

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
RAQUEL RIBEIRO DE MEDEIROS BALDINI

**PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO NO
TRABALHO: estudo comparativo com funcionários de uma rede de
supermercados de Itumbiara (GO)**

**Taubaté – São Paulo
2018**

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
RAQUEL RIBEIRO DE MEDEIROS BALDINI

**PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO NO
TRABALHO: estudo comparativo com funcionários de uma rede de
supermercados de Itumbiara (GO)**

Dissertação apresentada para obtenção de
Título de Mestre pelo curso de Mestrado
Acadêmico em Planejamento e Desenvolvimento
Regional, do Departamento de Economia,
Contabilidade e Administração, da Universidade
de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e
Desenvolvimento Regional

Orientadora: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Taubaté – São Paulo

2018

Aos meus filhos Lucas e Mariana, para que um dia percebam que somente o estudo leva ao crescimento e desenvolvimento, e que compreendam a minha ausência.

Aos meus pais, José e Maria (in memoriam), pelo dom da vida e pela abertura de portas a todas as possibilidades que o mundo me permitisse.

Ao meu marido, Reginaldo, pela paciência nos momentos de angústia.

AGRADECIMENTOS

À Dra. Marilsa de Sá Rodrigues, pela confiança, pela manutenção do vínculo entre aluno e professor mesmo diante de tantas lutas. Por ser incentivadora, saber como ninguém delinear os estudos, as dúvidas, o caminhar e que com impecável sabedoria soube conduzir este trabalho.

À Dra. Andreia Maria Pedro Salgado, pelos apontamentos críticos que fizeram com que este trabalho crescesse e se desenvolvesse.

Ao Dr. Paulo Roberto Grangeiro Rodrigues, pela contribuição ofertada diante de um olhar objetivo e carinhoso.

Ao professor Dr. Edson Querido, por todo apoio durante este curso, excelente profissional e docente, que muito ensina.

À grande amiga que ganhei neste aprendizado, Tecla Mira, que soube ouvir, compartilhar, estudar, aprender e rezar neste curso.

À funcionária da UNITAU Priscila, que tanto suportou durante o curso, prestando de forma objetiva seu trabalho na instituição.

Aos gestores da empresa pesquisada, pela compreensão e paciência.

Aos pesquisados de ambos os setores da empresa, que perderam tardes e noites em reuniões respondendo aos questionários.

Às minhas colegas Amanda e Elaine, pela paciência e ausência no trabalho durante este caminhar.

RESUMO

Objetiva-se neste estudo perceber e analisar a possível relação entre o clima organizacional e o comprometimento de um grupo de funcionários de duas lojas de uma rede de supermercados instalada em Itumbiara (GO). No estudo, exploratório quantitativo, utilizou-se como instrumento de coleta de dados duas escalas: uma para clima organizacional (ECO) e outra para o comprometimento organizacional: a escala de bases do comprometimento organizacional (EBACO). Os perfis dos entrevistados foram obtidos após análise das fichas de admissão de cada um deles, divididas em dois grupos: operadoras de caixa e funcionários do setor administrativo. Os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas e analisados de acordo com as recomendações dos autores que as validaram. Os resultados encontrados apontam entre os dois grupos sentimentos controversos no que se refere ao clima e ao comprometimento, e fatores coincidentes no clima organizacional. O estudo demonstrou que mesmo o clima organizacional apresentando dimensões que apontam para um clima bom, as questões em relação ao comprometimento variaram significativamente com predominância para baixo comprometimento em ambas as lojas no grupo de operadoras de caixa e comprometimento bom no grupo de funcionários do setor administrativo, com exceção do fator controle e pressão e recompensas. Foi possível proceder a um diagnóstico acerca dos objetivos da pesquisa, que se tornou uma ferramenta útil na identificação dos possíveis problemas no clima e no comprometimento. Esse resultado permite que futuros estudos sejam efetuados para que a empresa possa ter, com relação aos grupos pesquisados, desenvolvimento social e melhoria no sistema de gestão, dado o resultado negativo no fator de controle e pressão e na questão do fator humano,

Palavras-Chave: Desenvolvimento. Gestão. Clima. Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

COMMITMENT AS A VARIABLE TO WORK SUPPORT: A CASE OF OPERATORS OF CASE STUDY OF A SUPERMARKET ITUMBIARA (GO)

The objective was to perceive and analyze the possible relationship between the organizational climate and the commitment of a group of employees of a supermarket chain. A quantitative exploratory study was carried out in two stores located in Itumbiara - GO, using two scales: one for organizational climate (ECO) and another for organizational commitment, the scale of organizational commitment bases (EBACO). The profiles of the interviewees were obtained after analyzing the admission cards of each of them, being divided into two groups: cash operators and the administrative sector. The data were tabulated in spreadsheets and analyzed according to the recommendations of the authors who validated them. The results showed controversial feelings regarding the climate and the commitment between the two analyzed groups, having coincident factors in the organizational climate. The study showed that, even if the organizational climate presented dimensions that indicated a good climate, the issues regarding commitment varied significantly, with predominance for low commitment, in both stores in the group of cash operators and good commitment in the group of administrative sector employees, with the exception of control and pressure and rewards. It was possible to make a diagnosis about the research objectives, which became a useful tool in the identification of possible problems in the climate and in the commitment. This result will allow future studies to be carried out, so that the company can have social development, improvement in the management system before the negative result in the factor of control and pressure and in the question of the human factor, in relation to the groups surveyed.

Keywords: Development. Management. Climate. Organizational commitment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa do clima organizacional	22
Figura 2 - Relação crescimento de pesquisa comprometimento organizacional	33
Figura 3 - Modelo preliminar proposto para o entendimento do comprometimento ..	35
Figura 4 - Faixa etária das colaboradoras entrevistadas	65
Figura 5 - Estado civil das colaboradoras entrevistadas	67
Figura 6 - Escolaridade das colaboradoras entrevistadas.....	67
Figura 7 - Tempo de casa das colaboradoras entrevistadas.....	68
Figura 8 - Gênero dos entrevistados do setor administrativo	71
Figura 9 - Faixa etária dos entrevistados do setor administrativo	71
Figura 10 - Estado civil dos entrevistados do setor administrativo	72
Figura 11 – Escolaridade dos entrevistados do setor administrativo	73
Figura 12 - Tempo de casa dos entrevistados do setor administrativo	74
Figura 13 – Relação entre a faixa etária da Loja A, Loja B e administrativo	75
Figura 14 - Relação entre o tempo de casa da Loja A, Loja B e administrativo	76
Figura 15 - Relação entre os ganhos mensais da Loja A, Loja B e administrativo....	77
Figura 16 - Relação entre a escolaridade da Loja A, Loja B e administrativo	78
Figura 17 - Clima organizacional apresentado pelas operadoras de caixa nas duas lojas analisadas	79
Figura 18 – Resultado do clima organizacional da Loja A: operadoras de caixa	81
Figura 19 - Resultado do clima organizacional da Loja B: operadoras de caixa	83
Figura 20 - Resultado do clima organizacional do setor administrativo	86
Figura 21 – Resultado do fator Controle e Pressão do setor administrativo: negativo.....	87
Figura 22 - Clima organizacional do setor administrativo	88
Figura 23 – Bases do comprometimento organizacional (EBACO)	89
Figura 24 - Bases do Comprometimento organizacional (EBACO): administrativo ..	95
Figura 25 - Comprometimento organizacional das operadoras de caixas da loja A	103
Figura 26 - Comprometimento organizacional das operadoras de caixas da loja B	103
Figura 27 – Comprometimento organizacional do setor administrativo.....	104

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	
1.1 Problema.....	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Delimitação do estudo	15
1.4 Relevância do estudo	15
1.5 Organização do trabalho	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Formulação Conceitual do Clima Organizacional.....	18
2.2 Conceito de Comprometimento Organizacional	30
2.2.1 Evolução do conceito de comprometimento organizacional.....	30
2.2.2 Comprometimento afetivo	39
2.2.3 Comprometimento Instrumental	41
2.2.4 Comprometimento Normativo.....	42
3 MÉTODO.....	46
3.1 Tipo de Pesquisa.....	46
3.2 Área de realização e unidade-caso	49
3.3 População e Amostra	50
3.4 Instrumento	51
3.5 Coleta de dados	57
3.6 Análise de dados.....	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	62
4.1 Perfil das entrevistadas operadoras de caixa.....	62
4.2 Perfil dos entrevistados do setor administrativo	66
4.4 Clima organizacional	75
4.4.1 Clima organizacional caixas	79
4.4.2 Clima organizacional administrativo	85
4.5. Comprometimento Organizacional	84
4.5.1 Comprometimento Organizacional caixas	84
4.5.1.1 Resultado da base afetiva caixa.....	90
4.5.1.2 Resultado base obrigação em permanecer caixas.....	90
4.5.1.3 Resultado base obrigação pelo desempenho	90
4.5.1.4 Resultado base afiliativa.....	90
4.5.1.5 Resultado base falta de recompensas	90
4.5.1.6 Resultado base linha consistente	90
4.5.1.7 Resultado base escassez de alternativas	90
4.5.1.4 Resultado base afiliativa.....	90
4.5.2 Comprometimento organizacional setor administrativo	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS.....	106

APÊNDICE A - Carta de Apresentação.....	113
APÊNDICE B -Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional	115
APÊNDICE C – Aprovação Plataforma Brasil.	116
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Individual	118
ANEXO 1 – Escala de Clima Organizacional- ECO	120
ANEXO 2 Escala de comprometimento organizacional afetivo- ECOA.....	123
ANEXO 3 - Escala de comprometimento organizacional calculativo- ECOC	124
ANEXO 4 - Escala de comprometimento organizacional normativo- ECON	125
ANEXO 5- Escala de bases do comprometimento organizacional- EBACO	126

1 INTRODUÇÃO

Os aspectos referentes ao mercado ditados pelo apressado compasso das economias e seus contextos têm exigido, de seus agentes e atores, esforços e demonstrações de competências e habilidades.

