveis “micro” que se assinalam por características demográficas, pessoais e ocupacionais.

Moraes, et al. (1997) fizeram uma pesquisa de caráter comparativo entre o enfoque afetivo e comportamental do comprometimento. Tal estudo levou-os a perceberem diferenças expressivas do comprometimento dos servidores quando utilizaram a escala de caráter afetivo, porém, o mesmo não ocorreu ao utilizarem a escala comportamental. Os autores concluíram que o comprometimento organizacional sofre influências de dimensões como: conteúdo e contexto de trabalho, ambiente social e política salarial. Mais tarde, Moraes, Marques e Correia (1998) concluíram o mesmo, ou seja, a escala do comprometimento afetivo prevalece sobre a escala do comportamento organizacional. Posteriormente, Borges-Andrade e Pilati (2001) também constataram que diferentes imagens organizacionais têm relação direta com o comprometimento afetivo, ficando o comprometimento comportamental à parte.

É considerado um marco importante os estudos sobre os antecedentes do comprometimento no Brasil, pois, oportunizaram aos estudiosos instituírem variáveis originais em suas pesquisas. Bastos e Brandão (1993), por meio de pesquisas realizadas em empresas públicas e privadas, instituíram um conjunto de determinantes do comprometimento e delinearam estratégias referentes às práticas de recursos humanos, no sentido de envolver os colaboradores. Pena (1995) faz a relação da ética com o comprometimento organizacional e verifica que a ética de inspiração no lazer apresenta relação negativa com o comprometimento. No entanto, a ética de inspiração organizacional e a de inspiração humanista apresentam relação positiva com o comprometimento organizacional. Medeiros (1997) identificou padrões de comprometimento organizacional relacionando as três dimensões do comprometimento afetivo, normativo e calculativo que se apresentam por meio de características pessoais e de indicadores de desempenho no trabalho. O trabalho de Enders (1998) confirmou os estudos de Medeiros.

Chang (2001), ao considerar, em seu estudo, o contexto e a cultura da organização, encontrou variáveis originais como a criatividade, caracterizando-a como antecedente do comprometimento organizacional e a comunicação, como consequente do comprometimento.

Por meio dos resultados dessas pesquisas realizadas por clássicos estudiosos do comportamento organizacional torna-se evidente a influência de variáveis organizacionais no comprometimento das pessoas, destacando-se as que dizem respeito à oportunidade dispensada aos colaboradores da organização com intuito de oportunizar aos mesmos o desenvolvimento e realização profissional e pessoal.

Outro fator observado no estudo do comprometimento organizacional é a sua implicação no cotidiano dos trabalhadores, denominado pelos estudiosos de consequente do comprometimento. Segundo Bastos (2003, p. 32), “duas principais classes de comportamento têm sido analisadas como consequências do comprometimento do trabalhador. A primeira inclui decisões relativas à permanência ou abandono de emprego; a segunda, o próprio desempenho no trabalho”. Neste sentido, observa-se que, alto comprometimento minimiza o índice de absenteísmo, a rotatividade e leva a um melhor desempenho por parte dos trabalhadores. Como aponta Bastos (2003), no quesito desempenho, os resultados mostram baixas correlações com o comprometimento. Mas, para Bastos, esse fenômeno não surpreende, pois o desempenho é produto de um complexo de fatores situacionais e individuais.

Quanto aos correlatos do comprometimento, Bastos (2003) os classifica dentro de uma categoria que, *a priori*, não podem ser considerados antecedentes e nem consequentes do comprometimento, tendo em vista que são construtos atitudinais ou motivacionais.

Para Bastos, a correlação entre comprometimento, satisfação e motivação pode ocorrer em decorrência de três fatores:

- o viés de todas serem mensuradas conjuntamente no mesmo instrumento, considerando-se a natureza afetiva;
- a existência de itens similares integrando as diversas escalas;
- a possibilidade de que tais conceitos sejam aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada, frente ao contexto de trabalho, o que determinaria um efeito de halo entre

essas avaliações. Tais possibilidades ressaltam os problemas de redundância conceitual e de validade discriminante de suas medidas.

Bastos (2003) cita o trabalho de Morrow (1983) em que o estudioso faz uma alerta quanto à existência de conceitos prolixos entre múltiplos construtos do comprometimento. Posteriormente, por meio de pesquisas realizadas com a finalidade de investigar a questão da prolixidade, em busca da singularidade dos diversos construtos do comprometimento, o trabalho de Morrow (1983) se destaca ao aparecer como o de menor problema de prolixidade. Bastos (2003) elenca também o trabalho de Brooke, Russel e Price, o qual sugere que o comprometimento organizacional, o envolvimento com o trabalho e a satisfação no trabalho são construtos distintos.

No próximo item abordar-se-ão as definições sobre o comprometimento com a carreira, bem como a sua mensuração e os seus antecedentes.

## 2.2. COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA

Antes da abordagem sobre o comprometimento com a carreira, é importante destacar a definição de carreira. Segundo Martins (2001), a terminologia “carreira” tem sua origem no latim *carraria*, cujo significado é caminho, estrada para carruagem. Portanto, o indivíduo adentra em uma carreira ou estrada pré-existente, com uma noção de como será o percurso. De acordo com Chanlat (1995), somente a partir do século XIX, o termo carreira passou a ser utilizado para definir trajetória de vida profissional, dando a noção de progressão do indivíduo ao longo de sua vida. Na abordagem tradicional, a carreira é predominantemente feita por homens pertencentes à classe dominante e assinalada por uma relativa estabilidade no emprego. Segundo esta abordagem, os benefícios são direitos assegurados, porém, as responsabilidades pelas carreiras dos indivíduos devem ser assumidas pela organização, pois são elas que permitem os acessos e gerenciam o desenvolvimento.

Porém, a partir dos anos de 1970, segundo Chanlat (1995), surge a abordagem moderna em decorrência das mudanças sociais e o ingresso das mulheres e de outras classes sociais, que não as dominantes, no mercado de trabalho. O foco de desenvolvimento da carreira inicia um processo de mudança da organização para o indivíduo. Portanto, a responsabilidade da organização pela carreira do empregado se reduz e, conseqüentemente, a

responsabilidade fica a cargo do empregado, que passa a cuidar mais da sua carreira. Nesse sentido, Chanlat (1996) define carreira como uma sucessão de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho no decorrer da vida.

De acordo com Magalhães (2005), desde Morrow (1983), Aryee e Tan (1992) e Goulet e Singh (2002), existe uma preocupação referente à carência de pesquisas concernentes ao comprometimento com a carreira. London (1983) define a carreira profissional como as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Ao desenvolver o modelo de motivação na carreira consagrou-se como o precursor dos estudos sobre comprometimento com a carreira, pois todos os estudos sobre o construto são baseados no seu modelo.

Para London e Mone (1987), os traços de personalidade determinam o porquê e, como determinado indivíduo escolhe uma carreira, como se ajusta a ela e como a percebe ao longo de seu desenvolvimento profissional. O referido pesquisador classificou três componentes considerados essenciais no comprometimento com a carreira:

- 1) Identidade: identificação de um profissional com a sua carreira, que resulta em afetividade e comprometimento;
- 2) Resiliência: capacidade de as pessoas transporem e enfrentarem dificuldades, frustrações e estresses comuns ao trabalho;
- 3) Insight: processo de como as pessoas percebem a si mesmas e seus papéis profissionais e definem com clareza suas metas de carreira.

Para Bastos (1994), os estudos referentes ao comprometimento profissional podem incorrer em inconsistência. Tal fato ocorre devido a um impasse comum nas pesquisas nesse campo que diz respeito à terminologia aplicada aos estudos que ora se utiliza como ocupação, ora como profissão ou como carreira.

Posteriormente, Bastos (1994, p. 32) fez um levantamento das principais pesquisas na área e apresentou os principais conceitos para os três termos acima citados. Verificou-se que os três termos são usados como sinônimos, desconsiderando a diferenciação necessária à abrangência de cada um: *Ocupação/vocação* "descrevem o domínio ou circunscrevem um conjunto de conhecimentos e habilidades relativos à produção de um bem ou prestação de um serviço"; *Profissão* se refere a um conjunto de características que podem variar de uma

ocupação para outra, ou seja, alto envolvimento, sentimento de identidade, autonomia e alta adesão aos objetivos e valores profissionais; *Carreira* abrange tanto ocupações como profissões e considera uma sequência de trabalhos relacionados a um campo determinado.

Segundo Bastos (2000), o comprometimento pode gerar conflitos para o indivíduo. A base deste conflito pode ser a atitude de alta dedicação a uma carreira que, em contrapartida, pode acarretar uma baixa dedicação à organização. Em relação a este conflito, Goudner (1957), citado por Bastos (2000), distingue dois tipos de indivíduos assim designados: cosmopolitas e localistas. Os primeiros são compostos por indivíduos com baixa lealdade, baixo comprometimento com a organização, porém, alta dedicação à carreira. Os segundos são os que se comprometem de maneira exclusiva com a organização, e, portanto, sua profissão fica em segundo plano. Bastos (2000) apontou quatro padrões de comprometimento com a carreira:

- a) Cosmopolita-localista: alto comprometimento com a carreira e com a organização, isto é, trabalhadores que encontram na organização presente, maiores oportunidades profissionais do que em outras;
- b) Cosmopolita: alto comprometimento com a carreira, baixo comprometimento com a organização (oportunidades profissionais limitadas dentro da organização);
- c) Localista: alto comprometimento com a organização e baixo compromisso com a carreira;
- d) Nem localista, nem cosmopolita: se aplica a pessoas com baixos interesses, tanto na carreira quanto na organização em que trabalham.

Portanto, não se pode, simplesmente, ignorar os padrões de comprometimento com a carreira, posto que por meio deles, torna-se possível detectar os tipos de posturas que cada profissional adota, além de auxiliar no entendimento do vínculo que cada trabalhador estabelece com a profissão/organização. De acordo com Bastos (2008), são apresentados pelas literaturas vários atributos ao profissionalismo, os quais apresentam características específicas da relação indivíduo/profissão: senso de dever, sentimento de identidade com o grupo, alto grau de envolvimento, necessidade de autonomia, entre outros.

Para Blau (1985, p.37), o comprometimento com a carreira se define como “uma atitude de um indivíduo em relação a sua vocação ou profissão”. E, para Lee, Carswell e Allen (2000), comprometimento com a carreira é o *link* psicológico entre um trabalhador e sua ocupação, que é baseada na reação afetiva deste trabalhador a sua ocupação.

Carson e Bedeian (1994, p. 56) definem o comprometimento com a carreira como “uma motivação que alguém tem para trabalhar em uma vocação escolhida”. Para estes estudiosos o comprometimento com a carreira apoia-se em três componentes: identificação e apego à carreira (identidade); estabelecimento de metas para carreira (planejamento) e a capacidade de superar barreiras, frustrações e estresses comuns em ambientes de trabalho (resiliência).

De acordo com Carson e Bedeian (1994), construtos teóricos afetivos como a motivação de carreira, comprometimento na carreira, satisfação na carreira e satisfação com reconhecimento e recompensa por meio de promoção estão presentes na maioria das pesquisas existentes sobre carreira.

A definição adotada no presente estudo seguirá o modelo tridimensional de Carson e Bedeian (1994), pois tem uma proximidade com presença de afeto positivo e bem-estar no trabalho, construto este também investigado na presente pesquisa.

### **2.2.1. Mensuração do Comprometimento com a Carreira**

De acordo com Magalhães (2005), duas medidas do comprometimento com a carreira se destacam: a escala unidimensional de sete itens desenvolvida por Blau (1985) e a escala de três fatores, correspondentes ao modelo de London (1983), que se compõe por 12 itens e foi desenvolvida por Carson e Bedeian (1994). Os sete itens propostos por Blau destacam a certeza da pessoa sobre a escolha de sua profissão, sendo que o seu foco incide na intensidade do desejo de dar continuidade na atividade escolhida ao invés de abandoná-la. A sua medida é unidimensional, portanto, não abarca a descrição contida no modelo de London (1993), embora tenha referido que o comprometimento com a carreira compõe-se dos fatores de resiliência e identidade de carreira. Como exemplo, o aspecto de identidade não oferece itens concernentes ao desejo de crescimento e reconhecimento na área profissional. Quanto à resiliência, não apresenta um registro claramente identificável nos itens do instrumento.

Na visão de Pelletier, Bujold e Noiseux (1982), a convicção de uma escolha, bem como, o entusiasmo decorrente não implica em demonstração de atitudes e habilidades (autoavaliação, planejamento e resiliência). London (1983) concretizou suas pretensões diante dos desafios que testarão esta certeza e a intensidade do seu comprometimento com a mesma.

Na escala desenvolvida por Blau (1985), é ínfima a representação das dimensões preconizadas por London (1983). A limitação do referido instrumento pode ter relação com a definição do construto carreira que serviu de base para sua construção. Blau (1985) entendeu que a carreira é análoga e um equivalente subsidiário de uma vocação, deixando um tanto quanto obscuro estes dois conceitos e a relação entre eles. Tanto as vocações, quanto as carreiras estão em constante desenvolvimento, porém, o autor parece não ter alertado para essas características.

Enquanto Morrow (1993) recomendou a medida de Blau (1985), por ser possuidora de propriedades psicométricas adequadas, Carson e Bedeian (1994, p. 37) fizeram críticas quanto à validade do construto; pois, asseveram haver uma sobreposição desta medida com “cognições de evasão de carreira”, que são “eu frequentemente penso em abandonar este emprego”, “eu planejo ficar neste emprego por algum tempo” (escore invertido) e “eu pretendo procurar por um emprego diferente”.

A proposição de Carson e Bedeian (1994) se baseia em uma escala composta por 12 itens e três fatores definidos de acordo com o modelo de London (1983). Tal proposição será utilizada no presente estudo, por apresentar fatores que definem com precisão e clareza o comprometimento com a carreira.

A escala é formada por três sub-escalas, com quatro itens cada uma, que medem os fatores de identidade, resiliência e planejamento de carreira. Portanto, o comprometimento com a carreira é tratado como um construto multidimensional com três componentes assim definidos:

- Identidade: apego emocional a própria carreira;
- Planejamento de carreira: determinação de necessidades de desenvolvimento e estabelecimento de metas de carreira;
- Resiliência: capacidade de transpor e de enfrentar as adversidades e frustrações inerentes à carreira.

### **2.2.2. Antecedentes do Comprometimento com a Carreira**

De acordo com Wallace (1993), o comprometimento organizacional e a busca de desenvolvimento de habilidades possuem uma correlação positiva com o comprometimento com a carreira. Para Carson e Bedeian (1994), o desempenho é tido como uma correlação positiva com o comprometimento com a carreira. Blau (1985) utilizou-se de um conjunto de preditores formado por três tipos de variáveis, sendo que estas fornecem suporte em graus e momentos distintos: comportamental, quando se refere a livre escolha da carreira; o papel das expectativas prévias não atendidas; e o enfoque das trocas sociais, em que constam as experiências que afetam o comprometimento. Os oito itens propostos por Blau (1985) são marcados pela convicção do sujeito quanto à escolha da profissão, sendo fortíssimo o desejo de permanecer na atividade escolhida ao invés de abandoná-la. Contudo, apesar de o autor reconhecer que o comprometimento de carreira compõe-se dos fatores de resiliência e identidade de carreira, proposição do modelo de London (1983), a sua medida é unidimensional e não contempla à descrição do autor sobre esses aspectos.

Com relação aos dados demográficos, Irving, Colemand e Cooper (1997) verificaram que os homens tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento com a carreira do que as mulheres. Não foram encontradas relações entre comprometimento com a carreira e idade ou nível educacional. Contudo, Goulet e Singh (2002) sugerem que há uma relação positiva do comprometimento com a carreira não só com nível educacional, como também com a hierarquia (natureza) do cargo. Além dessa, foram verificadas correlações positivas e fracas de comprometimento com a carreira, a idade e o tempo de permanência na organização. Nos estudos de Kidd e Green (2006) não foi possível observar relações significativas entre as variáveis demográficas: idade e gênero e as dimensões do comprometimento com a carreira.

A Tabela 2 apresenta, resumidamente, os antecedentes demográficos e pessoais e sua relação com o comprometimento com a carreira, bem como os estudiosos que investigaram. Mowday, Porter e Steers (1982), classificam os antecedentes do comprometimento em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências do trabalho e características estruturais. Bastos (1994) identificou em seu estudo que os profissionais com alto nível de escolaridade são mais comprometidos com a carreira do que os profissionais com baixo nível de escolaridade. O autor percebeu também pessoas descomprometidas com a carreira, avaliando, positivamente, as políticas de promoção e treinamento.