Assim, as organizações e também a sociedade acabam por se transformar, passando pela era industrial e pela era do conhecimento, e de forma especial as organizações direcionam sua atenção para o capital humano e suas revoluções. Percebe-se, então, mudanças significativas já que as habilidades eram valorizadas, em um primeiro momento, levando-se em consideração a era industrial, substituída pela valorização do ser humano, que vem usufruindo e conquistando seu espaço.

Nesse contexto, Borges *et al* (2004) destacam a revolução digital e o mercado globalizado, onde predomina a busca pela empregabilidade e pelo desenvolvimento das força de trabalho da organização e uma economia desenvolvida, com base na valorização do conhecimento, da informação e de vieses da inovação.

Tornaram-se, então, comuns os discursos e ações em prol da competitividade entre as diferentes organizações, numa espécie permanente de reordenação de regulamentos e códigos. As organizações devem buscar autonomia e capacidade de antecipação e adaptação, como metodologia fundamental para garantir, segundo Pinto (2011, p.48) a “[...] utilização dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos com eficiência e eficácia”.

O autor afirma, ainda, que a partir da segunda metade do século XX o capital financeiro e patrimonial, que outrora ocupara lugar de destaque como ferramenta estratégica para a configuração das empresas, cede espaço para o denominado “[...] capital intelectual, cujos principais componentes são a informação, o conhecimento e a criatividade” (PINTO, 2011, p. 16).

A partir dessa concepção, o núcleo valorativo das empresas centra-se em seus empregados, que passam a figurar como o principal diferencial para a competitividade e recurso de gestão nas corporações.

Desse modo, percebe-se que os estudos do clima organizacional tornam-se consequência da valorização que o fator humano vem recebendo dentro de uma organização, tornando-se um dos diferenciais no ambiente de trabalho.

Desenha-se um novo modelo organizacional, partindo da análise do clima da organização em conjunto com o comprometimento, considerando esse conjunto um dos requisitos fundamentais para o sucesso da transformação das organizações.

O clima organizacional tem, segundo Menezes e Gomes (2010), instituído:

[...] um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional e têm sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações. Diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho, o clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações (MENEZES; GOMES, 2010, p. 159).

Sob a ótica de valorização do ser humano como componente base nas organizações, substancialmente tem se intensificado o interesse pelo saber científico em relação aos fatores humanos no trabalho (MENEZES ; GOMES, 2010).

Esse clima organizacional por parte das empresas, para Menezes e Gomes (2010), segundo seu alcance teórico, é configurado pela competência de ajuizar particularidades complexas, “[...] como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização [...]” (MENEZES; GOMES, 2010, p. 160).

Em uma espécie de consenso na literatura, é nítido que as empresas buscam o elemento humano como diferencial, no sentido de enfrentamento da competitividade diante da tecnologia e outros processos que possam ser equiparados ao capital humano (BASTOS, 1993).

Menezes e Gomes (2010) reconhecem que a natureza empírica que tem pautado as investigações da atmosfera organizacional dispensa reflexões epistemológicas que dizem respeito à ampliação histórica desse construto. Justificam dessa maneira a inexistência de investigações que demonstrem êxito na sistematização das diversas perspectivas teóricas, respeitadas suas particularidades históricas.

Nesse sentido, Oliveira; Santos; Tadeucci (2011) afirmam que:

Analisar o ambiente organizacional se constitui em importante variável quando se tem por objetivo entender e interferir no cenário laboral. Ressalte-se que tais interferências podem melhorar o desempenho organizacional e fortalecer os esforços para a inovação. Juntamente com

um planejamento estratégico, levantamentos desse tipo são primorosas ferramentas para reorganizar a organização (OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011, p. 88).

Nessa linha de raciocínio, Menezes e Gomes (2010) referindo-se a estudos de Schneider (1985) afirmam que:

[...] a maior parte dos estudos que usam o termo “clima” até a década de 1980 ainda se refere a práticas interpessoais que refletem o clima social, em vez do clima organizacional. Nesse contexto, falar sobre clima social remete a um conjunto de políticas e atividades formais e informais que são características do modo como os trabalhadores descrevem uns aos outros, além das relações estabelecidas entre superiores e subordinados (MENEZES; GOMES, 2010, p. 161).

Nos esforços para compreender conceitualmente o termo clima organizacional, Forehand e Gilmer (1964) sugerem, como indicativos, as posturas e ou caracterizações organizacionais ao longo do tempo associadas aos comportamentos dos que nele estão envolvidos.

Os estudos de clima, comprometimento e comportamento têm sido desenvolvidos para compreensão da complexidade do comprometimento organizacional, como uma das variáveis que, entre outras vantagens, favorecem a competitividade e a obtenção de maior lucratividade (FERREIRA, 2011).

Estudos como os de Meyer *et al.* (2002); Fonseca e Bastos (2002); Carmeli e Freund (2001), a exemplo de outros a respeito dessa variável, dão como certa a correlação positiva entre comprometimento organizacional como variável do comportamento no contexto da organização, constituindo-se elemento essencial para a configuração do clima organizacional discutido por Forehand e Gilmer (1964).

Assim, persiste a necessidade do enfrentamento dos modelos de gestão da organização e a reinvenção dos pressupostos desses modelos, é o que sugere Albuquerque (2002), que apresenta duas estratégias de recursos humanos com diferentes correntes da administração e que são consideradas opostas: estratégia de controle e estratégia de comprometimento das pessoas perante os objetivos organizacionais.

A estratégia de controle vê os empregados como seres inanimados, como se fossem números, fatores de produção sem personalidade, que devem ser exclusivamente controlados. Já na estratégia de comprometimento, os funcionários são vistos como pessoas, parceiras no trabalho. As empresas devem investir nessas

peçoas, baseando-se na ideia de que o comprometimento estaria vinculado com o aumento de desempenho.

Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional visa conduzir a um diagnóstico do ambiente interno da organização em diversos aspectos essenciais, com o objetivo de conhecimento da situação atual da empresa e o dimensionamento do nível do comprometimento dos funcionários.

De fato, as empresas necessitam de pessoas dispostas a ultrapassar o que foi determinado no exercício da função, indo além do que é imposto, adotando comportamento espontâneo e inovador como uma espécie de demonstração e desejo de crescimento e desenvolvimento juntamente com a empresa.

As pessoas têm procurado situações de trabalho que lhes dê autonomia e liberdade, já as empresas dependem do grau de comprometimento com os negócios e com os seus objetivos.

1.1 Problema

No intuito de reconhecer a necessidade de envolver o clima organizacional como parâmetro norteador para compreender as alterações tecnológicas, econômicas, sociais, culturais e políticas da sociedade, as organizações contemporâneas são provocadas a ultrapassar os obstáculos. Conseqüentemente, vêm provocando mudanças no comportamento, independentemente de sua natureza constitutiva.

O comprometimento organizacional é um construto multidimensional e é investigado em estudos do comportamento desde a década de 1970, quando houve um interesse científico a partir de evidências de que o comprometimento gera intensidade no vínculo mantido pelo empregado e sua organização.

O estudo do comprometimento e do comportamento organizacional também no cenário internacional é um dos tópicos investigados (BASTOS, 1993; RODRIGUES; BASTOS,2009). Conforme afirma Mowday, Porter e Steers (1982), o interesse no estudo de comportamento e comprometimento organizacional é ampliado frente à constatação de que mudanças socioeconômicas e também tecnológicas têm enfraquecido a intensidade do comprometimento do funcionário com a organização.

Adiciona-se a premissa de que o comprometimento organizacional em um elevado índice apurado faz com que as empresas venham a atingir seus objetivos e melhoria do desempenho. As empresas tendem a adotar políticas e práticas para alcançar alto grau de comprometimento (MEDEIROS 2003).

Dessa forma, se os resultados do comprometimento podem ser percebidos na organização, poderão ser utilizados como instrumentos para motivar trabalhadores, destacando-se como melhor indicador de vários produtos humanos no contexto do trabalho (BASTOS, 1994).

Propõe-se uma discussão se persiste a influência do comprometimento no clima organizacional dentre os diferentes grupo de funcionários pesquisados e se há diferenças entre um grupo e o outro quanto aos resultados obtidos.

Assim, uma vez descritas as principais concepções teóricas que constituem o conceito de clima e comprometimento organizacional, imperioso se torna nesta pesquisa analisar a influência do comprometimento diante do clima organizacional constatado diante das diferentes funções e salários percebidos pelos pesquisados.

Na perspectiva de práticas organizacionais como estratégias de gestão de pessoas, relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional e com os clientes, variáveis para a caracterização do clima organizacional, este estudo apresenta esta indagação: o clima organizacional de um grupo de funcionários de uma rede de supermercados situado em Itumbiara (GO) pode influenciar no comprometimento organizacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever e analisar o clima organizacional e o comprometimento em um grupo de funcionários de duas lojas de uma rede de supermercados instalada em Itumbiara (GO) e verificar se há diferenças entre os dois grupos estudados.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar e descrever conceitos de clima organizacional e comprometimento organizacional e a possível relação entre eles.
2. Verificar se há diferença entre os grupos e as duas unidades pesquisadas.
3. Verificar se as variáveis tempo de casa, idade e gênero interferem no clima e no tipo de comprometimento dos grupos pesquisados.
4. Identificar a relação existente entre as variáveis de clima e as dimensões da escala de bases do comprometimento entre os dois grupos pesquisados.

1.3 Delimitação do estudo

O presente estudo delimita-se às diferenças do clima e comprometimento organizacional de dois grupos de funcionários de uma rede supermercados.

1.4 Relevância do estudo

É importante que se compreenda o conceito de clima organizacional e do comprometimento organizacional e que diante de sua compreensão se possa partir para a análise das relações entre os indivíduos e a organização onde trabalham, pois o conhecimento do clima e do comprometimento dos funcionários indica as percepções e seus sentimentos em relação ao ambiente de trabalho, o que pode se refletir tanto na prestação do serviço quanto nos lucros finais da empresa.

Compreender e avaliar o clima organizacional, é objeto fundamental para o bom funcionamento da empresa, pois, por meio do levantamento das opiniões e da percepção dos funcionários, os administradores têm condições de analisar e até evitar problemas futuros com seus empregados.

Já mensurar o comprometimento organizacional é de grande relevância para verificar o quanto os pesquisados se dedicam e esperam ser recompensados pela organização. Agregados ao clima e ao comprometimento organizacional, diante do perfil dos grupos estudados, pode-se chegar à conclusão de há relação entre o comprometimento e o clima organizacional.

Vale ainda ressaltar que existem, atualmente, poucas pesquisas no sentido de relacionar o comprometimento organizacional com o clima organizacional em

rede de supermercados. Inclusive, em qualquer instituição pública os trabalhos publicados, em sua maioria, analisam de forma isolada o clima organizacional (SILVA 2003).

Outras pesquisas, que deixam clara a necessidade de estudos com relação à ligação entre clima e comprometimento (MACIEL 2004), investigam as intersecções entre clima e comprometimento organizacional, mas em sua conclusão sugerem de forma convicta a necessidade de análises naquele mesmo sentido, que deveriam ser realizadas em outras localidades.

Nascimento, Candattan e Maciel (2004), em seu estudo, constataram que há escassez de proposições que interliguem clima e comprometimento, com ausência de relação entre os seus conceitos e de outras variáveis comportamentais.

O que foi efetivamente constatado durante as pesquisas deste estudo é que predomina a escassez de trabalhos e pesquisas no sentido de ligação e avaliação da relação do clima organizacional com o comprometimento organizacional em instituições públicas ou privadas.

Importa ainda ressaltar que há trabalhos que também de forma isolada analisam o comprometimento organizacional e sua relação com a gestão de pessoas (PINHO, SILVA, OLIVEIRA, OLIVEIRA, CATRIB 2017), nada se referindo ao clima organizacional, realizando análise do comprometimento com a prática de gestão de pessoas em uma rede de supermercados no estado do Ceará.

Assim, a importância deste estudo está na construção de uma ferramenta que possa auxiliar os gestores na melhoria de seus recursos humanos, bem como do atendimento, uma vez que a análise do clima e comprometimento na organização reflete-se na satisfação do colaborador, o que culmina na qualidade de atendimento e conseqüentemente nos ganhos do empregador.

1.5 Organização do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco seções e nas referências bibliográficas utilizadas. Uma parte pós-textual apresenta apêndices e anexos.

Na primeira seção apresenta-se a introdução subdividida em seis subseções: problema, objetivo geral, objetivos específicos, delimitação, relevância e organização do estudo.

A segunda seção traz a revisão de literatura, que aborda a formulação conceitual do clima organizacional; conceito de comprometimento organizacional; evolução do conceito de comprometimento organizacional; comprometimento afetivo; comprometimento Instrumental; e comprometimento normativo.

Os procedimentos metodológicos aplicados para obtenção dos resultados, norteados pelo manual de trabalhos acadêmicos desta Instituição, estão descritos na terceira seção, assim como o objeto de estudo, a área e unidade de caso, os instrumentos utilizados na coleta e tratamentos dos dados. Informa-se também, nessa seção, que o estudo foi aprovado pelo CEP, com pós-cadastro do projeto na plataforma Brasil, em 10 do ano de 2017.

Na quarta seção encontram-se os resultados obtidos, assim como uma discussão que busca interligá-lo como embasamento teórico. Finalmente, na quinta seção estão as considerações finais seguidas pelos apêndices, anexos e pela documentação exigida pelo programa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção inicialmente estão dispostos os conceitos e definições no tocante ao clima organizacional e comprometimento, bem como o estado da arte em clima e comprometimento organizacionais, estudos de autores tidos como referencial nessa área. O intuito é familiarizar com a temática do trabalho no que diz respeito à questão da historicidade, análises já realizadas e considerações disponíveis na literatura.

A seção está dividida em duas subseções: na primeira, a partir da revisão da literatura apresenta-se o conceito de clima organizacional contemporâneo e na segunda expõe-se o construto do comprometimento organizacional.

A partir da perspectiva de discutir fundamentalmente as bases conceituais que sustentam teoricamente esta análise, inicialmente busca-se compreender o conceito de clima organizacional, reconhecendo previamente sua circunscrição e variáveis, considerando sua abrangência enquanto ferramenta a ser considerada nos contextos organizacionais.

2.1 Formulação conceitual do clima organizacional

Em uma organização, quando há necessidade de solucionar problemas diagnosticados o primeiro passo é conhecer suas causas e em seguida estabelecer um planejamento para corrigir os erros. Uma ferramenta eficaz no diagnóstico é a pesquisa do clima organizacional, segundo Ferreira (2015).

Martins (2008) relata que os trabalhos de análise de clima organizacional até serem validados passaram por diversas contradições com relação a conceitos. Questões relacionadas a atributos psicológicos, sociais, comportamentais e à própria organização geram discussão sobre o assunto.

Um dos pontos discutidos era a questão de considerar o clima organizacional como sinônimo do fator psicológico, o que gerou diversas discussões e investigações. Outra questão dizia respeito a uma superposição conceitual que considerava outros construtos, como satisfação e cultura organizacional.

Chegava-se a considerar clima e cultura como similares em uma organização, em que aspectos correlacionados à satisfação do colaborador tornavam-se uma variável preponderante para análise.

A satisfação está associada a aspectos cognitivos e afetivos, e pode ser “[...] definida como julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação” (BRIEF; WEISS, 2002, p. 2, *apud* MARTINS, 2008 p. 30). Ou seja, era considerada como um fator intrínseco à avaliação de questões sobre clima e comprometimento (MARTINS, 2008; OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Pode-se afirmar que teria sido após a Segunda Guerra Mundial que surgiu o clima organizacional, que não foi então abordado de forma explícita, mas como uma espécie de nuance do comportamento do homem e as condições de trabalho.

Um dos primeiros estudos relativos ao clima organizacional foi realizado por Elton Mayo, na fábrica de Western Electric, em Hawthorne, onde ele constatou que para a produtividade da organização as relações interpessoais eram de extrema importância e não somente as condições físicas e o pagamento, como se acreditava.

De acordo com Oliveira (1990, *apud* SILVA, 2003), merecem também destaque Roethlisberger e Dickson(1956), pelo fato de terem narrado experiências da Escola de Relações Humanas na obra *Management and Worker*, quando foi apontado, dentre outros dados, que os valores e os costumes do grupo são muito importantes, mais do que os ganhos pecuniários, e defenderam que o desempenho é ligado à satisfação no trabalho.

Ainda teriam sido de grande contribuição os estudos de Forehand e Gilmer(1964), que pesquisaram as variações ambientais e o comportamento organizacional em instituições de ensino superior de Santa Catarina. Segundo afirmação de Martins (2008, p. 30), fala-se em clima organizacional no sentido de “[...] referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano [...]”.

Essas influências são consequências da acelerada dinâmica do processo de globalização, que tem incitado as organizações a tomarem amplo conhecimento dos procedimentos da vida organizacional. A exposição de seus trabalhadores a diferentes estímulos, comumente oriundos da própria organização e do espaço de trabalho, gera significados atribuídos aos diferentes aspectos da vida organizacional.

O clima organizacional sugere que influências internas e externas ao ambiente laboral podem atuar sobre o comportamento humano dos colaboradores. Para Champion(1988), o clima organizacional seria as impressões gerais dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho.

Mesmo que todos os indivíduos tenham opiniões diferentes, o clima reflete o comportamento organizacional, os atributos específicos de uma organização, seus valores, crenças e atitudes que podem afetar a maneira pela qual as pessoas se relacionam no local de trabalho (SILVA 2003).

As dinâmicas mudanças que advêm do evento da globalização devem ser compreendidas e tornar-se um dos pontos a serem monitorados pela gestão da organização, sobretudo no que se refere aos recursos humanos.