As variáveis organizacionais, as de trabalho e de escopo que tiveram uma relação positiva foram: a dificuldade na forma de ingresso, o alcance das expectativas em relação ao trabalho, o *feedback* intrínseco, a variedade de habilidade e a identidade com a tarefa. As variáveis percebidas foram a ausência de ambiguidade de papel, a inexistência de supervisão rígida, a presença de regras e procedimentos escritos. O referido estudioso percebeu também que a oportunidade, o crescimento e o progresso profissional são importantes antecedentes do comprometimento com a carreira.

**Tabela 2:** Preditores do comprometimento com a carreira.

| ANTECEDENTES | RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO   | REFERÊNCIAS  |
|--------------|---|--|
| Sexo         | Os homens tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento com a carreira do que as mulheres | Irving (1997)<br>Lee e Allen (2000)  |
| Estado Civil | Tende a ser maior entre as pessoas solteiras  | London (1993)<br>Blau (1985b)<br>Lee e Allen( 2000)  |
| Escolaridade | Elevada maior o comprometimento com a carreira  | Colarelli, Colarelli<br>Matsui, Ohasawa e<br>Onglattco (1991)<br>Grover (1992)<br>Carson e Bedeian (1994)<br>Bastos (1997)<br>Lee e Allen (2000)<br>Goulet e Singh (2002). |
| Idade        | Quanto maior, mais fortes de comprometimento  | Colarelli, Colarelli e<br>Bishop (1990)<br>Lee e allen (2000)<br>Goulet e Singh (2002)   |
| Tempo        | Quanto maior, maior o comprometimento com a carreira  | Blau (1985b)<br>Lee e Allen (2000)   |

Fonte: Rowe & Ester Okazaki (2008). Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e Privadas.

Quanto as variáveis de trabalho, observou que a falta de *feedback* extrínseco e a frustração ao confrontar a expectativa que tinha com a realidade que enfrenta, também estão associadas ao descompromisso. No próximo capítulo, apresentar-se-ão as abordagens sobre as variáveis independentes desta pesquisa; algumas considerações acerca do bem-estar no trabalho e do clima organizacional.

### 2.3. BEM-ESTAR NO TRABALHO

De acordo com Paschoal (2008, p.1), “a compreensão da felicidade e dos aspectos positivos da experiência humana está entre as principais preocupações da Psicologia para o Século XXI”. Para Tamayo e Paschoal (2008), apesar de inúmeros estudos sobre o bem-estar, os modelos, tanto teóricos quanto empíricos, são escassos e não há um consenso a respeito do conceito do construto.

Paschoal (2008) observa que os termos felicidade e bem-estar, não raro, se confundem na literatura científica e são vistos como sinônimos. Na maioria das vezes, pesquisadores evitam o uso da palavra felicidade, dando preferência para as expressões afeto e bem-estar, pois são consideradas expressões mais acadêmicas. Paschoal (2008) sugere ainda que a tendência atual da literatura científica é tratar o bem-estar como sinônimo de felicidade. Esse ponto de vista é compartilhado por Albuquerque e Tróccoli (2004), ao sugerirem que o estudo do bem-estar é muito ligado ao estudo científico da felicidade.

Warr (2007) percebeu, em seus estudos, que o uso do termo felicidade proporciona algumas vantagens aos pesquisadores. A saber: interesse forte por parte das pessoas em entender a presença da felicidade, tendo em vista reconhecerem o diferencial que a mesma proporciona em suas vidas; o uso do termo felicidade oportuniza a consideração de elementos filosóficos, bem como elementos conceituais quase sempre excluídos dos estudos sobre o bem-estar; e, por último, há uma predominância de termos da literatura com conotação negativa ou neutra que faz relação com afeto negativo e bem-estar. Portanto, a felicidade pode ser definida como um julgamento positivo dos acontecimentos, independente das circunstâncias da vida.

Conforme Siqueira e Padovam (2004), no campo da psicologia, os estudos sobre bem-estar se apresentam divididos e organizados em quatro eixos teóricos: bem-estar subjetivo de Diener (1984); bem-estar psicológico de Ryff (1989); bem-estar social de Keys, Shmotkin e Ryff (2002) e bem-estar no trabalho.

Segundo Tamayo e Paschoal (2008, p. 5), o bem-estar subjetivo (BES) difere do bem-estar psicológico, sendo que “a principal diferença entre eles reside na concepção de felicidade adotada”.

A ideia de felicidade encontra respaldo na tradição hedônica em que se baseia o bem-estar subjetivo. Como sugerem Ryan e Deci (2001), a ideia de felicidade está relacionada com a experiência de prazer e desprazer, que se dá por meio de julgamentos positivos e negativos da vida. Por outro lado, o bem-estar psicológico, de acordo com Tamayo e Paschoal (2008), adota a visão *eudaimônica* da felicidade, que é considerada a felicidade hedônica aliada a realização do potencial pessoal e das metas fundamentais da vida.

Albuquerque e Tróccoli (2004) definem o bem-estar subjetivo pautado em três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida. O afeto positivo dá-se por meio de um sentimento passageiro, caracterizado por um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade. Não obstante, o afeto negativo é caracterizado por um sentimento passageiro de emoções desagradáveis, como ansiedade, depressão, aborrecimentos e outros sintomas psicológicos de aflição. A satisfação com a vida refere-se às conjunturas da vida da pessoa e aos padrões escolhidos por elas.

Passareli e Silva (2007, p. 23) definem o BES como “um aspecto que pode favorecer a maneira como vemos a nós mesmos e as outras pessoas, o que pode resultar em maior prazer em vivenciar as situações cotidianas e o relacionamento com nossos pares”. Deneve e Cooper (1998), citados por Albuquerque e Tróccoli (2004), elucidam que o BES “busca compreender a avaliação que as pessoas fazem de suas vidas”. Diener (1984) sugere, com base em seus estudos, que o BES se pauta em três características que o diferencia de outros construtos: a subjetividade, as medidas positivas e uma avaliação global. Já, na visão de Campbell, Converse e Rodgers (1976), o BES é uma experiência interna de cada pessoa. Portanto, para os referidos autores, os fatores externos como saúde, conforto, virtude ou riqueza, deveriam ficar fora da definição do construto. Frisa ainda que, mesmo sendo esses fatores determinantes do BES, não são considerados como parte inerente e necessária para que se configure o BES.

Em relação ao bem-estar psicológico, Mourão (2009) sugere que o construto tem relação com a autorrealização do potencial humano. Assim, entende o autor que “a perspectiva eudemônica adota a expressão bem-estar psicológico para designar a qualidade de vida subjetiva”. Para Siqueira e Padovam (2008) as definições do bem-estar psicológico são vistas como críticas à fragilidade das formulações que sustentavam o bem-estar subjetivo, bem como, aos estudos psicológicos que deram ênfase ao sofrimento/infelicidade e negligenciaram as causas e consequências do funcionamento positivo.

Ryff (1989) afirma que o BES está pautado em uma literatura inconsistente e que ignora aspectos considerados fundamentais ao funcionamento positivo do indivíduo. Para Paschoal (2008), os pesquisadores do bem-estar psicológico partem do princípio de que a felicidade, bem como o bem-estar, baseia-se em experiência de expressão pessoal e de autorrealização.

Ryff (1989) adotou uma categorização o BES que posteriormente, em 1995, foi reformulada pela própria Ryff e Keyes (1995), e se apresenta com as seguintes dimensões:

- 1) Autoaceitação: se traduz por meio de um elevado nível de autoconhecimento e maturidade; é peculiar de pessoas desprovidas de qualquer complexo de inferioridade, sendo que, as experiências passadas são vistas como aspectos positivos, independente da natureza: boas ou ruins.
- 2) Relacionamento interpessoal positivo: aspecto em que os adjetivos como a empatia, a confiança e o interessar-se pelo próximo impera isento de alguma intenção, a não ser a de proporcionar bons momentos ao próximo.
- 3) Autonomia: se traduz por meio de comportamento caracterizado pela liberdade de ação; há pessoa que se governa sem intervenção de forças ou agentes externos; também pode ser denominado de gestão plena de seus atos.
- 4) Controle do ambiente: a astúcia é a principal característica de pessoas que detém o comando de um ambiente, dispõem de habilidades e preparos para enfrentar as vicissitudes do dia a dia.
- 5) Propósito na vida: dá-se quando a pessoa entende que objetivos e metas deverão ser uma constante, visto que por meio dos mesmos encontrarão o sentido de viver.

6) Crescimento Pessoal – oportunidade experimentada pela pessoa ao mostrar o seu potencial e as vitórias obtidas nas diferentes fases da vida.

Paschoal (2008) considera que o modelo de Ryff e Keyes (1995) para definir o bem-estar psicológico é considerado um marco nos estudos sobre o BES, sendo referência entre os pesquisadores do construto.

Quanto ao bem-estar no trabalho, de acordo com Paschoal e Tamayo (2008), as duas concepções do bem-estar geral influenciam o bem-estar no trabalho, porém o mesmo dispõe de definições e propostas teóricas que lhe são peculiares. Os pesquisadores definem o bem-estar no trabalho como: “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança ao alcance de suas metas” (Paschoal e Tamayo, 2008, p. 23). A partir desta definição, os autores concluíram que o bem-estar no trabalho ocorre com a presença de fatores afetivos (emoções e humores) bem como de fatores cognitivos (percepção de expressividade e realização), além de pontos importantes das abordagens hedônicas e eudaimônicas.

Siqueira e Padovam (2004) consideram que o bem-estar no trabalho dá-se por meio da relação da pessoa com seu trabalho, traduzida pela satisfação no trabalho, pelo envolvimento com o trabalho e pelo comprometimento organizacional afetivo. Com a mesma linha de pensamento, Nascimento (2006) acredita que o bem-estar laboral vai além da observação das estruturas, formas de organização de trabalho, tipos de gestão e clima organizacional.

Segundo Tamayo e Paschoal (2008), mesmo os pesquisadores que se utilizam da visão do bem-estar psicológico, apontam que as emoções incidem como fator determinante para o bem-estar no trabalho. Porém, se forem consideradas apenas as emoções, fatores como a expressividade e autorrealização não serão mensurados. Os autores citam outros estudiosos que corroboram este pensamento. A exemplo, Waterman (1993) e Warr e Waterman (2007) são enfáticos quanto à importância da dimensão hedônicas bem como da *eudaimônica* e salientam que apenas uma visão hedonista da felicidade trará um resultado insuficiente.

Os resultados encontrados na pesquisa de Tamayo e Paschoal (2008) fortalecem ainda mais a ideia de que o bem-estar no trabalho pode ser formatado de maneira que contemple tanto as dimensões do afeto, quanto da realização/ expressividade, pois para os autores o local de trabalho é permeado por emoções, realização e de construção de felicidade pessoal.

Assim, o conceito apresentado por Paschoal (2008) orientou o desenvolvimento deste estudo.

### 2.3.1. Mensuração do Bem-Estar no Trabalho

De acordo com Paschoal (2008), as definições adotadas pelos pesquisadores acerca do bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, a forma de mensurá-lo, é apresentada de diferentes maneiras os conceitos utilizados para representar o construto. E, não raro, o bem-estar no trabalho é medido baseando-se na definição do bem-estar geral. Tal fato pode ser verificado com frequência, principalmente, quando se refere às medidas de afeto que englobam emoções e humores. Siqueira e Padovam (2008) asseveram que a literatura sobre o bem-estar no trabalho apresenta múltiplos conceitos, independentemente de serem positivos ou negativos.

Daniels (2000), para medir o bem-estar no trabalho, serve-se de cinco dimensões bipolares, que se formam por meio de cinco fatores compostos por emoções positivas e negativas. Ao todo são trinta itens que devem ser assinalados a partir do seguinte questionamento: pensando na semana passada, quantas vezes seu trabalho fez com que você se sentisse de cada forma descrita a seguir? A escala de resposta de seis pontos varia de nunca a sempre. Quanto maior a pontuação, maior o bem-estar afetivo no trabalho. Depressão (deprimido) *versus* prazer (feliz e alegre); cansaço (cansado) *versus* vigor (ativo) são exemplos de fatores e itens propostos neste modelo. Todos os alfas de Cronbach são superiores a 0.70.

No Brasil, Paz (2005) formulou e validou a Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações. O instrumento é composto por 15 itens em um único fator, com  $\alpha$  de 0,91. Para a autora o bem-estar está pautado em dois polos: um representa o descontentamento, que implica em não realização de desejos e necessidades individuais, e outro representa gratificação, que implica em realização de desejos e necessidades individuais. No entanto, a escala não concebe as dimensões que medem as emoções e humores das pessoas no ambiente laboral, sendo composta por itens que refletem as dimensões cognitiva e afetiva. Cada item avalia a percepção do trabalhador em relação à reciprocidade existente com a organização. O respondente utiliza uma escala que varia de *nunca* a *sempre*. A autora descreve indicadores do

polo gratificação, tais como: valorização do trabalho, o reconhecimento pessoal, a autonomia dentre outros e, o polo do descontentamento é avaliado pela inversão do polo gratificação.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a escala de bem-estar no trabalho (Anexo 3), desenvolvida e validada por Tamayo e Paschoal (2008), composta por três fatores: afeto negativo, com 12 itens (ex.: ‘irritado’); afeto positivo, com nove itens (ex.: ‘entusiasmado’); realização, com nove itens (ex.: ‘faço o que realmente gosto de fazer’), totalizando 30 itens. O fator afeto positivo obteve índice de confiabilidade *alpha* de cronbach ( $\alpha$ ) equivalente a 0,95. O fator afeto negativo obteve  $\alpha$  igual a 0,94 e o fator realização  $\alpha$  igual a 0,92.

Para os itens referentes à realização, o respondente parte do enunciado: “Neste trabalho...”, utilizando-se de uma escala de um a cinco, na qual um corresponde a discordo totalmente e cinco a concordo totalmente. Para os itens de afeto, o respondente parte da afirmativa “Nos últimos seis meses meu trabalho tem me deixado...”, pontuando os itens também de um a cinco, sendo um igual a “nunca” e cinco igual a “extremamente”.

O modelo proposto neste estudo presume que características do ambiente de trabalho, ou seja, a percepção do trabalhador acerca do bem-estar no trabalho influencia o comprometimento com a organização e com a carreira.

#### 2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Xavier (1984), os primeiros estudos sobre clima organizacional ocorreram nas décadas de 1920 e 1930, no entanto ainda não recebiam essa denominação. De acordo com Schneider e Reichers (1983), o interesse pelo estudo do clima nas organizações tem a ver com a constatação da diversidade observada na forma de funcionamento das empresas pertencentes a um mesmo ramo de negócios, com estruturas semelhantes e sujeitas aos mesmos aspectos socioculturais.

Ainda, de acordo com Xavier (1984), os estudos de Lewin, Lippitt e White (1939) possibilitaram o entendimento de que o comportamento do indivíduo no trabalho não depende somente de suas características individuais, mas também da forma como percebe seu clima de trabalho e os componentes da organização. Os referidos autores desenvolveram estudos quando foram pesquisados três tipos de liderança (autoritária, democrática e *laissez-faire*).

Eles acreditavam que o contexto poderia ocorrer por meio da liderança e que cada estilo de liderança produziria efeitos radicalmente diferentes no clima da organização.

No entanto, Gosendo (2009, p. 8) faz um alerta sobre o entendimento dos autores sobre clima e aponta que, “verifica-se que os autores estavam, de fato, investigando o impacto dos estilos de liderança nos comportamentos e atitudes das pessoas”. Gosendo (2009) acrescenta que essa maneira de compreender o clima das organizações, como característica do ambiente organizacional, esteve presente e continua nas pesquisas mais recentes. A autora cita estudos de alguns pesquisadores, dentre eles: Puente-Palacios (1995), Coelho (2004) e Peiró (2009) para exemplificar a confusão conceitual do construto.

De acordo com Bedani (2003), no final da década de 1950 e início da década de 1960, foi expressivo o número de estudos referentes ao clima organizacional. Em 1957 surge a expressão clima organizacional no artigo escrito por Argyris, intitulado “Alguns problemas na conceituação de clima organizacional: um estudo de caso em um banco”. No entanto, Gosendo (2009) aponta que, apesar das preocupações do autor e das dificuldades apontadas, a definição adotada para o construto demonstra sobreposição a outro construto - *satisfação*, dificultando a compreensão e o desenvolvimento do tema, já a partir de então.

Segundo Woodman e King (1978), embora não haja um consenso na definição do construto, existe um número expressivo de concordância quanto aos importantes impactos do clima na compreensão do comportamento humano no trabalho. Mas, na visão de Gosendo (2009), as conclusões de Woodman e King (1978) não podem ser consideradas, pois algo que é entendido e medido de várias maneiras gera resultados pouco confiáveis. Buscar entender o clima para melhor compreender o comportamento das pessoas no trabalho não tem alavancado os estudos sobre o tema, pois permanece a dificuldade em delimitar o tema com precisão. (Gosendo, 2009, p. 12). Afirma a pesquisadora que “Não se pode, portanto, ter medidas adequadas de algo que não se sabe o que é”.

A partir de uma extensa revisão de literatura, Gosendo (2009) demonstra que há mudanças significativas no entendimento do clima organizacional ao longo do tempo. A autora apresenta essa evolução conceitual por meio de sete abordagens ou modelos. As quatro primeiras abordagens referem-se à compreensão do construto e as demais à maneira de lidar e mensurar o construto:

- a) Abordagem estrutural – percepção de aspectos estruturais na formação do clima, considerado sinônimo de ambiente organizacional;
- b) Abordagem perceptual – percepção e interpretação de aspectos do comportamento organizacional na formação do clima, com ênfase no papel de protagonista desempenhado pelos indivíduos;
- c) Abordagem interativa – percepção das relações interpessoais na formação do clima organizacional, com ênfase na construção de um significado socialmente construído;
- d) Abordagem cultural – percepção de variáveis culturais na construção do conceito de clima organizacional, enfatizando a forma como os indivíduos lidam, interpretam e constroem a realidade;
- e) Modelos de tipologia de composição – agregação das percepções individuais, por meio de cinco tipos básicos de composição, na formação do construto de clima organizacional;
- f) Abordagem da força do clima – grau de concordância das percepções individuais, dentro dos grupos, unidades e organizações, tendo por base os modelos de composição de Chan e o conceito de força da cultura organizacional de Trice e Beyer;
- g) Abordagem das configurações do clima – considera os efeitos em conjunto das múltiplas dimensões do clima e agrega as que apresentam padrões similares para formar as configurações do clima.

O conceito de clima é entendido inicialmente como atmosfera organizacional, referindo-se aos aspectos da estrutura do ambiente de trabalho, bem como a percepção por parte dos trabalhadores em relação ao jeito de atuar da organização. Segundo Gosendo (2009), a abordagem interativa do clima organizacional apresenta um enfoque integrado, pois aceita tanto os aspectos objetivos quanto os subjetivos na conceituação do clima organizacional. O clima se concretiza por meio das relações do trabalho; nas quais ocorrem as trocas de experiências e percepções, formando significados compartilhados do contexto organizacional. Contudo, salienta a autora, que a abordagem interativa não considera os aspectos estabelecidos pelas pessoas presentes nas relações interpessoais, como valores, crenças e normas que acabam formando a cultura da organização e influenciam na maneira das pessoas atuarem e pensarem no ambiente de trabalho. Para a autora, muito dos conceitos de clima organizacional encontrados em vários momentos dos estudos realizados citam os inter-relacionamentos na construção do construto, porém “não contemplam as relações no trabalho em seus instrumentos de medida”.

A revisão de literatura realizada por Gosendo (2009) proporcionou à pesquisadora verificar que o clima organizacional é tratado ora como variável dependente, ora independente e também como mediadora, e ainda apresenta um agravante maior que é a sobreposição com outros construtos. Esses aspectos podem ser observados ao analisarem-se várias pesquisas realizadas por estudiosos do tema.

De acordo com Luz (1998), clima organizacional pode ser definido como percepções ou impressões gerais por parte dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho, pois reflete o comportamento organizacional, destacando seus valores ou atitudes que influenciam a maneira pela qual as pessoas se relacionam no trabalho. Para Maximiano (2000, p. 21), o clima organizacional é caracterizado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

De acordo com Carvalho e Melo (2008), quem cria o ambiente é o líder e sua forma de liderança. O relacionamento dessas partes deve ser pacífico, sendo que cabe ao líder motivar e construir boas relações na organização para que a equipe desenvolva os trabalhos de forma eficiente. Caso o relacionamento for ruim, acarretará influência negativa diretamente no relacionamento, bem como no processo organizacional.

Para Oliveira e Campello (2006, p. 17), clima organizacional “é um conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho”, as quais podem variar de acordo com o nível cultural, econômico, psicológico e de comunicação das pessoas de uma organização. Os autores elencam mais uma definição de clima organizacional: “uma visão fotográfica que retrata as percepções mais negativas ou positivas dos indivíduos, que pode ser afetada por fatores internos ou externos”.

A pesquisa desenvolvida por Teixeira (2002) está entre aquelas que apresentam confusão conceitual de clima organizacional. Para o autor clima organizacional é formado pela identificação das pessoas com a empresa, principalmente em relação aos desafios, cultura vencedora, reconhecimento, equidade, liderança, oportunidade de carreira, programas de treinamento, ambiente de aprendizagem e ambiente acolhedor. Porém, apenas o reconhecimento pode ser considerado fator que reflete o clima organizacional de uma empresa, pois os demais fazem referência a construtos há muito estudados e delimitados pelas pesquisas na área de comportamento organizacional. Outra confusão conceitual pode ser observada na definição de Reichers e Schneider (1990) que equiparam o clima organizacional

a satisfação com o trabalho, ao relacionamento interpessoal e com as políticas e práticas de gestão. O relacionamento interpessoal e as práticas de gestão podem ser considerados elementos que caracterizam o clima organizacional, porém a satisfação é outro construto muito bem definido.

Segundo Andrade (2008), é importante diagnosticar o clima de uma organização para melhor conhecer o ambiente interno, as atitudes, os padrões comportamentais e os problemas internos existentes, sendo uma ferramenta que o gestor pode utilizar para trabalhar a melhoria das relações.

Gosendo (2009) relata que o clima organizacional é visto por um número considerável de estudiosos como um fenômeno primordial no que diz respeito à influência que o mesmo exerce sobre o comportamento e o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. A autora cita a pesquisa realizada por Welsch e Lavan (1981), em uma instituição de saúde, cujo objetivo era relacionar o comprometimento com as variáveis organizacionais, dentre elas, o clima organizacional. Os resultados indicaram que o clima participativo está fortemente relacionado com o comprometimento organizacional.

Contudo, como aponta Gosendo (2009) não se pode investigar ou avaliar algo que não se tem a concepção correta e clara do que é.

Com o objetivo de melhor delimitar o construto clima organizacional, Gosendo (2009) realizou pesquisa utilizando-se de metáforas para investigar a compreensão que as pessoas tinham de clima no ambiente organizacional. Clima organizacional foi definido pela autora como “padrões de interação social construídos por meio das intersubjetividades e compartilhados no contexto do trabalho”. Assim, esta compreensão do clima limitado ao contexto das relações de trabalho embasou a realização desta pesquisa.

Gosendo (2009) pautou-se, em seu estudo, no pressuposto do modelo de consenso direto, por ser um dos mais usados em pesquisas sobre clima, para a consideração de concordância das percepções, usada para explicar a agregação dos escores do nível mais baixo (indivíduos) para representar os escores do nível mais alto (organização).

Gosendo (2009) destaca que clima organizacional se traduz em um fenômeno relevante pelo fato de impactar sobremaneira não só no comportamento, bem como no desempenho das pessoas no ambiente de trabalho.

### **2.4.1. Mensuração do Clima Organizacional**

Muitos e diversos são os instrumentos existentes para se medir clima organizacional. Contudo, como salienta Gosendo (2009, p.11), “As pesquisas de clima têm, insistentemente, abordado outros construtos ao definir seus elementos constitutivos, tais como cultura, satisfação no trabalho, motivação, justiça organizacional, estilos de gerenciamento, entre outros”. Essa diversidade de fatores que compõem o clima organizacional, aliada a outros aspectos como a sobreposição de construtos, tem dificultado a comparação e generalização dos resultados das pesquisas realizadas.

Para demonstrar essa realidade, Gosendo (2009) observa que a maioria dos instrumentos utilizados na medição do clima organizacional, que utilizam metodologia quantitativa, não foram elaborados para organizações específicas. Em seguida, apresentam-se alguns instrumentos que foram utilizados na medição do clima organizacional no Brasil. Essa diversidade de fatores que compõem o clima organizacional, aliada a outros aspectos como a sobreposição de construtos, tem dificultado a comparação e generalização dos resultados das pesquisas realizadas.

Oliveira (1990), em seu estudo sobre clima organizacional, em uma agência de pesquisa agropecuária, baseou-se nas percepções dos indivíduos acerca de determinados fatores que compõem o universo do ambiente interno do trabalho. Utilizou-se de um questionário com 18 variáveis: progresso, cooperação, competição, calor humano, apoio logístico, estrutura, padrões de desempenho, flexibilidade, responsabilidade, controle, recompensa, reconhecimento, participação, tolerância a erros, liderança, tensão, identidade e conflitos. Os resultados apontaram que os funcionários consideraram flexíveis as normas da organização, com estrutura adequada ao alcance dos objetivos, com condições de trabalho, pouca pressão na execução das tarefas, ambiente de confiança e de apoio.

Coelho (2004), para mensurar o clima, construiu um instrumento formado por 45 itens agrupados em nove dimensões: 1) Excelência e padrões de desempenho: ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada; 2) Reconhecimento: demonstrar reconhecimento pelo bom desempenho; 3) Relacionamento: bom relacionamento interpessoal; 4) Autonomia: a organização delega responsabilidade pessoal aos seus funcionários para desempenhar suas atividades; 5) Gestão e autoridade: respeito pelas diferenças, encorajamento ao novo e flexibilidades de ações; 6) Desenvolvimento e aperfeiçoamento do pessoal: educação continuada, liberdade de criar e inovar; 7) Justiça e

equidade: imparcialidade nas decisões administrativas; 8) Missão da empresa: objetivos e metas claramente definidos e 9) Saúde e segurança: ambiente saudável e minimização de fatores de risco à saúde do trabalhador.

As escalas alternativas de respostas variam em quatro níveis desde “concordo inteiramente” até “discordo inteiramente”.

Após delimitação do conceito de clima organizacional, Gosendo (2009) construiu instrumento para medir os seis tipos de clima. Dois voltados para as relações entre chefes e subordinados (climas caloroso e gelado) e quatro afetos aos relacionamentos entre os pares (climas quente, frio, seco e úmido). Para construir e validar um instrumento para mensurar o clima organizacional utilizou-se de uma amostra de 580 funcionários de diferentes organizações, públicas e privadas localizadas no Distrito Federal. Os itens de cada fator foram selecionados a partir da análise de conteúdo daqueles com maiores cargas fatoriais. O cálculo de precisão da escala foi realizado por meio do coeficiente *alpha* de cronbach. O primeiro fator refere-se ao *clima seco* tendo o  $\alpha$  igual a 0,84. O segundo fator refere-se ao *clima caloroso* com o  $\alpha$  igual 0,83. O terceiro fator refere-se ao *clima gelado* com o  $\alpha$  igual 0,85. O quarto fator refere-se ao *clima úmido* com o  $\alpha$  igual 0,82. O quinto fator refere-se ao *clima quente* com o  $\alpha$  igual 0,86. O sexto fator refere-se ao *clima frio* com o  $\alpha$  igual 0,85. A escala apresentou boas qualidades psicométricas, sendo os coeficientes de *alpha* de cronbach de no mínimo 0,80. A seguir são especificados cada um dos tipos de clima.

- Clima seco - foca a relação de hostilidade e desentendimentos entre os pares. Formado por cinco itens, com *alpha* de cronbach de 0,84. Faz parte deste fator o item “tratamento agressivo entre as pessoas”.

- Clima de gestão calorosa – refere-se à relação chefia e subordinado. Possui seis itens, com *alpha* de cronbach de 0,83. Faz parte deste fator o item “enaltecimento do esforço do subordinado na realização das tarefas por parte da chefia”.

- Clima de gestão gelada – mostra a relação entre chefe e subordinado. Possui cinco itens, com *alpha* de Cronbach de 0,85. Faz parte deste fator o item “dificuldade de acesso dos subordinados aos seus chefes”.

- Clima úmido – apresenta relação próxima e invasiva entre os pares. Possui quatro itens e *alpha* de Cronbach de 0,82. Faz parte deste fator o item “pessoas que querem saber sobre a vida privada de seus colegas de trabalho”.

- Clima quente – apresenta a relação de cooperação e ajuda mútua entre os pares. Possui cinco itens e *alpha* de Cronbach de 0,86. Faz parte deste item “ajuda mútua na realização das tarefas”.

- Clima frio – apresenta a falta de interação entre os pares e o desinteresse nas relações. Possui cinco itens e *alpha* de Cronbach de 0,85. Faz parte deste item “ausência de interação entre os colegas na realização do trabalho”.

Dentre as pesquisas apresentadas nesta revisão, a que mais se aproxima da proposta do presente estudo é a de Gosendo (2009), sendo, portanto, o instrumento utilizado para desenvolver esta investigação.

### 3. MODELO DE PESQUISA

A Figura 2 apresenta graficamente o modelo proposto para as relações entre bem-estar no trabalho e clima organizacional com o comprometimento organizacional e o comprometimento com a carreira.

**Figura 2:** Modelo de Pesquisa.



Fonte:

Conforme discutido nos tópicos anteriores, as variáveis independentes do estudo são o bem-estar no trabalho e o clima organizacional. As variáveis dependentes são o comprometimento organizacional e o comprometimento com a carreira. De acordo com o modelo de investigação, o bem-estar no trabalho e o clima organizacional causam um impacto direto no comprometimento organizacional, bem como no comprometimento com a carreira.

Por meio da realização da pesquisa com os funcionários do hospital objeto do presente estudo, foram analisados os resultados com relação ao impacto das variáveis independentes – bem-estar, clima organizacional - no comprometimento com a organização e com a carreira. Para tanto, foram aplicados questionários à equipe da enfermagem do Hospital Regional de Cáceres/MT.

Conforme a proposição de Vergara (2000), a referida pesquisa possui caráter descritivo, por expor características da população estudada e estabelecer correlação entre as

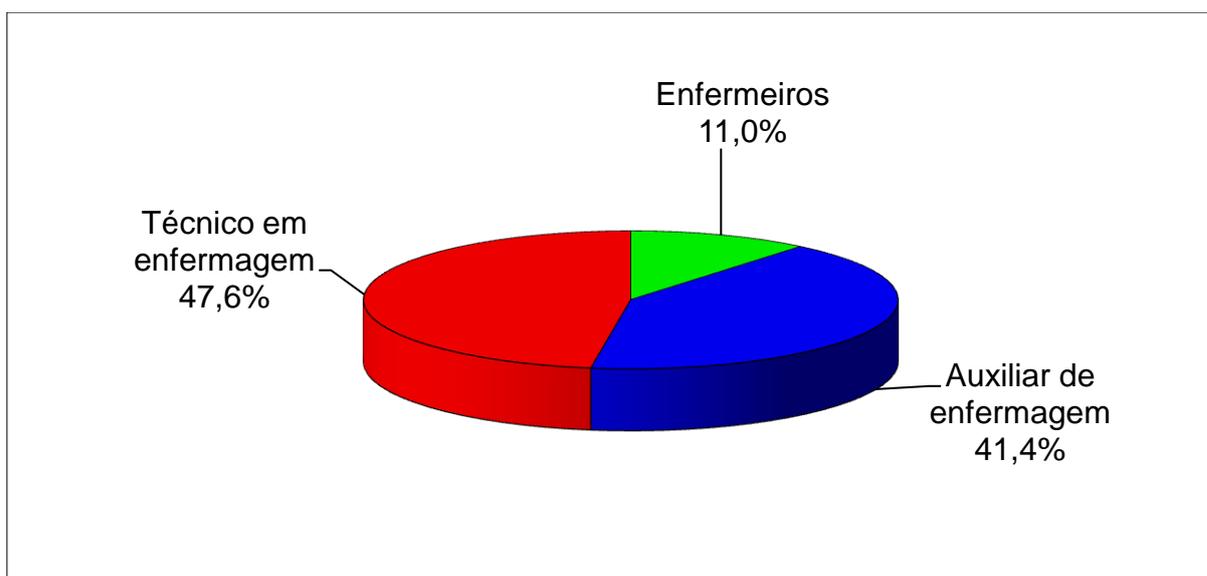
variáveis e é classificada quanto aos fins como aplicada, uma vez que busca um resultado bastante específico: analisar a influência do bem-estar no trabalho e do clima organizacional no comprometimento organizacional e com a carreira. Para a referida autora, a pesquisa aplicada tem finalidade prática e seu motivo de existir se deve a necessidade de resolver problemas reais, sendo a solução imediata ou não.

A seguir, apresenta-se o cálculo da amostra, o método, os instrumentos e as análises estatísticas realizadas.

### 3.1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Os participantes do estudo são funcionários da assistência do Hospital Regional de Cáceres, mais especificamente enfermeiros, auxiliares e técnicos de enfermagem. Inicialmente, 210 responderam os questionários: 23 (11%) enfermeiros, 87 (41,4%) auxiliares de enfermagem e 100 (47,6%) técnicos de enfermagem. O quadro de funcionários concursados se resume da seguinte forma: 06 (26,08%) enfermeiros, 23 (26,44%) auxiliares de enfermagem e 32 (32%) técnicos de enfermagem. Os demais, que representam a maioria, são contratados por meio de processo seletivo, por tempo determinado, que tem a duração de um ano, podendo ser prorrogado por igual período. Vencido o prazo de dois anos, são feitas novas contratações.