Deve ser realizado um diagnóstico que permita a identificação de causas e efeitos oriundos dos estímulos organizacionais e do ambiente de trabalho, considerados a base do clima de uma organização (MARTINS, 2008)

O clima organizacional estampa a tendência referente ao ponto de onde estariam as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte. Esse aspecto é um dos indicadores da eficácia organizacional (CODA, 1997).

O ambiente psicológico da organização figura como elemento significativo para todos os envolvidos. Assim, delinea-se o conceito de clima organizacional que, em suma, aborda a caracterização da figura que os indivíduos da organização têm acerca dos aspectos fundamentais e dos traços que estão em vigor em dado momento (MARTINS, 2008).

O clima organizacional foi considerado o elo entre o indivíduo e a organização, de forma a sustentar a intersecção entre as expectativas, os valores e os interesses individuais e os da organização (PAYNE e MASFIELD, 1977, *apud* CAMPOS, ESTIVALETE ; MADRUGA, 2009).

Ferreira (2015) lembra que o clima organizacional remete a uma série de fatores que inclui a empresa, seus líderes e a forma como o fator humano pode ser gerenciado de acordo com as políticas ligadas à sua gestão.

As empresas influenciam desde a cultura de gerenciamento, a missão estabelecida e as formas de comunicação interna, sejam elas formais ou informais, até as práticas das tomadas de decisão. Por outro lado, há a questão das relações interpessoais estabelecidas pelos líderes e, por fim, o que diz respeito à remuneração, recompensas e valorização dos colaboradores dentro da filosofia da política de gestão de pessoas.

O conceito de clima organizacional tem proporcionado ao campo de organizações alguns argumentos importantes para a *performance* do trabalho humano, ao buscar uma relação entre clima e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação do cliente, ética, motivação, estratégia, práticas de RH e diversas variáveis de desempenho (PUTTER, 2010, *apud* IWAI *et al.*, 2017, p. 3).

O estudo do clima organizacional possibilita, portanto, identificar variáveis que permitem um olhar mais abrangente da organização, facilitando, segundo Oliveira; Santos; Tadeucci (2011), que comungam do mesmo entendimento que Knox (2002) a interposição de ações que, no sentido de melhorar o ambiente de trabalho, torna-se importante ferramenta para a gestão de pessoas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento das organizações.

Knox (2002) admite que o clima organizacional, a estrutura organizacional, a capacidade e habilidade de gerenciamento, a oferta de novos produtos e o desenvolvimento de processos são fatores que sustentam as ideias de uma organização inovadora.

Oliveira; Santos; Tadeucci (2011) sustentam que a capacidade criadora é característica humana, porém necessita de um ambiente que possibilite seu desenvolvimento, o que tem desafiado os gestores a instituírem um clima organizacional adequado, atualmente entendido como pré-requisito primordial para que as organizações implementem procedimentos criativos, apoiando e valorizando as novas ideias.

Pinheiro (2002) argumenta que é função dos líderes a criação de um clima organizacional que possibilite processos e metodologias que favoreçam e estimulem permanentemente a inovação. Nesse sentido, a improdutividade das pessoas além de gerar conflitos e, conseqüentemente, provocar o desequilíbrio do clima organizacional, requer criatividade como suporte para a inovação (OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011).

Marioti; Pereira; Pavão (2013, p. 9) afirmam “que o grau de motivação é proporcional ao clima organizacional e que este último é favorável às organizações, quando proporciona satisfação das necessidades das pessoas participantes e desfavorável quando proporciona frustração dessas necessidades”.

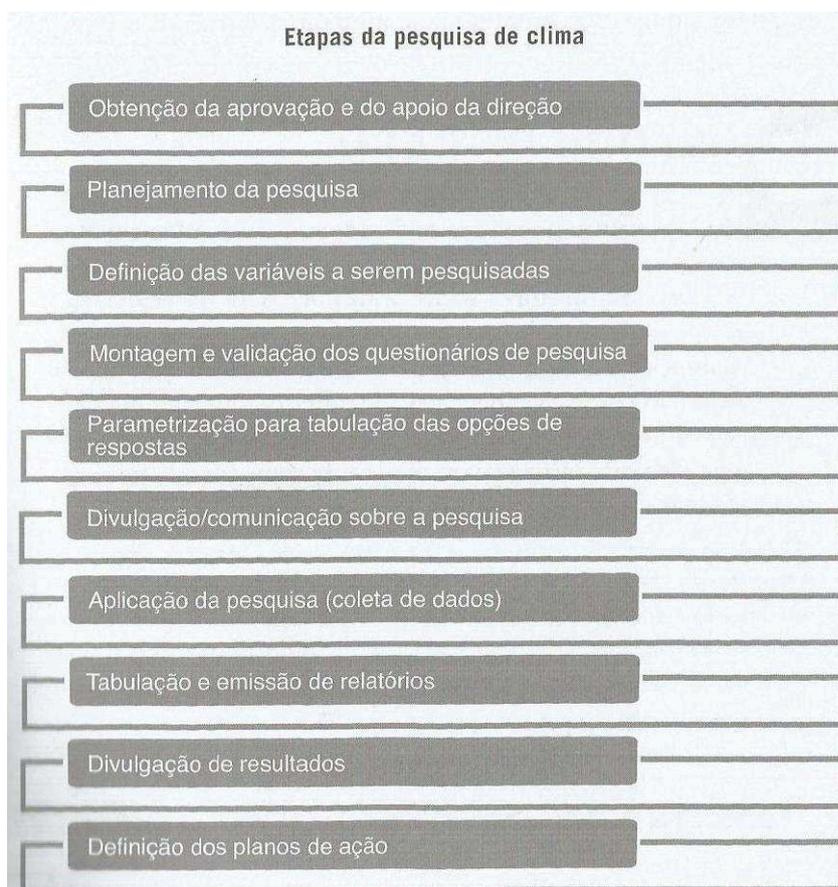
Reconhece-se, portanto, que o clima organizacional é resultado da soma das variáveis culturais que compõem o contexto organizacional: valores, costumes, políticas e propósitos que caracterizam as organizações.

Já para Nascimento, Candatten, Maciel (2003), o conceito de clima organizacional não é simples e citam como base os estudos de Joyce e Slocum Jr(1990) *apud* Maciel (2003), que sustentam que persistem paralelos teóricos sobre o clima organizacional relativos à sua natureza objetiva e subjetiva.

Há, ainda, outro paralelo em relação ao nível de análise a ser utilizado, devendo-se estudar o clima organizacional como individual, resultado da relação entre pares, ou como coletivo, grupal, organizacional (MACIEL, *apud* DANSEREAU JR ; ALUTTO, 1990)

As etapas para análise do clima organizacional, segundo Ferreira (2015), estão demonstradas na Figura 1, a seguir.

Figura 1– Etapas da pesquisa sobre clima organizacional



Fonte: Ferreira (2015, p.73)

É comum que, conceitualmente, a relação entre cultura e clima organizacional seja interpretada de forma similar, porém erroneamente. Apesar de um influenciar o outro de forma direta ou indireta, um é considerado causa, e o outro, efeito. A cultura

focaliza mais questões ligadas à normatização e aos valores, e o clima é a sua descrição, contudo uma tende a influenciar a outra (FERREIRA, 2015).

Para Menezes e Gomes (2010, p. 159):

O clima organizacional é um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional e têm sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações. Diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho, o clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações.

Enquanto conceito teórico não observável, o clima organizacional, por sua amplitude especulativa associada à sua capacidade de ajuizar particularidades, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, tem possibilitado às organizações conhecerem suas caracterizações contextuais, tomando por embasamento as percepções dos trabalhadores.

Para Menezes e Gomes (2010, p. 86.), entretanto, “[...] ainda não existem estudos que busquem sistematizar as diferentes perspectivas teóricas e caracterizar a pesquisa sobre o tema em momentos históricos distintos [...]”

Historicamente, a construção do conceito de clima organizacional, desde sua introdução na Psicologia Social, tem insistentemente buscado ressaltar a importância dos elementos culturais como base para a compreensão dos ambientes sociais em que estão estabelecidas as organizações.

O clima organizacional é oriundo dos conceitos de clima social e de atmosfera social, amplamente divulgados após a Segunda Guerra Mundial com a Escola ou Movimento das Relações Humanas (OLIVEIRA, CARVALHO; ROSA, 2012). Segundo Schneider e Hall (1972, p. 447), o clima organizacional “[...] existe na percepção dos indivíduos do seu ambiente organizacional.”

Já Campos; Estivalet; Madruga (2009) afirmam que o clima organizacional é o resultado do pensamento dos indivíduos a respeito da empresa em que trabalham. Os primeiros estudiosos do tema clima organizacional no Brasil foram Saldanha(1974) e Souza(1977), de acordo com Rizzatti(1995 *apud* Silva (2003)

O clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização, as interações entre grupos e até mesmo o comportamento que exprime as reações quando um colaborador é afastado do ambiente laboral, como absentéismo, rotatividade e outros (FERREIRA, 2015, p. 55).

O que se percebe é que vários autores ligam clima organizacional com satisfação e gestão, dentre outros nuances. De acordo com Vieira e Vieira (2013, p.11) afirmam que aspectos como “[...] estilo de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança no trabalho” são fatores que tendem a influenciar no clima organizacional, uma vez que são fatores ligados à satisfação do colaborador que o ambiente de trabalho e fatores psicológicos e sociais tendem a proporcionar.

Da mesma forma, Oliveira; Carvalho; Rosa (2012, p. 1) relacionam a satisfação dos colaboradores com o clima organizacional e concluem que:

[...] pode-se observar que o Clima Organizacional faz parte do grau de satisfação do trabalhador, pois o ambiente de trabalho e sua atmosfera, os relacionamentos interpessoais entre os colegas de trabalho, o reconhecimento do supervisor e o bem-estar do colaborador são fatores consideráveis para um melhor desempenho desses para o alcance do principal objetivo das empresas que é o lucro.

Consideravelmente influenciados pelas investigações de Argyris (1958, *apud* MENEZES; GOMES, 2010), os estudos a respeito do clima organizacional ganharam relevância a partir da década de 1950 como uma das condicionantes para a promoção de maior produtividade, especialmente para a administração nas organizações norte-americanas.

Mesmo reconhecendo que as academias vêm promovendo investigações a respeito da temática há aproximadamente um século, é a partir dos anos 1990 que o clima organizacional ganha o *status* de variável fundamental, para que se compreenda o comportamento nas e das organizações (MENEZES; GOMES, 2010).

Essa construção de conceitos e dimensões que delineiam o conceito de clima organizacional pode ser notada no trabalho de Martelo, Claro e Vieira (2016), que afirmam que cada estudo, de um ponto de vista cronológico, apresenta modelos de mensuração do clima organizacional com padrões diversificados na sua concepção do conceito e dimensões a serem analisadas.

Os autores ressaltam que existe uma diversidade que não adota apenas um padrão único de aplicação e utilização. No Quadro 1, a seguir, observa-se que os modelos evoluíram ao longo do tempo.

Quadro 1 - Evolução do conceito e dimensões de clima organizacional

Modelo	Conceito	Dimensões
Litwin e Stringer (1968)	O modelo de Litwin e Stringer (1968) foi um dos primeiros estudos realizados com o interesse de medir o clima organizacional. Foi desenvolvido com o objetivo de investigar a influência do clima organizacional, os estilos de liderança sobre a motivação e o comportamento dos trabalhadores.	Estrutura, responsabilidade, riscos, recompensa, calor/apoio, conflito, desafio, padrões e cooperação. Depois de vírgula = letra minúscula
Modelo de Schneider (1975)	Com o objetivo de mensurar o clima organizacional, Schneider construiu um modelo com seis fatores. No modelo proposto por Schneider (1975), o autor escolheu outros cinco fatores, além do fator Conflito, já apresentado no modelo de Litwin e Stinger.	Suporte administrativo, estrutura administrativa, preocupação com novos empregados, Independência dos profissionais, satisfação geral e conflitos internos.
Modelo de Sbragia (1983)	Em uma pesquisa empírica acerca do clima organizacional, Sbragia (1983) fez uso de um modelo que contempla vinte fatores ou indicadores. Trata-se de um modelo criado para ser utilizado em instituições de pesquisa de natureza governamental	Estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensas proporcionais, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitude frente a conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle. Depois de vírgula = letra minúscula
Modelo de Levering (1984)	Esse modelo foi criado originalmente para mensurar a relação entre o desempenho econômico-financeiro das organizações e o nível de satisfação dos colaboradores com as políticas adotadas. Desde que Robert Levering anunciou tal teoria, organizações no mundo todo vêm investindo pesadamente na criação de bons ambientes de trabalho como uma maneira de atrair os melhores talentos do mercado.	Credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.
Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1986)	O modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1986) foi elaborado com base no estudo de Litwin e Stringer (1968), que fizeram uso de uma escala de sete fatores para medir o clima organizacional.	Conformismo, clareza organizacional, calor/apoio, liderança, responsabilidade, padrões e recompensas
Modelo de Coda (1997)	Sob a ótica dos colaboradores, as empresas brasileiras não têm conseguido praticar uma filosofia de gestão que se torne adequada ao seu próprio modo de funcionamento. Além disso, as críticas à função do gestor são imensas, configurando uma crise de liderança e de projeto organizacional. Portanto, Coda (1997) procurou, nesse contexto, salientar variáveis de clima organizacional que fizessem mais sentido para cada empresa.	Liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, Identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho, política global de recursos humanos e acesso.
Modelo de Luz (2003)	Modelo de mensuração do clima organizacional construído a partir de um levantamento realizado junto a empresas nacionais e multinacionais situadas no município do Rio de Janeiro	Trabalho realizado, salário, benefícios, integração entre departamentos da empresa, supervisão, comunicação, treinamento / desenvolvimento/carreira, possibilidades de progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego, processo decisório, condição física de trabalho, participação, pagamento de salário, segurança do trabalho, objetivos organizacionais, orientação da

		empresa para os resultados, disciplina, imagem da empresa, estrutura organizacional, ética e responsabilidade social, qualidade e satisfação do cliente, reconhecimento, vitalidade organizacional, direção e estratégias, valorização dos profissionais, envolvimento/comprometimento, trabalho em equipe e, por fim, planejamento organizacional.
Modelo de Martins <i>et al.</i> (2004)	Este modelo foi construído com o objetivo de identificar os componentes do clima organizacional, tendo sido criados 127 itens que cobriam aspectos do construto, identificados na literatura, e passou para 63 itens, o que o torna mais preciso e consistente.	Apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; ambiente físico; controle/pressão; coesão entre colegas.

Fonte: elaborado pela autora com base em Martelo; Claro; Vieira (2016 pp. 29-31)

Como se pode observar no Quadro 1, os autores mostram modelos diferenciados sob a ótica do enfoque do estudo de clima organizacional. As variáveis analisadas em diferentes estudos revelam contradições quanto ao foco, pois alguns mostram questões de satisfação, fatores psicológicos e até questões correlacionadas com a responsabilidade social da organização, e outros associam a relação entre organização e colaborador.

Assim, pode-se observar que dentre os conceitos apresentados pelos autores, há uma abrangência que vai ao encontro dos objetivos da funcionalidade do clima organizacional, visto que as dimensões ou parâmetros analisados tendem a contemplar fatores em comum, como conforto físico, estrutura, sistemas de recompensa, relacionamento entre os colegas e condição física.

Isso além de outros se julgam influenciadores do clima organizacional, como o modelo de Luz (2003), que mensura clima também como base no planejamento organizacional, ética e responsabilidade social, qualidade e satisfação do cliente, dentre outros enfoques. Demonstra-se, assim, que existe certa variação nas dimensões, de acordo com cada autor.

Este estudo utiliza como fonte o modelo de Martins(2004), que pesquisa cinco enfoques do clima organizacional: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico/ambiente físico; controle/pressão e coesão entre os colegas.

Por tratar-se de uma escala já validada de grande amplitude de forma clara, concisa e resumida, propicia resultados diante de fatores de suma importância para a organização pesquisada e para o meio acadêmico. É um modelo brasileiro, de fácil

aplicação e entendimento dos pesquisados, e um importante meio de mensurar o clima organizacional com precisão e resultados considerados consistentes ante o índice de precisão estampado pela autora.

Segundo Menezes e Gomes (2010, pp. 160-1):

[...] movimento de corrente direto da experiência de Hawthorne e teve como objetivo favorecer a humanização das relações de trabalho, ao se opor ao movimento clássico da Administração Científica, de Taylor (1911). De acordo com Schneider (1985), a maior parte dos estudos que usam o termo “clima” até a década de 1980 ainda se refere a práticas interpessoais que refletem o clima social, em vez do clima organizacional.

Assim, o conceito de clima social canaliza entendimentos de um conjunto de políticas e atividades formais e não formais que caracterizam o modo como os trabalhadores se relacionam e se apresentam entre si, além das relações estabelecidas entre superiores e subordinados.

Como afirmam Schneider e Hall (1972), o indivíduo funciona como uma espécie de processador de informações na percepção do clima, por meio dos objetivos e características, tanto da organização como do próprio indivíduo. Compreender conceitualmente clima organizacional implicaria, de imediato, segundo afirmação de Menezes e Gomes (2010):

[...] investigar fatores individuais, associados diretamente aos valores, necessidades e tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar as políticas, normas e códigos que representam a cultura da organização. Os estudos de Argyris, por um lado, trazem avanços significativos para a consecução de uma definição mais clara e abrangente de clima organizacional, ao passo que demonstra a importância de se considerarem diferentes variáveis e níveis de análise no entendimento do construto. Entretanto Argyris vincula a noção de clima organizacional à de cultura organizacional, promovendo, consequentemente, uma nova pulverização no conceito de clima e aumentando a dificuldade de se aceder a uma definição consensual do atributo (MENEZES; GOMES, 2010, pp. 160-161).

Bedani (2006) destaca que o clima organizacional e sua gestão constituem ferramenta indispensável para mensurar e observar o comportamento humano nas organizações. Isso por que o clima pode influenciar nas atitudes, na conduta, na satisfação, na produtividade e na motivação das pessoas envolvidas.

O estado de espírito, ou a predisposição dos colaboradores de uma organização, pode estar relacionado com a caracterização do clima organizacional, em que relações conflitantes, sejam elas positivas ou negativas, tendem a influenciá-los significativamente. Assim, numa análise de clima de gestão estratégica, fatores

que dizem respeito à política devem ser avaliados (FERREIRA, 2015). Já disse organização, não diga em seguida 'empresa'.