**Figura 3:** Distribuição dos pesquisados segundo a profissão.



Fonte:

### 3.2. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os dados foram coletados por um conjunto de quatro instrumentos, conforme elencados a seguir.

Para mensurar a variável dependente comprometimento organizacional foi utilizado o instrumento desenvolvido e validado por Meyer, Allen e Smith (1993) que conta com 18 indicadores, sendo seis de cada uma das três dimensões: afetiva com  $\alpha$  igual a 0,85, normativa com  $\alpha$  igual a 0,73 e instrumental com  $\alpha$  igual a 0,79. O instrumento é composto por questões fechadas sobre o comprometimento e são aplicadas no formato *likert* de cinco pontos: 1 – discordo plenamente, 2 – discordo pouco, 3 – em dúvida, 4 – concordo pouco e 5 – concordo plenamente.

Esta escala reflete estados psicológicos do indivíduo na sua relação com a organização, os quais afetam a sua resolução de permanecer ou não nela, sendo distribuída da seguinte maneira:

- Comprometimento Afetivo: itens 1 a 6;
- Comprometimento Instrumental: itens 7 a 12;
- Comprometimento Normativo: itens 13 a 18 do questionário.

No Brasil, Medeiros e Enders (1997), seguido por Ricco (1998) e Bandeira (1999) são considerados os pioneiros a validarem o modelo de conceituação das três bases do comprometimento organizacional. Medeiros e Enders (1997) encontraram os seguintes índices de confiabilidade: comprometimento afetivo:  $\alpha$  igual a 0,68; comprometimento normativo:  $\alpha$  igual a 0,75 e comprometimento instrumental com um  $\alpha$  igual a 0,61. Portanto, foram encontrados valores abaixo dos valores médios encontrados em outras culturas, cujas médias são:  $\alpha$  igual a 0,85 para o comprometimento afetivo,  $\alpha$  igual a 0,73 para comprometimento normativo e  $\alpha$  igual a 0,79 para o comprometimento instrumental.

Para mensurar o Comprometimento com a Carreira foi utilizada a proposição de Carson e Bedeian (1994). O referido instrumento é composto por 12 itens que se subdividem em três fatores, com quatro itens cada um: identidade com o  $\alpha$  igual a 0,85, resiliência com o  $\alpha$  igual a 0,79 e planejamento com o  $\alpha$  igual a 0,82. Apresenta uma escala de cinco pontos com a seguinte gradação: 1) discordo totalmente; 2) discordo; 3) concordo em parte; 4 – concordo, 5 – concordo totalmente.

No Brasil, estudo conduzido por Rowe e Bastos (2007) validou o referido instrumento que apresentou coeficiente de alfa de 0,84. No estudo de Magalhães e Gomes (2007) os índices de consistência interna foram de: 0,75 para o fator identidade, 0,72 para o fator resiliência e 0,76 para o fator planejamento de carreira.

Para mensurar o bem-estar, variável independente, foi utilizada a escala de bem-estar no trabalho (EBET) proposta por Tamayo e Paschoal (2008). A escala é formada por 30 itens distribuídos em três fatores: 1) afeto positivo, com nove itens, 2) afeto negativo, com 12 itens e 3) realização com nove itens. Os itens são respondidos de acordo com uma escala de concordância de cinco pontos, que varia de um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente). O fator afeto positivo obteve índice de confiabilidade *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ) equivalente a 0,95. O fator afeto negativo obteve um  $\alpha$  igual a 0,94 e o fator realização um  $\alpha$  igual a 0,92. Tal instrumento foi validado em uma amostra de 317 trabalhadores de diferentes organizações públicas e privadas. Os três fatores juntos explicaram 57,30% da variância.

Para mensurar o clima organizacional foi utilizada a escala desenvolvida por Gosendo (2009), composta por 30 itens, que representam duas dimensões de relacionamento: A – Relacionamento com os pares: Clima Seco – formado por cinco itens, com o índice de confiabilidade *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ) equivalente a 0,84; Clima Quente – formado por cinco itens, com o índice de confiabilidade *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ) equivalente a 0,86; Clima Úmido – formado por quatro itens, com o índice de confiabilidade *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ) equivalente a 0,82 e Clima Frio – formado por cinco itens, com o índice de confiabilidade *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ) equivalente a 0,82; e B – relacionamento com os chefes: Clima Caloroso - formado por seis itens, com o índice de confiabilidade *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ) equivalente a 0,83 e Clima Gelado – formado por cinco itens, com o índice de confiabilidade *alpha* de Cronbach ( $\alpha$ ) equivalente a 0,85.

O instrumento apresenta uma escala de cinco pontos com a seguinte gradação: 1) nunca; 2) raramente; 3) às vezes; 4) frequentemente e 5) sempre.

### 3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi feito um contato pessoal com o diretor geral do hospital, com o propósito de obter a necessária autorização. Os objetivos do trabalho foram apresentados, uma ênfase maior foi dada no sentido de informar que se tratava de um estudo

acadêmico, com a finalidade de obter subsídios para a realização da presente pesquisa. Não houve nenhum empecilho para a realização da mesma.

Os dados foram coletados na segunda quinzena do mês de dezembro/2010. Os questionários foram distribuídos pela pesquisadora nos setores e aplicados aos profissionais que estavam de plantão em cada período: matutino, vespertino e noturno 1 e 2. Os objetivos da pesquisa bem como o sigilo das informações coletadas foram claramente informados aos participantes. A preocupação em garantir o sigilo das respostas fez com que os dados demográficos, bem como a identificação do setor não fossem registrados. Os participantes foram orientados no sentido de que, ao término do preenchimento dos questionários deveriam colocá-los dentro de um envelope (fornecido pela pesquisadora), devidamente fechados. A pesquisadora combinou com a equipe de cada setor que passaria no término do plantão para recolher os que estavam respondidos e deixar outros questionários para os funcionários do plantão seguinte. Portanto, a pesquisadora passou pelo hospital deixando e/ou recolhendo os questionários nos seguintes horários: 07:00 horas, 13:00 horas e 19:00 horas, que são os horários de entrada/saída do plantão.

### 3.4. ANÁLISE DE DADOS

#### 3.4.1. Regressões Múltiplas: Pressupostos

A preparação para as análises de regressão incluiu a análise dos pressupostos da regressão múltipla: tamanho da amostra, análise dos *outliers* univariados, multivariados, normalidade da distribuição de respostas e inspeção das variáveis independentes quanto à existência de multicolinearidade.

Por meio do cálculo da distância Mahalanobis, oito participantes foram identificados como *outliers* multivariados. Esse conjunto de pessoas se diferencia das demais por perceberem de forma mais favorável alguns aspectos do comprometimento com a carreira, do clima organizacional e do bem-estar. Análises descritivas mostram que o conjunto de casos *outliers* apresenta médias mais altas na dimensão de Identidade do comprometimento com a carreira, nas dimensões Gelado e Úmido do clima organizacional e também no que tange aos afetos negativos do bem-estar. Para todas as outras variáveis do estudo, a percepção desse

grupo de participantes, considerados casos extremos, é menos favorável do que o restante da amostra. Além das diferenças de médias, as análises descritivas apontam também valores mais baixos de desvio-padrão, que se traduz em menor variabilidade intragrupo no conjunto de *outliers*, no que tange às dimensões afetivas e calculativa do comprometimento organizacional, na dimensão Planejamento do comprometimento com a carreira, na dimensão Frio do clima organizacional e na dimensão Realização do bem-estar. Os participantes identificados foram excluídos das análises, resultando na amostra final, composta por 202 pessoas.

Segundo Tabachnick e Fidell (2007), para realizar análise de regressão padrão, há duas regras que indicam quantos casos são necessários em função do número de variáveis preditoras. Essas regras seguem as seguintes fórmulas:  $N \geq 104 + m$  ou  $N \geq 50 + 8m$ , em que “m” é o número de variáveis antecedentes. Para qualquer uma das regras, o banco de dados com 202 pessoas é suficiente para as análises.

Com relação à normalidade das distribuições, todas as variáveis apresentam pequenos desvios, observados pelos valores de *skewness* maiores do que um, porém menores do que dois o que pode afetar a estimação do parâmetro. Entretanto, de acordo com Miles e Shevelin (2001), não seria problemático o pesquisador trabalhar com essas variáveis, visto que os dados foram considerados adequados. A aplicação deste critério (observação da magnitude assimetria), também contribui na identificação de casos *outlier* univariados, cuja presença pode gerar falta de normalidade na distribuição dos dados.

A colinearidade foi analisada, inicialmente, a partir do exame da matriz de correlações entre as variáveis do modelo, apresentada na Tabela 3, cuja análise permite identificar a existência de correlações significativas e moderadas entre todas as variáveis. O valor mais expressivo entre variáveis antecedentes e a variável critério foi observado entre Realização (bem-estar) e Planejamento (comprometimento com a carreira). Entre as variáveis antecedentes observa-se a existência de apenas uma correlação forte (acima de 0,90), entre afetos negativos e realização ( $r=-0,91$ ), indicando a possibilidade de haver singularidade entre essas variáveis.

A esse respeito, Tabachnick e Fidell (2007) afirmam que a singularidade entre variáveis pode ser identificada por meio do cálculo do SMC, que é a correlação múltipla quadrada de uma variável regredida das demais antecedentes do modelo. As autoras indicam

que há singularidade entre as variáveis quando a correlação múltipla quadrada é igual a um, o que não ocorreu nas análises realizadas para as variáveis do modelo testado.

**Tabela 3:** Matriz de correlações das variáveis do modelo preditivo.

| VARIÁVEL            | CORRELAÇÕES BIVARIADAS |             |             |             |             |             |             |             |      |      |      |      |      |      |
|---------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
|                     | 2                      | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   |
| 1. CL_SECO          | <b>- ,81</b>           | <b>,82</b>  | <b>,84</b>  | <b>-,84</b> | <b>,83</b>  | <b>-,81</b> | <b>,83</b>  | <b>-,84</b> | -,75 | ,80  | -,78 | -,77 | -,79 | ,73  |
| 2. CL_CALOROSO      |                        | <b>-,84</b> | <b>-,80</b> | <b>,81</b>  | <b>-,80</b> | <b>,84</b>  | <b>-,79</b> | <b>,81</b>  | ,81  | -,83 | ,76  | ,74  | ,79  | -,77 |
| 3. CL_GELADO        |                        |             | <b>,80</b>  | <b>-,86</b> | <b>,79</b>  | <b>-,81</b> | <b>,80</b>  | <b>-,82</b> | -,78 | ,74  | -,80 | -,79 | -,78 | ,77  |
| 4. CL_UMIDO         |                        |             |             | <b>-,81</b> | <b>,78</b>  | <b>-,79</b> | <b>,83</b>  | <b>-,81</b> | -,76 | ,78  | -,71 | -,77 | -,77 | ,75  |
| 5. CL_QUENTE        |                        |             |             |             | <b>-,87</b> | <b>,83</b>  | <b>-,87</b> | <b>,87</b>  | ,79  | -,84 | ,76  | ,82  | ,80  | -,77 |
| 6. CL_FRIO          |                        |             |             |             |             | <b>-,81</b> | <b>,80</b>  | <b>-,79</b> | -,73 | ,85  | -,77 | -,77 | -,73 | ,76  |
| 7. BE_POSITIVOS     |                        |             |             |             |             |             | <b>-,87</b> | <b>,84</b>  | ,82  | -,85 | ,77  | ,80  | ,82  | -,81 |
| 8. BE_NEGATIVOS     |                        |             |             |             |             |             |             | <b>-,91</b> | -,77 | ,84  | ,76  | -,85 | -,88 | ,81  |
| 9. BE_RELIZACAO     |                        |             |             |             |             |             |             |             | ,82  | -,81 | ,77  | ,86  | ,87  | -,78 |
| 10. CO_AFETIVO      |                        |             |             |             |             |             |             |             |      | -,79 | ,63  | ,77  | ,78  | -,75 |
| 11. CO_CALCULATIVO  |                        |             |             |             |             |             |             |             |      |      | -,72 | -,77 | -,79 | ,80  |
| 12. CO_NORMATIVO    |                        |             |             |             |             |             |             |             |      |      |      | ,72  | ,75  | -,71 |
| 13. CC_IDENTIDADE   |                        |             |             |             |             |             |             |             |      |      |      |      | ,79  | -,70 |
| 14. CC_PLANEJAMENTO |                        |             |             |             |             |             |             |             |      |      |      |      |      | -,85 |

Todas as correlações significativas no nível 0,01

Uma vez que a colinearidade pode ocorrer devido ao efeito combinado de duas ou mais variáveis independentes, esse diagnóstico foi complementado pela investigação do grau em que cada VI é explicada pelas demais VI. Este procedimento considerou os critérios indicados por Hair, et al. (2005) a partir dos quais se constata a existência de multicolinearidade: valores acima de 10 para o fator de inflação de variância (VIF), valores inferiores a 0,10 para tolerância, valores acima de 30,0 para os índices de condição e proporções de variância acima de 90% em dois ou mais coeficientes.

Nesse diagnóstico foram encontrados valores não esperados apenas com relação aos índices de condição. Altos índices de condição são associados com a inflação da variância no erro padrão do parâmetro estimado, de tal sorte que, quando o erro padrão é alto o parâmetro estimado torna-se incerto (TABACHNICK e FIDELL, 2007).

O problema da colinearidade, de acordo com Tabachnick e Fidell (2007), acontece quando uma dimensão com alto índice de condição contribui muito fortemente, ou seja, possui alta proporção de variância (50% ou mais), em pelo menos duas variáveis diferentes, fato não observado nas análises realizadas. Os resultados permitem considerar que as variáveis antecedentes da pesquisa não possuem colinearidade ou multicolinearidade.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS:

Variáveis Dependentes: *Comprometimento Organizacional e comprometimento com a Carreira.*

As melhores médias encontradas para as variáveis dependentes foram comprometimento organizacional normativo, com 3,90 (dp=0,80), e afetivo com 3,77 (dp=0,83), numa escala de um para cinco. Em relação ao comprometimento organizacional calculativo, a média para a amostra foi de 2,38 (dp = 0,83). Para o comprometimento com a carreira, as mais altas médias encontradas foram para os fatores identidade, com 3,95 (dp=0,93) e planejamento com 3,72 (dp=0,78). A menor média foi 2,32 (dp = 0,81), que corresponde ao fator resiliência, em uma escala de um a cinco. A Tabela 4 apresenta os resultados encontrados.

**Tabela 4:** Resultados da análise descritiva das variáveis dependentes.

| VARIÁVEL                              | N   | MÉDIA | DP   |
|---------------------------------------|-----|-------|------|
| <b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b> |     |       |      |
| Normativa                             | 202 | 3,90  | 0,80 |
| Afetiva                               | 202 | 3,77  | 0,83 |
| Calculativa                           | 202 | 2,38  | 0,83 |
| <b>COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA</b> |     |       |      |
| Identidade                            | 202 | 3,95  | 0,93 |
| Planejamento                          | 202 | 3,72  | 0,78 |
| Resiliência                           | 202 | 2,32  | 0,81 |

Variáveis Independentes: *Bem-estar no Trabalho e Clima Organizacional.*

Os resultados obtidos demonstram a importante relação emocional e o envolvimento dos empregados com a organização, bem como, a forte identidade com suas carreiras. Portanto, os resultados encontrados apontam para um duplo comprometimento, tanto com a organização quanto com a carreira.

Quanto ao Bem-estar no trabalho, a realização no trabalho apresentou a maior média com 3,92 (dp = 0,79), seguido de perto do afeto positivo com média de 3,67 (dp = 0,77). O

afeto negativo teve a menor média da amostra pesquisada: 1,77 (dp = 0,78) em uma escala de um a cinco.

As médias dos itens relativos ao Clima organizacional foram mais elevadas para o clima quente, com média de 3,96 (dp = 0,73), que expressa às relações entre os pares; e clima caloroso, com a média de 3,65 (dp = 0,65), com foco nas relações entre chefias e subordinados. O clima seco apresentou a menor média da amostra: 2,06 (dp = 0,72). A Tabela 5 apresenta os resultados completos.

**Tabela 5:** Resultados da análise descritiva das variáveis independentes.

| <b>VARIÁVEL</b>              | <b>N</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> |
|------------------------------|----------|--------------|----------------------|
| <b>BEM-ESTAR NO TRABALHO</b> |          |              |                      |
| Realização no Trabalho       | 202      | 3,92         | 0,79                 |
| Afeto Positivo               | 202      | 3,67         | 0,77                 |
| Afeto Negativo               | 202      | 1,77         | 0,78                 |
| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>  |          |              |                      |
| Quente                       | 202      | 3,96         | 0,73                 |
| Caloroso                     | 202      | 3,65         | 0,65                 |
| Frio                         | 202      | 2,30         | 0,72                 |
| Úmido                        | 202      | 2,18         | 0,69                 |
| Gelado                       | 202      | 2,12         | 0,74                 |
| Seco                         | 202      | 2,06         | 0,72                 |

Os resultados de bem-estar indicam a prevalência no ambiente de trabalho dos afetos positivos e de realização, ressaltando que os funcionários têm a percepção de estarem realizados profissionalmente, com forte prevalência do afeto positivo no contexto do trabalho, ou seja, o trabalho tem deixado as pessoas alegres, dispostas, contentes, entusiasmadas, orgulhosas e empolgadas.

Os resultados para clima organizacional demonstram que as pessoas percebem uma relação calorosa, de proximidade entre chefes e subordinados e uma relação entre os pares de ajuda mútua e cooperação. Na organização pesquisada, as pessoas percebem que as relações mantidas com seus chefes proporcionam um bom ambiente de trabalho, no qual os chefes acompanham os trabalhos de sua equipe, ajudando na solução de possíveis dificuldades na realização das tarefas e fornecendo *feedback*.

## 4.2. INVESTIGAÇÃO DOS PREDITORES

Após análise dos pressupostos foram realizadas análises de regressão múltipla, que são um conjunto de técnicas estatísticas que possibilitam a avaliação do relacionamento de uma variável critério com diversas variáveis antecedentes (Tabachnick e Fidell, 2007). A regressão *stepwise* é considerada, conforme Abbad e Torres (2002), a estratégia mais adequada para estudos exploratórios, uma vez que esse tipo de regressão é utilizado quando o pesquisador, desprovido de uma teoria consistente sobre os fenômenos estudados, objetiva apenas descrever o relacionamento pouco conhecido entre as variáveis.

Para estudar a relação entre comprometimento – com a organização e com a carreira – e as variáveis antecedentes, foram realizadas seis análises de regressão hierárquica, cada uma considerando uma dimensão do comprometimento como critério.

Os resultados das análises permitem observar que os fatores do bem-estar no trabalho apresentam poder preditivo maior do que os fatores do clima organizacional. É possível que tal fato tenha ocorrido porque os fatores do bem-estar no trabalho parecem acontecer em longo prazo, principalmente do fator “Realização”, enquanto que, os fatores do clima organizacional estão mais suscetíveis de ocorrerem em curto prazo, ou seja, em um dado momento pode haver conflitos entre pares ou chefia, mas a situação pode mudar rapidamente, por meio de um simples diálogo.

Em seguida apresentam-se os resultados obtidos nas análises realizadas.

## 4.3. COMPROMETIMENTO AFETIVO COMO CRITÉRIO

Na regressão hierárquica, a seleção da sequência de entrada dos preditores na equação é feita por critérios estatísticos, considerando a correlação entre os preditores e a variável critério. A Tabela 6 mostra os coeficientes padronizados obtidos na regressão, além das informações relativas ao  $R^2$ .

No Passo 1 da primeira regressão entrou no modelo a variável Afetos Positivos, explicando 67,0% da variância ( $R^2=0,67$ ;  $R^2$  ajustado=0,67). No Passo 2 foi adicionada ao modelo de predição a dimensão Realização do bem-estar. Este conjunto de variáveis explicou 72,5% da variância ( $R^2=0,73$ ;  $R^2$  ajustado=0,72). A adição das variáveis ao modelo provocou

mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , da ordem de 6% de magnitude. No Passo 3, o Clima Caloroso foi adicionado ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis explicou 74,7% da variância ( $R^2=0,75$ ;  $R^2$  ajustado=0,74) do critério. A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , ainda que, de pequena magnitude (2%). A realização mostrou-se a variável de maior contribuição na explicação da variância do critério, revelado pelo maior peso beta ( $\beta=0,33$ ;  $p<0,01$ ), seguido pelo Clima Caloroso ( $\beta=0,30$ ;  $p<0,01$ ).

**Tabela 6:** Coeficientes de regressão hierárquica para comprometimento afetivo.

| VARIÁVEL ANTECEDENTE | PASSO 1 | PASSO 2 | PASSO 3 |
|----------------------|---------|---------|---------|
| Afetos Positivos     | 0,82**  | 0,45**  | 0,29**  |
| Realização           |         | 0,43**  | 0,33**  |
| Clima Caloroso       |         |         | 0,30**  |
| $R^2$                | 0,67    | 0,73    | 0,75    |
| $\Delta R^2$         |         | 0,06**  | 0,02**  |

Os resultados evidenciam que grupos de trabalho formados por empregados realizados, carregados de afetos positivos frente ao trabalho e por gestores que promovem a valorização das pessoas e o reconhecimento do trabalho dos subordinados favorecem o desenvolvimento de laços afetivos de comprometimento com a empresa por parte dos colaboradores. Dentre essas variáveis, o sentimento de realização com o trabalho mostrou-se o preditor mais forte desse tipo de compromisso.

#### 4.4. COMPROMETIMENTO CALCULATIVO COMO CRITÉRIO

A Tabela 7 abaixo mostra os coeficientes padronizados obtidos na regressão da dimensão calculativa do comprometimento, além das informações relativas ao  $R^2$ . Nesta regressão, a primeira variável que entrou no modelo foi, mais uma vez, Afetos Positivos, explicando 72,6% da variância ( $R^2=0,73$ ;  $R^2$  ajustado=0,73). No Passo 2, o Clima Frio foi adicionado ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis explicou 80,1% da variância ( $R^2=0,80$ ;  $R^2$  ajustado=0,80). A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , da ordem de 8% de magnitude, mostrando que o conjunto de variáveis inseridas neste passo possui maior capacidade de explicação do critério do que aquelas inseridas no Passo um.

**Tabela 7:** Coeficientes de regressão hierárquica para comprometimento calculativo.

| VARIÁVEL ANTECEDENTE | PASSO 1 | PASSO 2 | PASSO 3 | PASSO 4 | PASSO 5 | PASSO 6 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Afetos Positivos     | -0,85** | -0,47** | -0,35** | -0,22** | -0,24** | -0,24** |
| Clima Frio           |         | 0,47**  | 0,39**  | 0,34**  | 0,36**  | 0,30**  |
| Clima Caloroso       |         |         | -0,23** | -0,21** | -0,28** | -0,27** |
| Afetos Negativos     |         |         |         | 0,22**  | 0,26**  | 0,20**  |
| Clima Gelado         |         |         |         |         | 0,17**  | 0,27**  |
| Clima Quente         |         |         |         |         |         | -0,18*  |
| R <sup>2</sup>       | 0,73    | 0,80    | 0,81    | 0,82    | 0,83    | 0,84    |
| $\Delta R^2$         |         | 0,08**  | 0,01**  | 0,01**  | 0,01**  | 0,04*   |

\* $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$

No Passo 3, o Clima Caloroso foi adicionado ao modelo de predição. Este novo conjunto de variáveis passou a explicar 81,4% ( $R^2=0,81$ ;  $R^2$  ajustado= $0,81$ ) da variabilidade no critério. A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , ainda que de pequena magnitude (2%). No Passo 4, Afetos Negativos entrou em cena, explicando, juntamente com as demais variáveis, 82,4% da variância observada no Comprometimento Calculativo. Mais uma vez, a inclusão desta variável no modelo preditivo provocou um pequeno, porém, significativo acréscimo no  $R^2$  (1%).

No Passo 5, observou-se a entrada do Clima Gelado na equação de regressão, elevando a explicação do modelo preditivo para 83,1% ( $R^2=0,82$ ;  $R^2$  ajustado= $0,82$ ). Neste caso, a entrada desta variável no modelo preditivo também provocou um pequeno, porém, significativo acréscimo no  $R^2$  (1%). Por fim, o Clima Quente também mostrou, no Passo 6, sua contribuição à explicação da variância observada empiricamente no Comprometimento Calculativo. Com a entrada desta variável, o modelo passou a explicar 83,5% ( $R^2=0,84$ ;  $R^2$  ajustado= $0,83$ ) da variabilidade do fenômeno, um acréscimo pequeno, porém, significativo ao nível de 0,05.

Deste conjunto de seis preditores, o Clima Frio é o que possui maior poder explicativo ( $\beta=0,30$ ;  $p<0,01$ ), seguido pelo Clima Caloroso e Gelado ( $\beta=-0,27$  e  $\beta=0,27$ ;  $p<0,01$ ). Os afetos positivos, negativos e o Clima Quente aparecem na sequência, representados pelos respectivos pesos:  $\beta= -0,24$ ;  $\beta=0,20$ ;  $\beta=-0,18$  ( $p<0,01$ ).

Os resultados apresentam um conjunto maior de características do ambiente de trabalho, que estimulam o surgimento de contratos psicológicos baseados na avaliação da relação entre os custos e benefícios da relação laboral. Os dados revelaram que ambientes de trabalho marcados pela falta de interação entre os colegas estimulam, nos empregados, a criação de vínculos com a organização baseados nos custos associados à saída da mesma. Além disso, a presença de gestores que valorizam e reconhecem o esforço dos empregados diminui as chances de criação desse tipo de comprometimento, ao passo que em relações com gestores marcadas por distanciamento e desvalorização profissional aumentam as chances de desenvolver esse tipo de vínculo.

#### 4.5. COMPROMETIMENTO NORMATIVO COMO CRITÉRIO

No Passo 1 da terceira regressão entrou no modelo a variável Clima Gelado, explicando 63,6% da variância ( $R^2=0,64$ ;  $R^2$  ajustado=0,63). No Passo 2, o Clima Frio foi adicionado ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis explicou 68,8% da variância ( $R^2=0,69$ ;  $R^2$  ajustado=0,69). A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , da ordem de 5% de magnitude. No Passo 3, a dimensão Realização do bem-estar foi adicionada ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis passou a explicar 70,3% da variância ( $R^2=0,70$ ;  $R^2$  ajustado=0,70) do critério. A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , ainda que de pequena magnitude (2%). O Clima Gelado se mostrou a variável de maior contribuição na explicação da variância do critério, o que foi revelado pelo maior peso beta ( $\beta=-0,39$ ;  $p<0,01$ ), seguido pelo Clima Frio ( $\beta=-0,28$ ;  $p<0,01$ ). Os resultados podem ser visualizados na Tabela 8.

**Tabela 8:** Coeficientes de regressão hierárquica para comprometimento normativo.

| VARIÁVEL ANTECEDENTE | PASSO 1 | PASSO 2 | PASSO 3 |
|----------------------|---------|---------|---------|
| Clima Gelado         | -0,80** | -0,51** | -0,39** |
| Clima Frio           |         | -0,37** | -0,28** |
| Realização           |         |         | 0,23**  |
| $R^2$                | 0,64    | 0,69    | 0,70    |
| $\Delta R^2$         |         | 0,05**  | 0,02**  |

Os resultados evidenciam que o comprometimento normativo é um tipo de vínculo propagado em grupos de trabalho, nos quais não prevalecem o distanciamento nas relações dos gestores com seus subordinados e dos pares entre si, além do alto sentimento de realização profissional.

#### 4.6. IDENTIDADE COMO CRITÉRIO

No caso do comprometimento com a carreira, a primeira regressão realizada teve o fator Identidade como critério. No Passo 1, entrou no modelo a variável Realização, explicando 74,7% da variância ( $R^2=0,75$ ;  $R^2$  ajustado= $0,75$ ). No Passo 2, a variável Afetos Negativos foi adicionada ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis explicou 77,3% da variância ( $R^2=0,77$ ;  $R^2$  ajustado= $0,77$ ). A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , da ordem de 3% de magnitude. No Passo 3, o Clima Frio foi adicionado ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis passou a explicar 78,4% da variância ( $R^2=0,78$ ;  $R^2$  ajustado= $0,78$ ) do critério. A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , ainda que de pequena magnitude (1%). No Passo 4, o Clima Gelado foi adicionado ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis passou a explicar 78,9% da variância ( $R^2=0,79$ ;  $R^2$  ajustado= $0,79$ ) do critério. Os resultados obtidos são demonstrados na Tabela 9.

**Tabela 9:** Coeficientes de regressão hierárquica para identidade.

| VARIÁVEL ANTECEDENTE | PASSO 1 | PASSO 2 | PASSO 3 | PASSO 4 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|
| Realização           | 0,87**  | 0,51**  | 0,44**  | 0,39**  |
| Afetos Negativos     |         | -0,39** | -0,30** | -0,28** |
| Clima Frio           |         |         | -0,18** | -0,14*  |
| Clima Gelado         |         |         |         | -0,14*  |
| $R^2$                | 0,75    | 0,77    | 0,78    | 0,79    |
| $\Delta R^2$         |         | 0,03**  | 0,01**  | 0,01*   |

\* $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$

A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , ainda que de pequena magnitude (1%). As dimensões do bem-estar (Realização e Afeto Negativo) mostraram maior contribuição na explicação da variância do critério, revelado

pelos pesos beta mais elevados ( $\beta=0,39$ ;  $\beta=-0,28$ ;  $p<0,01$ , respectivamente), seguido pelas dimensões do clima organizacional, Climas Frio e Gelado ( $\beta=-0,14$ ;  $p<0,01$ ).

Os resultados evidenciam que o sentimento de realização no trabalho favorece a identificação do profissional com a atividade que ele realiza. Por outro lado, o apego à carreira é prejudicado quando há prevalência de sentimentos como tristeza, frustração e irritação e também quando as relações com os gestores e colegas não são tão amistosas.

#### 4.7. PLANEJAMENTO COMO CRITÉRIO

A segunda regressão de comprometimento com a carreira teve, no Passo 1, a entrada da variável Afetos Negativos, explicando 77,4% da variância ( $R^2=0,77$ ;  $R^2$  ajustado=0,77). No Passo 2, a variável Clima Caloroso foi adicionada ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis explicou 80,1% da variância ( $R^2=0,80$ ;  $R^2$  ajustado=0,80). A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , da ordem de 3% de magnitude. No Passo 3, a Realização foi adicionada ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis passou a explicar 81,2% da variância ( $R^2=0,81$ ;  $R^2$  ajustado=0,81) do critério. A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , ainda que de pequena magnitude (1%). As dimensões do bem-estar (Afetos Negativos e Realização) mostram maior contribuição na explicação da variância do critério, o que foi revelado pelos pesos beta mais elevados,  $\beta=-0,48$ ;  $\beta=0,27$ ;  $p<0,01$ , respectivamente. Na Tabela 10 podem ser analisados os resultados descritos.

**Tabela 10:** Coeficientes de regressão hierárquica para planejamento.

| VARIÁVEL ANTECEDENTE | PASSO 1 | PASSO 2 | PASSO 3 |
|----------------------|---------|---------|---------|
| Afetos negativos     | 0,81**  | -,067** | -0,48** |
| Clima caloroso       |         | 0,27**  | 0,21**  |
| Realização           |         |         | 0,27**  |
| $R^2$                | 0,77    | 0,80    | 0,81    |
| $\Delta R^2$         |         | 0,03**  | 0,01**  |

Os resultados evidenciam que o bom relacionamento com o gestor e o sentimento de realização profissional, aliados à ausência de afetos negativos associados ao trabalho são

elementos que favorecem o planejamento de carreira e promovem o estabelecimento de metas e objetivos profissionais por parte do trabalhador.

#### 4.8. RESILIÊNCIA COMO CRITÉRIO

A terceira regressão de comprometimento com a carreira teve, no Passo 1, a entrada da variável Afetos Negativos, explicando 65,4% da variância ( $R^2=0,65$ ;  $R^2$  ajustado=0,65). No Passo 2, a variável Afetos Positivos foi adicionada ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis explicou 70,1% da variância ( $R^2=0,70$ ;  $R^2$  ajustado=0,70). A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , da ordem de 5% de magnitude. No Passo 3, o Clima Gelado foi adicionado ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis passou a explicar 71,7% da variância ( $R^2=0,72$   $R^2$  ajustado=0,71) do critério. A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças estatisticamente significantes no  $R^2$ , ainda que de pequena magnitude (2%). No quarto e último passo, o Clima Frio foi adicionado ao modelo de predição. Este conjunto de variáveis passou a explicar 72,4% da variância ( $R^2=0,72$ ;  $R^2$  ajustado=0,72) do critério. A adição das variáveis ao modelo provocou mudanças pequenas, porém significativas no  $R^2$  (1%). Os resultados podem ser observados na Tabela 11.