A autora ressalta que se deve ter em mente a diferença entre comportamento e clima de uma organização. Enquanto o primeiro remete às relações desenvolvidas ao longo do tempo, o segundo é dado como instável, uma vez que é associado à satisfação dos funcionários.

Os indicadores de clima organizacional, segundo Ferreira (2015), estão apresentados na Quadro 2.

Quadro 2 - Principais indicadores do clima organizacional

Rotatividade de pessoal / <i>Turnover</i>	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa.
Absenteísmo (faltas)	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa.
Programas de sugestões	Se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento.
Avaliação de desempenho	Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção.
Desperdícios de material	Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações.

Fonte: adaptado de Ferreira (2015 p. 57).

De acordo com Medeiros e Albuquerque (2005), diante de um clima organizacional satisfatório os colaboradores estariam mais motivados na execução do trabalho e o nível de comprometimento tenderia a ser mais elevado, o que resultaria em melhor desempenho.

Embora o tema clima organizacional ocupe posição de destaque dentro da clássica psicologia industrial e da moderna psicologia organizacional, Menezes e Gomes (2010) afirmam que os conceitos, quer técnicos ou operacionais; os métodos de mensuração; e os resultados publicados, por consequência das complexidades acabam por apresentar igual número de contradições.

No considerado primeiro período da década de 1930 à década de 1960, segundo Kundu (2007), destacam-se a valoração do modelo organizacional, sua taxonomia e contexto e estrutura da organização, que devem ser observados.

Para Menezes e Gomes (2010):

A preocupação nesse período estava dirigida para a identificação das variáveis que compunham ou constituíam o construto ou, mais especificamente, para o estudo das dimensões do clima organizacional. Nesse ínterim, pesquisas sobre a estrutura e a complexidade dos sistemas organizativos, assim como dos estilos de liderança que dirigiam os comportamentos organizacionais eram temáticas centrais de investigação (MENEZES; GOMES, 2010, p. 162).

Entre os esforços desse período, houve a necessidade de formular uma justificativa que sustentasse conceitualmente procedimentos e objetivos do clima organizacional, considerando as variadas tentativas teóricas a fim de criar um significado que agrupasse os distintos elementos que supostamente caracterizariam o contexto da afirmação de Forehand e Gilmer (1964):

A definição mais distintiva e representativa desse momento [...] os quais definiram clima organizacional como um conjunto de características que: (a) distinguem a organização de outras organizações, (b) são relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização (FOREHAND; GILMER, 1964, p. 137).

Embora Forehand e Gilmer (1964) tenham considerado as consequências do clima organizacional para a conduta de cada sujeito, Menezes e Gomes (2010) observam que ele deve ser “[...] avaliado desde os estímulos apresentados aos membros de maneira individual e que são assim responsáveis por restringir os comportamentos que venham a demonstrar liberdade de escolha, pelo uso de processos de recompensa e punição” (MENEZES; GOMES, 2010, p. 162).

Nesse sentido, há uma forte tendência a aceitar que o clima organizacional represente uma condição transitória cujo foco está centrado nos significados elencados pelos agentes individuais como fio condutor de suas decisões e ações no ambiente organizacional.

Assim, ao estudar a historicidade do termo clima organizacional e sua evolução, é possível identificar que a preocupação maior ao longo de sua construtiva conceitual foi primeiramente elaborar uma conceitualização que lhe permita ser conduzida pela diferenciação entre clima e cultura organizacional.

Mediante o exposto nesta seção, pode-se observar que a definição ou delineamento de um estudo do clima organizacional tende a ser contraditório em alguns aspectos, como satisfação e aspectos psicológicos, por exemplo. Isso pode ser originado de uma falta de compreensão quanto à diferenciação entre clima e cultura organizacional.

Como afirma Cândida (2014, p. 1): “[...] o clima é apenas parte do que é visível da cultura [...] enquanto o clima organizacional é rapidamente mutável e retrata o humor da organização, a satisfação e nível de engajamento do momento, a cultura é estável e resistente à mudança”.

Ainda de acordo com as ideias de Coda (1997), a pesquisa do clima organizacional seria como um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente. É ponto comum, portanto, que a influência do clima organizacional na satisfação, na motivação e no comportamento das pessoas reflete-se em determinados setores da organização, como, por exemplo, na satisfação e no comprometimento.

É por meio da medida do clima organizacional que os dirigentes de uma organização podem propiciar e controlar as motivações de seus colaboradores. Dessa forma, o desempenho organizacional pode ser majorado a partir da criação de um clima que venha a causar satisfação das necessidades dos empregados de uma determinada organização para que sejam cumpridos seus objetivos.

2.2 Conceito de comprometimento organizacional

2.2.1 Evolução do conceito de comprometimento organizacional

As transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas em curso têm tornado o ambiente de trabalho altamente competitivo, fazendo com que a empresa necessite atrair e manter os profissionais mais competentes, criativos e, acima de tudo, comprometidos com a organização

Dadas as novas relações de trabalho, a partir do século XX, com enxugamento das organizações, renovação social, demográfica e cultural, além de outros fenômenos organizacionais, novas necessidades foram geradas no tocante a fatores ligados à competitividade das organizações (BASTOS, 1993; MORROW, MCLEROY ; SCHEIBE, 2012).

A ideia da vantagem competitiva, da maximização de resultados econômicos, e a sobrevivência das organizações têm sido vinculadas à melhoria do desempenho a partir de seus membros. A partir dessa premissa é demasiado o número de pesquisas do comprometimento organizacional, independente do enfoque,

A expressão comprometimento organizacional é ampla e expressa uma pluralidade em suas bases conceituais. Ocorreu uma evolução teórica no construto comprometimento e em seu desenvolvimento, que é marcado por três fases.

Becker(1960) citou o vínculo instrumental do empregado com a organização, segundo o qual o indivíduo permanece ligado à organização com base no julgamento de utilidade. Weiner (1982), em suas pesquisas sobre o comprometimento sob o enfoque normativo, admitiu a existência de pressão normativa imposta pela organização à qual eram submetidos os trabalhadores.

Mowday, Porter e Steers (1982) fizeram referência à natureza afetiva-atitudinal, em que os pesquisados introduzem os valores organizacionais em seus posicionamentos. Meywer e Allen (1991) apresentaram um modelo multidimensionalidade de comprometimento organizacional baseado na proposição de que é uma força de liga um indivíduo ao curso de atos e ações de importância para um objetivo.

Isso então pode ser acompanhado, de acordo com Botelho e Paiva (2012), por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. Afirmam ainda Meyer e Allen (1991, *apud* BOTELHO e PAIVA, 2012) que os indivíduos são caracterizados de acordo com cada componente do comprometimento da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (ALLEN e MEYER, 1990, p.3, *apud* BOTELHO ;PAIVA (2012, 24)

Diante das bases do comprometimento, as mudanças sociais, culturais e tecnológicas fizeram com que o comprometimento organizacional se tornasse um dos alvos principais da prática de gestão de pessoas.

Dessa forma, o estudo do comprometimento é destacado pela complexidade e pela multidimensionalidade de fatores a serem mensurados, podendo o construto ser classificado em função do objeto para o qual está orientado: organização,

função, ocupação, carreira, objetivos, mudanças organizacionais, equipe de trabalho ou sindicato (NASCIMENTO, LOPES; SALGUEIRO, 2008; TAMAYO, 2008).

Morrow (1983, *apud* BASTOS *et al.*, 2008) é considerada um ícone no tocante ao comprometimento organizacional, pois seus estudos identificaram 29 conceitos e definições inerentes ao comprometimento, definindo cinco focos: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato.

Estudos recentes de Luz, Paula e Oliveira (2015) apontam que no Brasil persiste uma sólida pesquisa na esfera do comprometimento em diferentes esferas e objetos de pesquisa, com o intuito de diagnosticar e propor melhorias no que diz respeito à gestão de pessoas e sua relação com a organização.

Mowday, Steers e Portes (1979, *apud* BASTOS *et al.*, 2008) definem o comprometimento como uma espécie de crença nos valores da organização, demonstrada em vontade de manifestar e usar habilidades em seu favor. Para Bastos *et al.* (2008), há três maneiras de análise do comprometimento, quais sejam: o compromisso com envolvimento; a realização de tarefas de maneira atenta com o devido cuidado; e atos que podem prejudicar ou impedir a consecução dos objetivos.

Da mesma forma, Medeiros *et al.* (2002) ressaltam a quantidade de pesquisas sobre comprometimento no país, que tem aumentado significativamente na atualidade utilizando como ferramenta de gestão o fator humano.

Os autores observam que nos Encontros da ANPAD (FIGURA 3) foram apresentados 34 trabalhos sobre o tema no período de 1993 a 2002. Dentre esses trabalhos, 28 eram relatos de pesquisa de campo, abordando a relação entre antecedentes e o comprometimento organizacional, e seis ensaios discorriam sobre características pessoais, características do trabalho, relações com o grupo/líder, e destacavam características organizacionais e variáveis funcionais (MEDEIROS *et al.* 2002).