As dimensões do bem-estar (Afetos Negativos e Afetos Positivos) mostram maior contribuição na explicação da variância do critério, o que foi revelado pelos pesos beta mais elevados ( $\beta=0,30$ ;  $\beta=-0,28$ ;  $p<0,01$ , respectivamente), seguido pelas dimensões do clima organizacional, Climas Gelado e Frio,  $\beta=0,19$ ;  $\beta=0,15$ ;  $p<0,01$ , respectivamente.

**Tabela 11:** Coeficientes de regressão hierárquica para resiliência.

| VARIÁVEL ANTECEDENTE | PASSO 1 | PASSO 2 | PASSO 3 | PASSO 4 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|
| Afetos Negativos     | 0,81**  | 0,43**  | 0,37**  | 0,30**  |
| Afetos Positivos     |         | -0,43** | -0,33** | -0,28** |
| Clima Gelado         |         |         | 0,23**  | 0,19**  |
| Clima Frio           |         |         |         | 0,15*   |
| $R^2$                | 0,65    | 0,70    | 0,72    | 0,72    |
| $\Delta R^2$         |         | 0,05**  | 0,02**  | 0,01*   |

\* $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$

Os resultados evidenciam que os desgastes associados ao trabalho são potencializados quando o profissional cultiva sentimentos negativos em relação à sua atividade laboral. Por outro lado, a existência de afetos positivos ameniza, embora com menos força, essa sensação de desconforto e fardo. Adicionalmente, as relações com gestores e colegas marcadas por distanciamento e desinteresse também interferem, embora em menor grau, na resiliência.

A seguir discutem-se os resultados obtidos, à luz da revisão da literatura realizada.

## **5. DISCUSSÃO À LUZ DA REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados de acordo com os objetivos definidos.

Os resultados das análises descritivas demonstram que, na organização pesquisada, as pessoas percebem um ambiente de trabalho marcado por afetos positivos e possibilidades de realização de objetivos e metas tanto organizacionais quanto pessoais/profissionais. Além disso, as relações entre chefias e subordinados e entre os pares são percebidas como calorosas, amistosas e cooperativas.

Com base na percepção dos respondentes, o bem-estar e o clima organizacional da organização investigada no presente estudo impactam tanto no comprometimento com a organização quanto no comprometimento com a carreira. Por outro lado, nota-se que o impacto ainda poderia ser melhorado ou potencializado. Os resultados referentes ao modelo de pesquisa sugerem fatores que podem ser modificados para potencializar esse impacto, como por exemplo, o clima frio e o afeto negativo do bem-estar no trabalho.

De acordo com Tamayo e Paschoal (2008), quando o funcionário tem a percepção de que avança nas metas estabelecidas e tem oportunidades de expressar o talento, tal situação sugere que a percepção do bem-estar está sendo positiva, ou seja, sente-se feliz, disposto e realizado profissionalmente.

Com relação ao clima seco e úmido, ambos não entraram em nenhuma análise pelo fato de a pontuação média ser baixíssima, sendo respectivamente 2,06 e 2,18. Em contrapartida, contribuiu para a expressiva média obtida nos itens positivos do clima organizacional. Este resultado é considerado satisfatório, tendo em vista que, segundo Gosendo (2009), o clima seco é caracterizado por uma relação entre os pares com presença de tratamento hostil e irritabilidade e com frequentes desentendimentos entre as pessoas. O clima úmido ocorre em ambientes de trabalho onde as pessoas têm comportamento invasivo. Portanto, a baixa percepção dos climas seco e úmido, colabora para que os climas positivos prevaleçam na organização gerando um ambiente laboral confortável.

A seguir, a discussão a respeito dos objetivos da presente pesquisa.

### 5.1. DESCRIÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DO HRCAF.

Para atender ao primeiro objetivo do presente estudo, foi proposta a primeira hipótese (Hipótese 1): A base afetiva do comprometimento organizacional será a mais percebida pela equipe de enfermagem.

Com base na percepção dos respondentes, a base do comprometimento mais percebida é a normativa, seguida de perto pela afetiva. Portanto, a primeira hipótese não se confirmou.

Contrário ao que foi hipotetizado, o resultado leva a crer que os funcionários estão engajados no trabalho da organização pelo senso de dever, ou seja, as “pressões” normativas internalizadas induzem a um comportamento coerente com os objetivos da organização. Para os funcionários é uma questão prioritária fazer com que o Hospital cumpra o seu papel, que, além da assistência, é o de proporcionar o restabelecimento da saúde aos pacientes.

Para Weiner e Vardi (1990), o comprometimento normativo sofre influências tanto das disposições pessoais, quanto das induzidas pela organização. O comprometimento normativo apresenta características peculiares que são: não medir esforços no sentido de socialização e dispor de princípios morais individuais que vêm de berço. A partir desses comportamentos, o funcionário passa a crer que a organização é digna de sua lealdade.

Uma das explicações que pode ser dada em relação à base afetiva ser a segunda mais percebida, talvez se deva ao fato de que a maioria da equipe é formada por pessoas que nasceram ou moram na cidade há muitos anos. Dessa forma, a construção do Hospital Regional no Município de Cáceres é uma questão de orgulho para os mesmos porque, até então, todos os pacientes eram encaminhados para a Capital que dista 200 km de Cáceres. Deste modo, explica-se o sentimento de grande consideração e afeto pela organização.

Conclui-se, portanto, que a amostra pesquisada nutre um sentimento de obrigação em permanecer na organização. As pessoas permanecem na organização por julgarem que é correto (base normativa) e por terem um apego considerável (base afetiva) com a organização.

É natural que a base normativa seja seguida de perto pela afetiva ou vice-versa, pois funcionários que sentem o dever moral de permanecer na organização, podem facilmente desenvolver um sentimento afetivo pela mesma, visto que essas bases são bem próximas umas das outras. Já a base calculativa distancia-se de ambas e o funcionário permanece na empresa

apenas por necessidade própria, não se importando com os objetivos e metas que a empresa apresenta.

## 5.2. DESCRIÇÃO DO COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DO HRCF.

Para atender ao segundo objetivo do presente estudo, foi proposta a segunda hipótese (Hipótese 2): O fator identidade do comprometimento com a carreira será aquele mais percebido pela equipe de enfermagem.

Os resultados demonstram que identidade foi o fator de comprometimento com a carreira mais percebida pelos respondentes, confirmando a segunda hipótese do estudo.

O comprometimento com a carreira revela os tipos de posturas que o trabalhador estabelece com a profissão/organização. Representa o apego emocional à própria carreira.

De acordo com London e Mone (1987), os traços de personalidade determinam o porquê e como determinado indivíduo escolhe uma carreira, como se ajusta a ela e como a percebe ao longo de seu desenvolvimento profissional. O fator identidade está dentre os três fatores considerados essenciais no comprometimento com a carreira. É definido pelos autores como uma forte ligação do profissional com a sua carreira, resultando em afetividade e comprometimento.

Carson e Bedeiam (1994) definem o comprometimento com a carreira como “uma motivação que alguém tem para trabalhar em uma vocação escolhida”.

Possivelmente, o fato de a organização investigada ser uma unidade hospitalar, o fator identidade seja mais facilmente percebido, pois para as pessoas trabalharem em um hospital de trauma, que exige um desempenho diferenciado, necessitam apresentar uma forte identificação em relação às atividades desenvolvidas. Somado a isso, é importante informar que geralmente, uma das características marcantes dos profissionais da saúde, principalmente, dos que desenvolvem suas atividades na assistência aos pacientes, amostra do presente estudo, é a vocação que os mesmos dispõem para executar o trabalho. A vocação é tão latente, que os auxiliares e técnicos, não raro, procuram o curso superior de Enfermagem com intuito de permanecerem na carreira.

### 5.3. DESCRIÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DO HRCAF.

Para atender ao terceiro objetivo do presente estudo, foi proposta a terceira hipótese (Hipótese 3): Os fatores realização e afeto positivo do bem-estar serão aqueles mais percebidos pela equipe de enfermagem.

Os resultados obtidos confirmam a terceira hipótese da pesquisa, demonstrando que os funcionários percebem que no ambiente de trabalho prevalecem os afetos positivos, as oportunidades de desenvolverem-se, de expressarem seus potenciais e de alcançarem suas metas pessoais e profissionais. O grande número de pessoas que buscam o Hospital, objeto desta pesquisa, com os mais complexos e variados quadros de doenças traumáticas, oportuniza aos profissionais de enfermagem colocar em prática suas competências e desenvolverem seus potenciais. Constitui-se, assim, ambiente de trabalho propício à realização de metas e objetivos pessoais e profissionais. É, pois, esperado que em uma organização que proporcione meios para que os funcionários desfrutem de momentos que dão sensação de prazer e de realização, o bem-estar no trabalho seja percebido positivamente. Grande parte dos funcionários sustentou por meio de suas respostas aos instrumentos de pesquisa utilizados, que o bem-estar no trabalho impera de forma positiva.

### 5.4. DESCREVER O CLIMA ORGANIZACIONAL DA EQUIPE DE ENFERMAGEM DO HRCF.

Para atender ao quarto objetivo do presente estudo, foi proposta a quarta hipótese (Hipótese 4): Os climas de gestão calorosa e quente serão os mais percebidos pela equipe de enfermagem.

A análise dos resultados confirma a quarta hipótese do presente estudo. Os climas caloroso e quente foram os que obtiveram médias maiores, acima do ponto médio da escala.

Com relação ao clima organizacional, Gosendo (2009) sugere que o mesmo deve ser observado, levando-se em consideração a relação entre os pares e a relação entre os subordinados e a chefia. Para o clima organizacional entre os pares ser considerado positivo ou bom é necessário que o fator “clima quente”, que se traduz por ajuda mútua, bom relacionamento interpessoal, espírito de equipe e interação, predomine sobre os elementos que

formam os fatores que representam a parte negativa do clima organizacional, tais como uma relação invasiva, ausência de diálogo, pouca interação e desentendimentos. Já, a relação entre chefia/subordinado para ser considerada positiva ou boa deve predominar itens do “clima caloroso”, tais como o reconhecimento por parte da chefia dos serviços prestados, a acessibilidade do chefe, fornecimento de justificativa por parte das chefias com relação às decisões tomadas, dentre outros aspectos.

Os resultados da pesquisa demonstram que a equipe de enfermagem percebe o clima organizacional como positivo, isto é, estão tendo bons momentos no relacionamento interpessoal, tanto com os pares, quanto com a chefia que dispensa atitudes de valorização e respeito. Assim, esses resultados reforçam o estudo realizado por Gosendo (2009) que indica que as relações no trabalho formam o clima no ambiente organizacional.

Neste estudo, os tipos de climas mais percebidos pelos respondentes, além de confirmar a hipótese formulada, demonstram os resultados positivos das ações realizadas pela gestão do Hospital nos inter-relacionamentos formados no ambiente laboral. Esses resultados são de suma importância ao se considerar a necessidade da realização da assistência aos doentes em equipes multifuncionais e multidisciplinares. Reforçando esse aspecto, pesquisadores têm salientado a influência do ambiente das relações de trabalho no desempenho das pessoas.

##### 5.5. TESTAR A RELAÇÃO ENTRE O BEM-ESTAR NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA.

Para atender ao quinto objetivo do presente estudo, foi proposta a seguinte hipótese: Hipótese 5<sup>a</sup>: Os fatores realização e afeto positivo do bem-estar terão impacto positivo no comprometimento afetivo com a organização e no fator identidade do comprometimento com a carreira.

A hipótese foi sustentada e pode ser verificada por meio dos resultados obtidos. Por meio das análises é possível observar que os fatores afeto positivo e realização do bem-estar no trabalho foram preditores positivos no comprometimento com a organização e do comprometimento com a carreira.

O impacto do fator realização do bem-estar no trabalho sobre a base afetiva do comprometimento organizacional e nos fatores identificação e planejamento do comprometimento com a carreira foi muito expressivo, demonstrando ser o preditor mais forte dessas variáveis dependentes. Assim, quanto mais as pessoas perceberem que na organização em que trabalham podem realizar suas metas pessoais e profissionais, maior será o envolvimento dessas pessoas com os objetivos e valores organizacionais, mais investirão em suas carreiras, com intenção de permanecerem na organização em que trabalham. Esse resultado reforça o posicionamento de Paschoal (2008), ao afirmar que o comprometimento organizacional engloba a identificação e o envolvimento do trabalhador com a organização. Propõe, portanto, que o comprometimento organizacional ocorra a partir do momento em que o trabalhador sinta desejo de permanecer na empresa, que além de se identificar com a organização, sente-se realizado com as atividades que desenvolve. Nesse ambiente organizacional ganha tanto a organização, que conta com profissionais em busca constante do autodesenvolvimento e comprometidos com o alcance das metas organizacionais, quanto as pessoas que têm as condições necessárias no ambiente de trabalho para desenvolver suas potencialidades e realizar suas metas de carreira.

Como o ambiente de trabalho é também permeado pelas emoções, foi observado que os afetos positivos do bem-estar, embora em menor proporção, são preditores positivos do comprometimento afetivo com a organização. Desta maneira, quanto mais os membros organizacionais apresentarem afetos positivos no trabalho (sentirem-se entusiasmados, animados, felizes), maior será o envolvimento dos empregados com a organização e o desejo de realizarem suas metas e objetivos pessoais e profissionais.

Quanto ao comprometimento com a carreira, o fator realização do bem-estar no trabalho também foi o que apresentou maior impacto na variável dependente. Tal realidade leva a crer que as pessoas se sentem comprometidas com a carreira devido à forte identificação com a mesma, tendo a sensação plena de realização profissional. Portanto, quanto mais os membros organizacionais percebem um ambiente de trabalho que proporcione condições favoráveis para o seu crescimento na carreira, mais eles se sentirão à vontade e dispostos a realizarem suas atividades.

Observa-se também que o comprometimento com a carreira, mais especificamente o fator planejamento, sofreu influência do item realização do bem-estar no trabalho, porém com média menor do que o fator identidade. Na amostra pesquisada, esse resultado deve-se ao

constante investimento na carreira por meio de treinamentos e qualificações, ora proporcionado pela organização, que conta com um setor de educação continuada, ora por iniciativa do funcionário. Portanto, quanto mais as pessoas tiverem a percepção de realização profissional no ambiente organizacional, mais investirão em suas carreiras, determinadas em desenvolverem-se profissionalmente.

A partir da análise dos resultados que relacionam as variáveis bem-estar no trabalho e comprometimento com a organização e com a carreira, pode-se concluir que os respondentes da amostra pesquisada apresentam um sentimento de dever, de “obrigação” para com a organização e não medem esforços no sentido de planejarem e investirem em suas carreiras, pois sentem-se fortemente identificados com as atividades desenvolvidas, buscando constantemente atender melhor os objetivos e a missão da organização.

#### 5.6. TESTAR A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA.

Para atender ao sexto objetivo do presente estudo, foi proposta a sexta hipótese (Hipótese 6<sup>a</sup>): Os climas de gestão calorosa e quente impactarão positivamente o comprometimento afetivo com a organização e o fator identidade do comprometimento com a carreira.

De acordo com Gosendo (2009), o clima organizacional, quando percebido positivamente, leva o funcionário a compartilhar com a empresa seus objetivos e metas e sentir-se envolvido e comprometido com a organização. Os resultados do estudo indicaram ser o clima caloroso o preditor mais forte do comprometimento afetivo. Conclui-se a partir desse resultado que a chefia que valoriza e reconhece o trabalho dos subordinados, acompanhando a realização dos trabalhos e fornecendo o necessário *feedback*, gera um elevado grau de comprometimento e envolvimento das pessoas e, conseqüentemente, há uma melhor qualidade dos serviços prestados.

Quanto ao comprometimento com a carreira, novamente o clima caloroso foi o que apresentou maior impacto, especialmente no fator identidade e planejamento. Portanto, a boa relação entre chefia e subordinados leva as pessoas a terem maior foco em suas carreiras, estabelecendo metas de desenvolvimento profissional. Faz-se necessário destacar dos

resultados obtidos que a percepção de clima organizacional "negativo" (Frio e Gelado) contribui para um comprometimento na base calculativa e normativa. Se a relação entre os pares for marcada por distanciamento e desinteresse e, se somado a esta situação houver uma chefia ausente, que não valoriza os subordinados, esses comportamentos colaborarão para que as pessoas permaneçam na organização apenas para satisfazer necessidades próprias e os objetivos da organização ficam em segundo plano. Os sentimentos de barganha com a organização ou de obrigação em permanecer por deveres morais, por pressões internas, por lealdade, prevalecerão no ambiente laboral.

Tal conclusão corrobora com o estudo de Gosendo (2009), no qual assevera que em ambientes onde há prevalência de conflitos entre os funcionários, estes passam a valorizar o sistema de recompensas, estabelecendo um comprometimento calculativo. Sendo assim, os funcionários irão avaliar a relação custo-benefício quanto à permanência ou não na organização. A relação será marcada por ausência total de identificação com a organização. Deste modo, pode se deduzir que as relações de trabalho formadas por relações amistosas e harmoniosas entre chefias e subordinados irão impactar positivamente no comprometimento organizacional e com a carreira. Destarte, é importante a preocupação com o clima organizacional, enquanto padrão de relacionamentos estabelecidos no ambiente de trabalho, pois seus efeitos repercutirão, sobretudo, no desempenho dos membros organizacionais, prejudicando os resultados da organização.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos definidos para esta pesquisa foram alcançados e os resultados contribuem para a compreensão dos fenômenos estudados. Os resultados sustentaram as relações propostas entre as variáveis, indicando que fatores positivos do bem-estar no trabalho e do clima organizacional são preditores importantes do comprometimento com a organização e com a carreira.

Os resultados confirmam os estudos de Becker (1992). O autor verificou que os empregados podem ter grau elevado de comprometimento organizacional e com a carreira, simultaneamente. Tanto o comprometimento normativo quanto o fator identidade do comprometimento com a carreira apresentaram valores acima da média da escala dos questionários aplicados: 3,90 e 3,95, respectivamente. Para Baugh e Roberts (1994), níveis igualmente elevados de comprometimento com a carreira e com a organização é algo muito desejado pela organização. No entanto, quando o comprometimento com a carreira apresenta alto grau e o comprometimento com a organização é baixo, pode resultar na qualidade de produção, mas não necessariamente no que é considerado essencial pela organização.

A base normativa foi a mais percebida pela amostra investigada, seguido de perto pela base afetiva. Este fato demonstra, de acordo com Batista (2005), uma maior empolgação dos funcionários em se profissionalizar, podendo resultar em maior comprometimento com a carreira. Reforça esse achado o fato de o comprometimento com a carreira ter também apresentado média alta, principalmente, sob o impacto dos fatores do bem-estar no trabalho. Wiener (1982) entende que o comprometimento normativo é característica peculiar de pessoas que acreditam ser certo e moral permanecer na organização, além de incorporarem as normatizações, valores e objetivos organizacionais.

O fato de o comprometimento na base calculativo ser o menos percebido pela equipe, reforça ainda mais que o bem-estar no trabalho e o clima organizacional estão positivamente relacionados com o comprometimento organizacional, pois em um ambiente onde o comprometimento calculativo prevalece pode surgir conflitos entre os pares, tendo em vista que as pessoas nesse tipo de configuração valorizam apenas o sistema de recompensas, determinado pelas trocas de favorecimento, não existindo uma legítima identificação nem com a organização e nem com a carreira.

As informações decorrentes dos resultados do estudo podem ser utilizadas, tanto pela organização quanto pelos funcionários, a título de reflexão sobre o tema, uma vez que o comprometimento da equipe é tido como uma questão estratégica e um grande diferencial na gestão dos resultados organizacionais. Se o bem-estar no trabalho e o clima organizacional estiverem sendo percebidos de maneira negativa pelos membros organizacionais, pode contribuir para o desempenho profissional aquém daquele esperado pela organização?

Este trabalho corrobora resultados de estudos anteriores como o de Welsch e Lavan (1981), quando os autores afirmam que funcionários que percebem um clima organizacional marcado por relações de companheirismo, lealdade e ajuda mútua apresentam maior predisposição para o comprometimento. Neste mesmo contexto, Bastos e Lira (1997), veem o comprometimento como uma via de “mão-dupla”, sendo o compromisso resultado da reciprocidade que há entre trabalhador e organização, sobretudo nas questões referentes às vantagens, aos benefícios e psicológicas.

Da mesma forma os estudos de Paschoal (2008) sugerem que a realização no trabalho ocorre juntamente com a oportunidade de expressão e com o desenvolvimento de potenciais pessoais e avanços nas metas estabelecidas. Funcionário que presta seus serviços em uma organização e sente-se que está realizado profissionalmente, cujo afeto positivo se sobrepõe ao afeto negativo, tenderá a ter um maior comprometimento com a organização e com a carreira.

Dessa forma, em termos práticos, a verificação de que condições organizacionais têm impacto direto e forte sobre o comprometimento das pessoas, tanto com a organização quanto com suas carreiras, pode ajudar no planejamento de intervenções nos locais de trabalho. Para a organização pesquisada, este estudo oferece um diagnóstico do impacto do bem-estar no trabalho e do clima organizacional no comprometimento com a organização e com a carreira, apontando caminhos para a potencialização desses fenômenos. Ao aplicar os resultados desta pesquisa no contexto de trabalho, a organização poderá efetuar ajustes na gestão, com o objetivo de melhorar as relações de trabalho e a percepção de bem-estar de seus colaboradores. Essas ações, certamente, proporcionarão melhoria nas condições de trabalho, resultando em melhorias nos serviços prestados à população. Em relação ao bem-estar no trabalho, que é o principal preditor do comprometimento, a organização pode fomentar dinâmicas para tornar maior a percepção dos afetos positivos.

Merece destaque a forte característica dos funcionários da organização investigada em relação ao comprometimento normativo que pode ser traduzido em sentimento de responsabilidade por depender deles próprios o sucesso ou fracasso dos acontecimentos em suas vidas e, conseqüentemente, da organização. Seguido de perto do comprometimento afetivo, que retrata um envolvimento e uma forte identificação com os objetivos e valores da organização, reforçando o desejo de permanecerem na mesma. Tal análise também pode ser confirmada pela percepção dos funcionários quanto ao comprometimento com a carreira, pois o aspecto que mais se destacou foi o da identidade, ou seja, as pessoas que ali desenvolvem suas atividades estão fortemente identificadas com o trabalho que realizam.

Essas características dos membros organizacionais são extremamente importantes em um contexto de alta competitividade em que as organizações atuam, mesmo aquelas que desenvolvem atividades que não visam o lucro, como é o caso da organização pesquisada, mas que precisam adotar modelos de gestão eficientes e eficazes para o alcance de seus objetivos e com a qualidade exigida por seus clientes. Frente a esse contexto e as novas demandas do ambiente de trabalho, as organizações têm se preocupado em valorizar seus empregados e criar as condições que garantam o melhor desempenho e a promoção do bem-estar das pessoas.

Conclui-se, portanto, que a busca por maior comprometimento das pessoas com a organização e com suas carreiras deve, necessariamente, considerar ações que possibilitem a criação de condições para que as pessoas possam alavancar suas carreiras, com oportunidades reais de desenvolvimento profissional, e que fortaleçam as relações entre chefias e subordinados e entres os pares, garantindo um ambiente de bem-estar no trabalho.

A seguir, apresentam-se as principais limitações do presente estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## 6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como limitação, pode-se registrar o fato de a maioria dos respondentes (89%) ocuparem função de menor responsabilidade na organização estudada, o que pode ter influenciado os resultados com relação ao comprometimento com a carreira. Os auxiliares e técnicos de enfermagem almejam evoluir profissionalmente, ou seja, querem passar a ocupar uma função de nível superior que irá proporcioná-los maior realização profissional além de

melhor remuneração; mas mesmo assim, os resultados da pesquisa demonstram influência do bem-estar e do clima no comprometimento com a carreira.

Outra limitação a ser citada diz respeito à impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, pois a pesquisa foi conduzida em uma única unidade hospitalar. Seria conveniente que os resultados fossem confirmados nas outras três unidades localizadas em outros municípios do Estado de Mato Grosso, bem como em outros contextos organizacionais. Além disso, a organização investigada possui cultura e valores bem particularizados, característicos da área da saúde.

Como sugestão para novos estudos, na referida organização, sobre o mesmo tema, está a inclusão de um maior número de funcionários, englobando toda a equipe da assistência, como médicos, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogas, bioquímicos, entre outros e o pessoal da administração. Desta forma, ter-se-ia o retrato da organização por completo, o que pode alterar ou acentuar algumas respostas com relação ao impacto do bem-estar no trabalho e do clima organizacional no comprometimento com a organização e com a carreira.

Outra sugestão seria a de incluir em novos estudos sobre o tema, na mesma organização, dados demográficos, como tempo de serviço dos respondentes para permitir uma análise por seguimentos, uma vez que estes itens não foram contemplados no presente estudo com o intuito de se preservar o anonimato dos respondentes. Contudo, acredita-se que alguns dados demográficos poderão ser definidos, desde que não venham a causar qualquer insegurança nos respondentes quanto à sigiliosidade das informações coletadas.

Estudos adicionais deverão revisar e aprofundar os resultados desta pesquisa e testar empiricamente as relações entre as variáveis dependentes e independentes com trabalhadores de outros tipos de organizações. Espera-se que o presente estudo estimule e instigue outros pesquisadores a dar continuidade aos avanços nos estudos acerca da interação entre bem-estar no trabalho e clima organizacional com o comprometimento organizacional, buscando um melhor entendimento dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; Torres, C. V. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7 (ed. especial), 19-29, 2002.

ALLEN, N. J. e Meyer, J. P. The Measurement and antecedentes of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. v. 63. p. 1-18. 1990.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. *Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo*. Psicologia: Teoria e Pesquisa. 2004.

ALLUTO, J. A.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. C. On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*. v. 51, p. 448-454, 1973.

ANDRADE, C. A. H. *Clima organizacional – diagnóstico intervenção e mudança: um estudo de caso na Belgo Mineira*. Pontifícia Universidade Católica, Argentina. 2008.

ANTUNES, E.; PINHEIRO, I. *Sistema de promoção e avaliação do programa de qualidade em países de capitalismo tardio*. IN: Vieira, M. M. F.; MARIO, B. (organizadores). Administração Contemporânea – Perspectivas estratégicas. São Paulo. 1999.

ARYEE, S.; TAN, K. Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*. v. 40. n. 4 p.314 – 329, 1992.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. *As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG*. In: encontro anual da ANPAD. N. 23 Foz do Iguaçu. 1999.

\_\_\_\_\_. *As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo no ECT/MG*. *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 45-98, 2000.

BARROSO, J. R. *Conscientização: a retórica da valorização do homem na qualidade total*. (Dissertação de Mestrado – Programa de Administração) - Pontifícia Universidade Católica. São Paulo – SP. 1996.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. (Tese Doutorado – Instituto de Psicologia) - Universidade de Brasília. Brasília-DF. 1994.

\_\_\_\_\_. *Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos*. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W., *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

\_\_\_\_\_. Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista Administração Eletrônica*, v. 33. Maio/junho, 1993.

\_\_\_\_\_. Os vínculos do indivíduo com a sua organização empregadora: questões conceituais que cercam as medidas existentes. *Em anais do congresso brasileiro de psicologia organizacional e do trabalho*. Florianópolis – SC. 2008.

\_\_\_\_\_. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração*. São Paulo-SP, v. 32, n. 3, p. 56-105, 2000.

BASTOS, A.V.B; MORAIS, J. H. M; MENEZES, I. G; RIOS, M. Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do construto. In: 3º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia: Construindo a psicologia brasileira – desafios da ciência e prática psicológica. João Pessoa. v. 1, p. 419-420, 2003.

BASTOS, A.V.B, Costa, F. M. “*Múltiplos Comprometimentos no Trabalho*” IV Congresso Norte Nordeste de Psicologia, Salvador. 2005. Disponível em [www.conpsi.psc.br](http://www.conpsi.psc.br). Acesso em 29/09/10.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. *Antecedentes do comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas*. In: ENANPAD. Anais do 17º encontro da ANPAD. 1993.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos*. In: Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Editores Associados, 1997.

BASTOS, A. V. B. e Lira, S. B. *Comprometimento do trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área da saúde*. Revista O & S. v. 4, n. 9, maio/agosto.1997.

BATISTA, M.A. *Comportamento organizacional e profissional: um estudo com docentes de uma instituição de ensino superior*. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração na Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Área de Concentração: Administração. Biguaçu, 2005.

BAUGH, S. G.; ROBERTS, R.M. *Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?* IEEE Transactions on Engineering Management. v. 414, p. 108-114, 1994.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*. v. 66, 1960.

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*. v.35, n.1, p. 232-244, 1992.

BEDANI, M. *Clima organizacional. Mensuração, investigação e diagnóstico*. (Dissertação de Mestrado – Instituto de Psicologia). Universidade de Brasília. Brasília-DF. 2003.

BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*. 58. p. 187-199, 1985.

BORGES-ANDRADE, J. E.; XAVIER, O. S.; AFANASIEFF, R. S. *Perfil meio e fim em organização de pesquisa: aspectos psicossociais*. In: Simpósio nacional de Pesquisa de Administração em C&T, Curitiba. Anais... Curitiba: PACTO/IA/USP, 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia: Psicologia Social e Organizacional*. v. 1, p. 85-106, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. Encontro anual da ANPAD. Foz do Iguaçu. 1999.

\_\_\_\_\_. *Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações*. Revista de Administração Contemporânea, v.5, n.3, p. 36-48, 2001.

CAMPBELL, A.; CONVERSE, P.; RODGERS, W. L. *The Quality of American Life: perceptions, evaluations and satisfactions*. New York: Russell Sage Foundation. 1976.

CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*. v. 44, p. 273-286, 1994.

CARVALHO, I. N. F.; MELO, N. P. *Cultura e Clima Organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas*. Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia – Faculdade Gama Filho, 2008.

CHANG J. JR. *Gestão de Pessoas Através do Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo*. (Tese de Doutorado – Faculdade de Economia e Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade?(1). *Revista de Administração de Empresas*. V. 35, n. 6. São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade?(2). *Revista de Administração de Empresas*. V. 35, n. 6. São Paulo, 1996.

COELHO, C. L. M. Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. *Psicologia, Organizações e Trabalho*. v. 4, n. 1, 2004.

DANIELS, K. Measures of Five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*. v. 53, p. 275-294, 2000.

DAVENPORT, T. O. O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DENEVE, K.M. , & Cooper, H. The *happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being*. *Psychological Bulletin*, 124, 197–229. 1998.

DESSLER, G. How do earn your employees commitment. *Academy of Management Executive*. 2001.

DIENER, E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*. v. 95, p. 542-575, 1984.

ETZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Ed. Zahar. Rio de Janeiro. 1975.

FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no Trabalho: estudo com uma amostra de professores. Trabalho apresentado no IV GIBEST – Grupo Interinstitucional de pesquisa bem-estar, suporte e trabalho. Uberlândia, MG. 2006.

FERREIRA, M. C. et al. Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações Latino-Americanas. *Interamerican Journal of Psychology*. V. 40, n. 1, 2006.

GAMA, P. R. V. *Comprometimento Organizacional em Instituição Pública de Pesquisa: o caso da Fundação João Pinheiro*. (Dissertação de Mestrado em Administração - Faculdade de Ciências Econômicas). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte- MG. 1993.

GOSENDO, E.E.M. *Clima Organizacional e sua Relação com Configurações de Poder e Estilos de Funcionamento Organizacional*. (Tese de Doutorado – Instituto de Psicologia). Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

GOULET, L.; SINGH, P. Career commitment: a reexamination and a extension. *Journal of Vocational Behavior*. V. 61, 2002.

GUIMARÃES, V. F. *Bases de Poder do Supervisor, Conflitos Intragrupais e Comprometimento Organizacional e com a Equipe: um estudo exploratório*. (Dissertação de Mestrado – Instituto de Psicologia). Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia (MG), 2007.

- HAIR, J. F. et al. *Análise Multivariada de Dados* (A. S. Sant'Anna, Trad. 5 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IRVING, P.; COLEMAND, D.; COOPER, C. Further Assessments of a Three Component Model of Occupational Commitment: generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*. v. 82, n. 3, p. 469-488, 1997.
- KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*. v. 33, n. 4, p. 51-60, 1968.
- KEINERT, T. M. M. Planejamento governamental e políticas públicas: a estratégia das cidades saudáveis. *Revista Saúde e Sociedade*. v. 6, n. 2, p. 73-86, 1997.
- KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*. v. 2, n.2, p.51-60, 1958.
- KEYS, C., Ryff, C., & Shmotkin, D. Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1007-1022. 2002.
- KIDD, J. M.; GREEN, F. The careers of research scientists: predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science. *Personnel Review*. v. 35, n. 3, p.83-92, 2006.
- LEE, K., CARSWELL, J.J. & ALLEN, N.J. A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*. v. 85, p.799-811, 2000.
- LEITE, C. F. F. *O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um estudo de caso em uma universidade estadual*. (Dissertação de Mestrado – Escola de Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2004.
- LEWIN, K.; LIPPIT, R.; WHITE, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. v. 10, 1939.
- LONDON, M.; MONE, E. M. *Career Management and Survival in the Workplace*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1987.
- LONDON, M. Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of occupational and organizational psychology*. v. 66, 1993.
- \_\_\_\_\_. Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*. v. 8, 1983.
- LUZ, R. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MAGALHÃES, M. O. Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: problematizando o comprometimento organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. v. 9. n. 2, São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_. *Personalidades Vocacionais e Desenvolvimento na Vida Adulta: Generatividade e Carreira Profissional*. (Tese doutorado em Psicologia – Instituto de Psicologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2005.