Figura 2 – Relação do crescimento de pesquisa em comprometimento organizacional

Antecedentes e Conseqüentes	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Total
Variáveis pessoais	2	1	2	-	2	3	-	1	-	11
Variáveis funcionais	2	1	1	-	1	1	-	1	-	7
Características do trabalho	2	-	2	-	2	2	2	-	-	10
Características organizacionais	2	-	2	-	2	4	3	1	-	14
Relações com o grupo/líder	-	-	1	-	-	2	1	-	-	4
Desempenho do indivíduo	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2
Intenção de sair	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1

Fonte: Luz, Paula, Oliveira (2015)

Muitos pesquisadores têm formulado diferentes conceitos sobre comprometimento no trabalho sob enfoques diferenciados, de acordo com suas observações. No Quadro 3 são demonstradas diferentes conceitos de comprometimento organizacional.

Quadro 3 – Conceitos de comprometimento organizacional

Autor(es)/ano (Fonte)	Conceito
Borges-Andrade (1993, p.50),	“[...] comprometimento organizacional refere-se ao grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer”
Maximiano (2000, p. 107)	“[...] 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”
Leite (2004, p. 33)	É a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular que se expressa em três dimensões: (a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização (idem, p.33)
Danker e Ribeiro (2007, p.2)	Ressaltam que o funcionário comprometido seria aquele que, “não apenas veste a camisa da empresa, mas, sobretudo se compromete com o seu trabalho: é fiel, leal, toma decisões, possui habilidade para se relacionar com todos os outros colaboradores, dinâmico, disciplinado”, enfim é aquele que possui agilidade e se atualiza e busca excelência pelos objetivos da empresa.

Fonte: elaborado pela autora (2017) com base em Borges-Andrade (1993, p.50); Maximiano (2000, p. 107); Hernandez; Melo (2003); Leite (2004, p. 33) e Danker e Ribeiro (2007, p .2).

Para Borges-Andrade(1993), o comprometimento se refere ao grau de identificação dos empregados com a organização e a defesa da organização pelo

empregados. Já Maximiano (2000) relaciona o comprometimento organizacional com a satisfação e a motivação dos empregados.

Leite (2004), por sua vez, compreende o comprometimento organizacional como o envolvimento do empregado e sua identificação com a organização. Essa identificação de acordo com o autor é dividida em crença, desejo e forte desejo.

Danker e Ribeiro (2007) definem o funcionário comprometido como aquele que tem fidelidade e lealdade à organização, e ainda o que tem agilidade no desempenho de suas funções. É a junção destes fatores que torna o empregado comprometido com os objetivos da empresa.

Quadro 4 - Diferentes bases do comprometimento e autores seminais

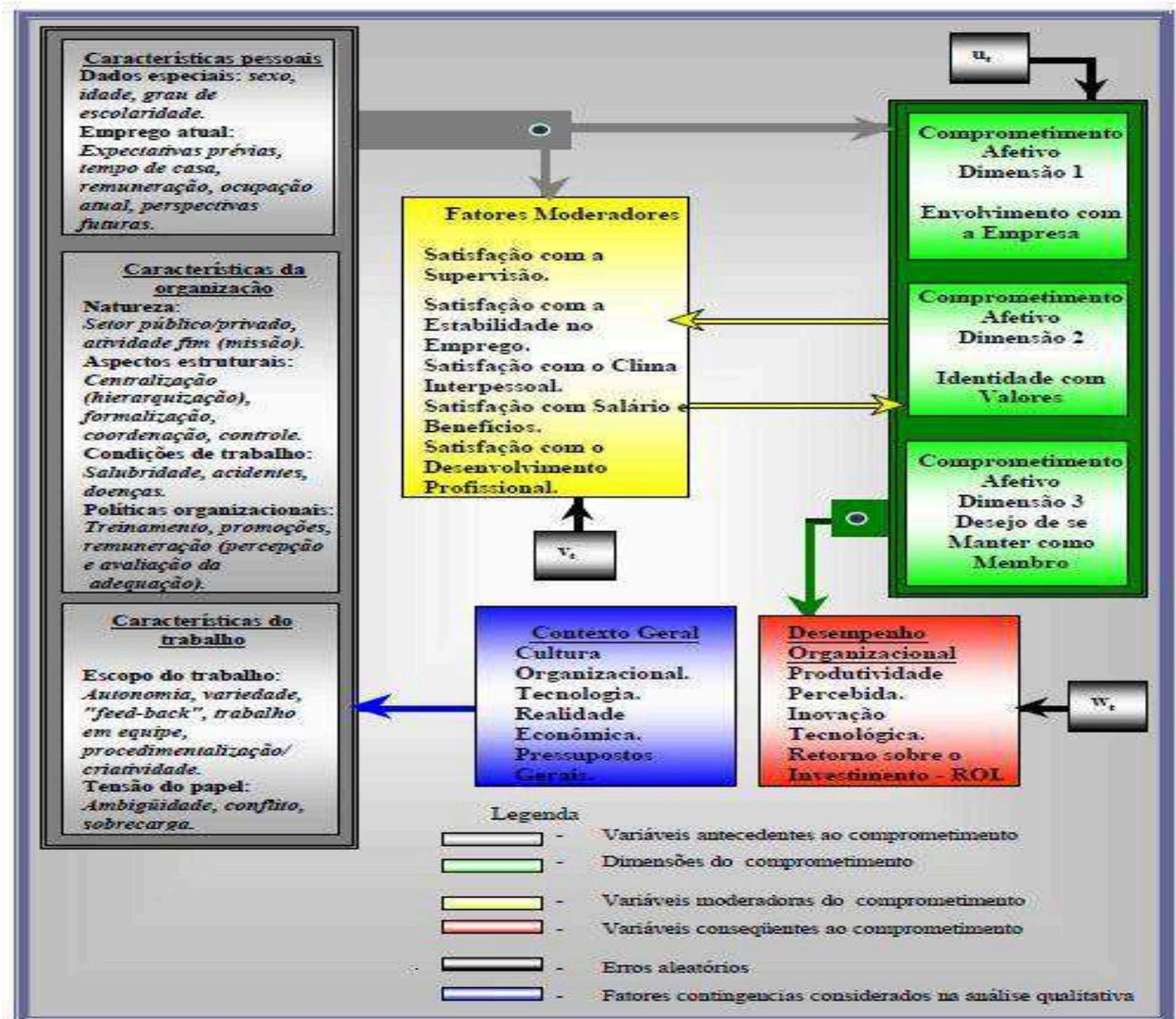
Bases do comprometimento	Autores seminais
Comprometimento afetivo ou atitudinal: baseado na aceitação dos objetivos da organização	Etzioni(1961): envolvimento moral. Kanter(1968): Comprometimento de coesão Porter <i>et al</i> (1974). Mowday <i>et al</i> (1982) O'Reilly e Chatman(1986): internalização
Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental: baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização.	Becker (1960): <i>side-bets</i> Kanter(1968): Comprometimento de continuação Meyer e Allen(1984) O'Reilly e Chatman(1986): compliance
Comprometimento normativo: baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização.	Kanter(1968): Comprometimento de controle O'Reilly e Chatman(1986): identificação Meyer, Allen e Smith(1993)
Comprometimento comportamental: vínculo com ações.	Kiesler e Sakamura(1966) Salancik(1977,1982)

Fonte: elaborado pela autora com base em Bastos *et al* (2008, p.54)

Nesse sentido, o empregado identifica-se com a organização e sente que faz parte dela, esforçando-se em seu benefício. A necessidade de integração e de conhecer a organização (objetivos e metas), assim como dedicação e comprometimento torna isso possível.

Um modelo preliminar para o entendimento do comprometimento é proposto por Albuquerque e Chang Jr (2005), conforme Figura 3.

Figura 3 - Modelo preliminar proposto para o entendimento do comprometimento



Fonte: Albuquerque, Chang Jr (2005 p.6).

Conforme se observa na Figura 3, as variáveis que precedem a análise do comprometimento advêm, inicialmente, de aspectos correlacionados à organização, como características exigidas no recrutamento e seleção para determinada função, a natureza da organização, seus aspectos estruturais, condições de trabalho e políticas organizacionais estabelecidas.

Esses aspectos influenciam nos aspectos moderadores, como satisfação, estabilidade, relações interpessoais, benefícios e desenvolvimento do colaborador, que atuam nas dimensões analisadas nas pesquisas de comprometimento (os dois últimos aspectos, em via de mão dupla), refletindo no desempenho da organização.

Como o autor destaca, o comprometimento tem itens que se relacionam com o clima. As dimensões observadas na Figura 3, quanto ao comprometimento

apresentam alguns parâmetros que estão relacionados com o clima, tais como aspectos estruturais, em que conforto físico e apoio dos gestores são analisados, assim como trabalho em equipe, que condiz com as relações interpessoais analisadas pelo clima.

A questão da pressão/controlar, também analisada no clima, é abordada no comprometimento com um foco mais direcionado à execução do cargo, denominado na Figura 3 como tensão do papel.

Bastos *et al.* (2008) descrevem comprometimento como o grau de atenção, o desprendimento de esforços e cuidados do colaborador ao realizar suas funções. É o estado de compromisso a algo relativamente duradouro.

Campos, Estivalet e Madruga (2009) ressaltam que, em se tratando da análise das dimensões do comprometimento, é importante destacar que o modelo dos construtos foi desenvolvido por Meyer e Allen em 1991, baseando-se nos três componentes: afetivo, normativo e calculativo.

Esse mesmo modelo foi alterado posteriormente novamente por Meyer e Allen, com auxílio de Smith, em 1993, e o validaram em 1997. Nesse sentido, Bento, Firmo e Caldas (2014, p. 4) descrevem as escalas validadas por Bastos *et al.* (2008).