MAGALHÃES, M. O.; GOMES, W. B. Personalidades vocacionais e processos de carreira na vida adulta. *Psicologia em estudo*. v. 12, n. 1, 2007.

MALVEZZI, S. Do Teylorismo ao Comportamentalismo - 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. In: BOOG, G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, H. T. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. v.2, n.10, p. 171-194, 1990.

MAXIMIANO, A. C. M. *Introdução à administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho*. Encontro anual da ANPAD. Rio de Janeiro. 1997.

\_\_\_\_\_. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Eletrônica*. V. 2, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. (Tese de Doutorado em Administração – Departamento de Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. et al. Três (ou quatro ?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu. Anais do 23º Encontro da Anpad – Organizações, 1999.

MELO, E. A. A. *Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais*. (Tese de Doutorado – Instituto de Psicologia). Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications. 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, A. C. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a Three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. v.78, n.4, p. 538-551, 1993.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. A Three-component conceptualization of organization Commitment. *Human Resources Management Review*, v.1, n.1 p. 61-89, 1991.
- MILES, J.; Shevlin, M. *Applying Regression and Correlation*. London: Sage.2001.
- MORAES, L. F. R.; COSTA, C. J. A. Analisando as Dimensões do Comprometimento Organizacional: um estudo de casos com gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. *Perspectivas Contemporâneas*. v. 2,p. 24-38, 2007.
- MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. *Comprometimento Organizacional: uma contribuição ao constructo*. In: Encontro anual da ANPAD, 22. Foz do Iguaçu, 1998.
- MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; KILIMNIK, Z. M.; PEREIRA, L. Z.; SANTOS, C.M.Q. *Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras*. In Anais, 21. Encontro da ANPAD, Rio das Pedras, 1997
- MORAES, L. F. R.; MARQUES, A.L. *Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo nas universidades federais mineiras*. (Relatório de Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais) Belo Horizonte, 1996.
- MORROW, P. C. *Concept Redundancy in Organizational Research: the case of work commitment*. *The Academy of Management Review*. v. 8, n. 3, p. 122-139, 1983.
- \_\_\_\_\_. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, CT: JAI. 1993.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MOURÃO, R. G. V. *O Impacto da Percepção de Justiça Organizacional no Bem-estar Pessoal do Trabalhador*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2009.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee-organization linkages – the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. v. 14, p. 87-99, 1979.

- NASCIMENTO, S. H. *As Relações entre Inteligência Emocional e Bem-estar no Trabalho*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde - Faculdade de Psicologia), São Bernardo do Campo: UMESP, 2006.
- O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychological*. v. 71, p. 117-229, 1986.
- OLIVEIRA, N. R. *Clima organizacional da EMBRAPA*. (Dissertação de Mestrado) Universidade de São Paulo. São Paulo, 1990.
- OLIVEIRA, S. G. O.; CAMPELLO, M. *Clima Organizacional e o Desempenho das Empresas*. XIII SIMPEP. Bauru (SP), 2006.
- PASCHOAL, T. *Bem-estar no Trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. (Tese de doutorado – Instituto de Psicologia). Universidade de Brasília, 2008.
- PASCHOAL, T. ; TAMAYO, Álvaro . Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 7, p. 11-22, 2008.
- PASSARELI, P. M.; SILVA, J. A. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. *Estudo de Psicologia*. São Paulo: Campinas. v. 24, n. 4, p. 18-27, 2007.
- PAZ, M. G. T., & NEIVA, E. R. *Construção e validação de uma escala de configurações de poder nas organizações*. 2005. [Manuscrito submetido à publicação].
- PEIRÓ, J. M. Estrés laboral y riesgos psicosociales: investigaciones recientes para su análisis y prevención. *Lección magistral leída en el solemne acto de apertura del curso 2009-2010*. Universitat de València, España. 2009.
- PELLETIER, D.; BUJOLD, C., NOISEUX, G. *Desenvolvimento Vocacional e Crescimento Pessoal*. Petrópolis: Vozes. 1982.
- PENA, R. P. M. *Ética e Comprometimento Organizacional na Universidade de Belo Horizonte: face a face com as face's*. In: ENANPAD, Anais do 19º encontro do ANPAD. 1995.
- POMI, R. M. *A Importância da Gestão do Turnover*. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/>. Acesso em: 20 Mai. 2010.
- PUENTE-PALÁCIOS, K. E. A influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. *Laboratório de Psicologia Ambiental*, v. 4, n. 9, p. 1 -6, 1995.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v.8, n. 1, p 56-67, 2004.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal quantas dimensões? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 4, p. 112-123, 2003.

REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. “Climate and Culture: An Evolution of Constructs”. In B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

RIBEIRO, J. A. *Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa*. (Dissertação de mestrado – Escola de Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008.

RICCO, M. F. F. *Comprometimento Organizacional em Condições Adversas: o caso dos pesquisadores do centro técnico aeroespacial*. São Paulo: PPGA/FEA/USP. Dissertação de mestrado, 98f., 1998.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. *Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho*. In. XXXI ENANPAD, 2007. Anais. Rio de Janeiro, 2007.

RYAN, R. M.; DECI, E. R. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*. v. 52, p. 141-166, 2001.

RYFF, C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 57, p. 214-229, 1989.

RYFF, C. D.; KEYES, C. L. M. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. v. 69, p. 719-727, 1995.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climate. *Personnel Psychology*. v. 36, p. 252-267, 1983.

SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização*. 14 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIQUEIRA, M. M. M. *Análises de Três Medidas de Comprometimento Organizacional: afetivo, calculativo e normativo [Resumo]*. In Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Org.), VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. Belo Horizonte, 2000.

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: Os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. *Temas em Psicologia*, v. 2, n. 1, p. 103-114, 1994.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, J. S. Vínculos do Indivíduo com a Organização e com o Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*. v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

\_\_\_\_\_. *Bases Teóricas do Bem-estar Subjetivo, Bem-estar Psicológico e Bem-estar no Trabalho*. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2004.

STECCA, J. P. *Comprometimento Organizacional: o caso do Centro Universitário Franciscano*. (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

STEIL, A. V., SANCHES, E. N. *Comprometimento Organizacional como Estratégia de Controle*. Anais do 22º encontro do ANPAD, Foz do Iguaçu, set. 1998.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics* 5 ed. New York: Harper Collins, 2007.

TAMAYO, A.; SOUZA, M. G. S., VILAR, S. L., RAMOS, J. L., ALBERNAZ, J. V., & FERREIRA, N. P. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v.17, n. 1, p. 27-35, 2001.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. *Construção e Validação da Escala do Bem-estar no Trabalho*. PEPSIC, v. 7, n.1. Porto Alegre, 2008.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.) *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. Volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TEJOS-SALDIVIA, M. E. *A relação causal entre comprometimento e desempenho: um estudo em centros de pesquisa*. (Tese de Doutorado em Tecnologia Nuclear). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

WALLACE, J. E. Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*. v. 42, p. 333-349, 1993.

WARR, P. B. *Work, Happiness and Unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WATERMAN, A. S. Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudemonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*. v. 64. p. 678-691. 1993.

WELSCH, H.; LAVAN H. Inter-relationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*. v. 34, n. 2, p. 317-327, 1981.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy Management Review*. v. 7, n. 5, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y., VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. *Psychological Reports*. v. 67, n. 8, p. 295-306, 1990.

WOODMAN, R. W.; KING. D. C. Organizational climate: science or folklore? *The Academy of Management Review*. v. 3, n. 4, p. 816-826, 1978.

XAVIER, O. *Clima Organizacional: um estudo comparativo em organização de pesquisa agropecuária*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1984.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZATTI, M. L. R. *Vínculos Empregatícios e Comprometimento da Enfermeira no Trabalho Hospitalar*. (Dissertação Mestrado em Enfermagem). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.

## ANEXO 1

Prezado (a) Colaborador (a),

Somos do programa de pós-graduação em administração do Centro Universitário Euro-Americano. Pedimos sua colaboração no sentido de responder os questionários apresentados a seguir. O objetivo é coletar dados para realização de uma pesquisa acadêmica na área de administração, que tem como foco a opinião das pessoas sobre o seu vínculo na organização onde trabalha.

Por favor, não deixem de responder. A sua participação é importante.

Pesquisadoras Responsáveis:

Mestranda Maria José de Melo

Profa. Dra. Eliana E. Moreira Gosendo

---

---

Assinale com um x o item abaixo:

PERFIL PROFISSIONAL:

- Enfermeiro
- Técnico de Enfermagem
- Auxiliar de Enfermagem

**ANEXO 2. ESCALA DE MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO - MEYER, ALLEN E SMITH (1993)**

Para responder às próximas questões utilize os códigos abaixo.

| Discordo Totalmente | Discordo | Concordo em Parte | Concordo | Concordo Totalmente |
|---------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|
| 1                   | 2        | 3                 | 4        | 5                   |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 01. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Se eu já não tivesse dando tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Eu me sentiria culpado se deixasse a minha organização agora.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Esta organização merece minha lealdade.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Eu devo muito a minha organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ANEXO 3. ESCALA DE MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA – CARSON E BEDEIAM (1994)**

Para responder às próximas questões utilize os códigos abaixo.

|                          |               |                        |               |                          |
|--------------------------|---------------|------------------------|---------------|--------------------------|
| Discordo Totalmente<br>1 | Discordo<br>2 | Concordo em Parte<br>3 | Concordo<br>4 | Concordo Totalmente<br>5 |
|--------------------------|---------------|------------------------|---------------|--------------------------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>IDENTIDADE</b>   |           |
| 01. Minha linha de trabalho/campo de carreira é uma parte importante de quem eu sou.                | 1 2 3 4 5 |
| 02. Minha linha de trabalho/campo de carreira tem um grande significado pessoal para mim.           | 1 2 3 4 5 |
| 03. Eu não me sinto emocionalmente apegado a esta linha de trabalho/campo de carreira.              | 1 2 3 4 5 |
| 04. Eu estou fortemente identificado com a linha de trabalho/campo de carreira que escolhi.         | 1 2 3 4 5 |
| <b>PLANEJAMENTO</b>   |           |
| 05. Eu tenho uma estratégia para alcançar meus objetivos nesta linha de trabalho/campo de carreira. | 1 2 3 4 5 |
| 06. Eu criei um plano para meu desenvolvimento nesta linha de trabalho/campo de carreira.           | 1 2 3 4 5 |
| 07. Eu tenho metas específicas para meu desenvolvimento nesta linha de trabalho/campo de carreira.  | 1 2 3 4 5 |
| 08. Eu não costumo pensar sobre o meu desenvolvimento nesta linha d                                 | 1 2 3 4 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| e trabalho/campo de carreira.  |   |   |   |   |   |
| <b>RESILIÊNCIA</b>   |   |   |   |   |   |
| 09. Os desgastes associados a minha linha de trabalho/campo de carreira às vezes me parecem grandes demais.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Os problemas que eu encontro nesta linha de trabalho/campo de carreira me fazem questionar se os ganhos estão sendo compensadores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Os problemas que eu encontro nesta linha de trabalho/campo de carreira me fazem questionar se o fardo pessoal está valendo a pena. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. O desconforto associado a minha linha de trabalho/campo de carreira às vezes me parece muito grande.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ANEXO 4. ESCALA DE MENSURAÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO – TAMAYO E PASCHOAL (2008)**

Para responder esta parte do questionário, utilize a escala abaixo e *escreva o número* que melhor expressa sua resposta ao lado de cada item.

|              |          |               |          |              |
|--------------|----------|---------------|----------|--------------|
| Nem um pouco | Um pouco | Moderadamente | Bastante | Extremamente |
| 1            | 2        | 3             | 4        | 5            |

**Nos últimos seis meses meu trabalho tem me deixado...**

- |                     |                        |                      |
|---------------------|------------------------|----------------------|
| 1) alegre _____     | 8) animado _____       | 15) incomodada _____ |
| 2) preocupado _____ | 9) chateado _____      | 16) nervoso _____    |
| 3) disposto _____   | 10) impaciente _____   | 17) empolgado _____  |
| 4) contente _____   | 11) entusiasmado _____ | 18) tenso _____      |
| 5) irritado _____   | 12) ansioso _____      | 19) orgulhoso _____  |
| 6) deprimido _____  | 13) feliz _____        | 20) com raiva _____  |
| 7) entediado _____  | 14) frustrado _____    | 21) tranquilo _____  |

Agora você deve indicar o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o seu trabalho.

Para responder aos itens, utilize a escala seguinte e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

|                        |          |                   |          |                        |
|------------------------|----------|-------------------|----------|------------------------|
| Discordo<br>Totalmente | Discordo | Concordo em Parte | Concordo | Concordo<br>Totalmente |
| 1                      | 2        | 3                 | 4        | 5                      |

**Neste trabalho...**

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 01. Realizo o meu potencial                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. Desenvolvo habilidades que considero importantes    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. Realizo atividades que expressam minhas capacidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. Consigo recompensas importantes para mim            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. Supero desafios                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. Atinjo resultados que valorizo                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. Avanço nas metas que estabeleci para minha vida     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. Faço o que realmente gosto de fazer                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. Expresso o que há de melhor em mim                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ANEXO 5. ESCALA DE MENSURAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL – GOSENDO (2009)**

Para responder os itens, utilize a escala seguinte e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

|       |           |          |                |        |
|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| Nunca | Raramente | Às vezes | Frequentemente | Sempre |
| 1     | 2         | 3        | 4              | 5      |

**As relações no ambiente do trabalho desta organização caracterizam-se por:**

| Nº Item | Item   |  |  |  |  |  |
|---------|--|--|--|--|--|--|
| 1       | Desinteresse das pessoas em estabelecer relações com os colegas no exercício das atividades. |  |  |  |  |  |
| 2       | Fofocas no ambiente de trabalho, prejudicando a imagem das pessoas.                          |  |  |  |  |  |
| 3       | Consolo prestado pelos chefes em momentos de preocupação e aflição de seus subordinados.     |  |  |  |  |  |
| 4       | Descrédito dos chefes quanto às competências de seus subordinados.                           |  |  |  |  |  |
| 5       | Tratamento agressivo entre as pessoas.   |  |  |  |  |  |
| 6       | Cooperação entre as pessoas na operacionalização do trabalho.                                |  |  |  |  |  |
| 7       | Trapaça nas relações interpessoais.  |  |  |  |  |  |
| 8       | <i>Feedback</i> fornecido pelo chefe aos seus subordinados.                                  |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 9  | Pessoas que querem saber sobre a vida privada de seus colegas de trabalho.  |  |  |  |  |  |
| 10 | Trocas de informações entre as pessoas  |  |  |  |  |  |
| 11 | Dificuldade de acesso dos subordinados aos seus chefes.   |  |  |  |  |  |
| 12 | Interação das pessoas na resolução de problemas.  |  |  |  |  |  |
| 13 | Dificuldade de realização de trabalhos em grupo.  |  |  |  |  |  |
| 14 | Ajuda mútua na realização de tarefas.   |  |  |  |  |  |
| 15 | Falta de interesse das pessoas em participar das situações de troca de informações e conhecimentos com colegas de trabalho. |  |  |  |  |  |
| 16 | Desinteresse em conhecer o trabalho realizado pelo colega.  |  |  |  |  |  |
| 17 | Irritação no tratamento interpessoal.   |  |  |  |  |  |
| 18 | Rivalidade entre as pessoas.  |  |  |  |  |  |
| 19 | Desprezo às reivindicações dos subordinados por parte da chefia.  |  |  |  |  |  |
| 20 | Fornecimento de justificativas por parte do chefe às decisões tomadas.  |  |  |  |  |  |
| 21 | Enaltecimento das qualidades dos subordinados por seus chefes.  |  |  |  |  |  |
| 22 | Ausência de entrosamento entre as chefias e seus subordinados.  |  |  |  |  |  |
| 23 | Desentendimentos entre colegas de trabalho.   |  |  |  |  |  |
| 24 | Reconhecimento pelo chefe dos trabalhos realizados pelos subordinados.  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 25 | Colegas de trabalho que dão palpite na vida pessoal.                                   |  |  |  |  |  |
| 26 | Intriga entre as pessoas.  |  |  |  |  |  |
| 27 | Ausência de interação entre os colegas na realização do trabalho.                      |  |  |  |  |  |
| 28 | Inexistência de diálogo entre chefias e subordinados.                                  |  |  |  |  |  |
| 29 | Espírito de equipe presente nas pessoas.   |  |  |  |  |  |
| 30 | Enaltecimento do esforço do subordinado na realização das tarefas por parte da chefia. |  |  |  |  |  |

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**