Para mensurar o comprometimento organizacional, várias escalas foram desenvolvidas. As três primeiras escalas em versão nacional são direcionadas às três bases de comprometimento de Meyer e Allen:

- Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), é uma medida unidimensional que permite aferir o compromisso de base afetiva.
- Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) mede apenas o compromisso de base calculativa.
- A ECON permite mensurar o compromisso de base calculativa.
- Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), é uma medida multidimensional que admite medir o comprometimento através de sete bases: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas.
- Escala de Intenções Comportamentais do Comprometimento Organizacional (EICCO), proposta por Bastos *et al.* (2008), que avalia o comprometimento organizacional a partir de intenções comportamentais, utilizando as bases afetiva e instrumental como explicações construídas pelos indivíduos (BENTO; FIRMO; CALDAS (2014, p. 4).

Diversas interpretações foram geradas consistindo em ações ou orientação para a empresa, presumindo-se que o individual e o organizacional tenham similaridades. Pode ser um evento estrutural decorrente de combinações entre os fatores organizacionais ou um fato em que o colaborador se ligue à organização por suas filosofias, ou em razão de fatores ligados ao relacionamento de um indivíduo com o sistema.

O propósito básico dos teóricos é delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização (VIANA, 2012).

Por isso, compreender o comprometimento organizacional e seus reflexos, dentro e fora das organizações, torna-se um grande desafio para gestores e colaboradores, e como consequência, nos últimos anos tem-se notado veemente crescimento das pesquisas atinentes ao constructo Comprometimento Organizacional e, sobretudo, das bases que o compõem (BENTO; FIRMO; CALDAS, 2014, p. 4)

Observa-se que à medida que paradigmas vão evoluindo em relação às teorias gerais da administração, como as mudanças nas prioridades e valores, ocorrem modificações nas relações interpessoais, significativas entre empregados e empregadores.

A valorização recíproca modifica as relações humanas e, conseqüentemente, as de trabalho, culminando em estratégias que visam explorar o potencial dos colaboradores conforme suas habilidades e competências.

O funcionário era visto apenas como força física da organização, e não como parte dela. Não se percebia a importância das pessoas para o desenvolvimento das empresas e como a eficiência dos resultados estava ligada a elas. Segundo Taylor (1970, *apud* LEITE, 2004 p. 23):

O operário ou trabalhador de linha não tinha capacidade nem formação, tampouco meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método mais eficiente, cabendo ao gerente o planejamento do trabalho e ao supervisor assistência e coordenação da equipe, enquanto que ao trabalhador, somente a execução (TAYLOR (1970, *apud* LEITE, 2004 p. 23).

Essa abordagem ficou conhecida como teoria da máquina e é o primeiro método científico voltado a melhorar a eficiência da organização. Deu-se pouca atenção ao elemento humano, concebendo a organização como uma máquina para obtenção de rendimento máximo.

A eficiência também dependia de um conjunto de condições de trabalho, que garantissem o bem-estar físico do trabalhador e diminuíssem a fadiga humana, a exemplo da valorização do conforto do ambiente físico (iluminação, ruído, ventilação), não por que as pessoas o merecessem, mas porque eram essenciais para a melhoria da eficiência do trabalhador (TAYLOR 1970, *apud* LEITE, 2004, p. 23).

Com o declínio da teoria taylorista surgiram as teorias humanistas com foco nas pessoas, instigando as pesquisas sobre a motivação no trabalho, o comportamento do trabalhador e a satisfação e comprometimento no trabalho.

O vínculo entre indivíduo e trabalho é complexo e refere-se a campos variados, compreendendo a relação com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira e com a organização, tornando o comprometimento multidimensional. A maioria dos estudos sobre comprometimento com o trabalho desenvolveu-se no aspecto organizacional.

No Quadro 5, destacam-se as cinco principais abordagens do comprometimento organizacional.

Quadro 5 - Enfoques de comprometimento organizacional

Afetivo	Também chamado atitudinal: o indivíduo identifica-se com a organização e os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afetivo é aquele associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.
Calculativo	Ou instrumental: comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. O comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, status e liberdade.
Sociológico	Relação de autoridade e de subordinação. O comprometimento do trabalhador expressa-se em seu interesse em permanecer no atual emprego, porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Dessa forma, os indivíduos levam para o trabalho, tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.
Normativo	Internalização de pressões normativas de comportamento.
Comportamental	Manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e suas atitudes. O comprometimento “pode ser equiparado com sentimentos de autorresponsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”. Dessa forma, as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de autorreforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Fonte: Müller; Rauski, Eyng (2005, p. 513)

Allen e Meyer (1990, segundo Ricco, 1998, p.32), concluíram que:

[...] o comprometimento para com a organização baseado em vínculos emocionais (comprometimento afetivo), em sentimento de obrigação para com a organização (comprometimento normativo), e em percepção de que os custos de sua saída da organização são proibitivamente altos (comprometimento instrumental). E ainda sugerem que os pesquisadores podem entender melhor as relações dos empregados com as organizações analisando todos os três componentes simultaneamente (ALLEN E MEYER (1990, *apud* RICCO, 1998, p.32).

Pode-se observar que a contribuição de Meyer e Allen (1991), citada por Simosi (2013), delimitando o estudo das bases da avaliação de comprometimento, baseou-se em um modelo tridimensional de análise do comprometimento fundamentado nas três bases citadas. Os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo devem resultar em diferentes consequências atitudinais e comportamentais, visto que devem surgir de diferentes causas.

No Brasil merece destaque o trabalho de Medeiros e Enders(1998), que referem-se à descrição dos padrões de comprometimento organizacional relacionados às características pessoais. Segundo os autores, essas características apresentam melhor poder preditivo em comparação às características estruturais e do trabalho.

Os resultados da pesquisa apontaram tanto alta como baixa significância das características pessoais no comprometimento organizacional, o que pode apontar ausência de resultados conclusivos quanto à relação entre clima, comprometimento e fatores pessoais, dada a fragilidade dos resultados encontrados (MEDEIROS e ENDERS, 1998).

Investigar a relação entre clima organizacional e comprometimento organizacional é o objetivo deste estudo, porém há poucos trabalhos nesse sentido. A relação entre esses construtos pode ser baseada a partir do modelo de Meyer e Allen (1991) e no mais atual modelo de Bastos *et al* (2008).

2.2.2 Comprometimento afetivo

Esse enfoque relaciona o meio utilizado pelas organizações para obterem os padrões de envolvimento desejados. Ocorre, então, identificação e envolvimento psicológico e afetivo do empregado com a organização.

A equipe de professores Mowday, Poter e Steers desenvolveu, na década de 1970, um trabalho referente ao comprometimento afetivo do indivíduo com a organização, apontando um modelo tridimensional. Bastos (1993, p. 54,) destaca: “[...] as três dimensões utilizadas pelos autores para definição do construto ressaltam, além da noção de identificação, os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização”.

Esse nível de comprometimento está ligado à realidade da organização, ao ambiente de trabalho, à qualidade de vida do indivíduo dentro da empresa e à motivação. Todos esses fatores podem levar o funcionário a se comprometer.

Mowday (1982, *apud* BASTOS 1993, p. 61) diz: “Quando o comprometimento é assim definido, ele representa 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 com o bem-estar da organização (MOWDAY (1982, *apud* BASTOS 1993, p. 61).

Torna-se importante que o ambiente de trabalho seja acolhedor, que haja boa comunicação entre os vários níveis de atuação e que os princípios da organização sejam semelhantes aos do funcionário. Se houver uma identificação do indivíduo com a organização ele se esforçará para realizar os objetivos organizacionais e terá vontade de se manter ligado à empresa.

Se o empregado é muito dedicado à organização há esse tipo de comprometimento, pois compreende um vínculo entre ambos que se caracteriza por uma forte ligação emocional. O empregado tem desejo de pertencer e de se manter como membro da organização e, conseqüentemente, envolve-se mais com o trabalho.

Pode-se dizer que com esse nível de comprometimento há de se evitar a rotatividade de funcionários, criando na empresa um quadro de empregados envolvidos e que conhecem a realidade da organização, o que pode levá-los a exigir procedimentos de justiça corporativa de forma mais intensa.

2.2.3 Comprometimento instrumental

O comprometimento instrumental, também chamado de calculativo, está relacionado à necessidade de permanecer na organização. Está ligado a recompensas e benefícios e caso o indivíduo saia da empresa perderá valores financeiros (SIMON, COLTRE 2012).

Os trabalhos iniciais, no que refere ao comprometimento instrumental do comprometimento, são de Becker(1960). Para esse autor, o comprometimento sob o enfoque instrumental é uma tendência de o indivíduo se engajar em 'linhas consistentes de atividade' e foi denominado *side bet*, que significa trocas laterais, quando o comprometimento é visto em função de recompensas e custos associados a permanecer na organização (BECKER, 1960).

Becker (1960, *apud* BASTOS 1993, p. 58) diz: “[...] o comprometimento é visto como função de recompensas e custos associados à condição de integrante da organização”. O indivíduo compromete-se com a organização em razão das vantagens que tem ou que se pode alcançar.

Fatores como salário, vale-transporte, vale-alimentação, plano de saúde, bolsas de estudo, plano de carreira, estabilidade e outros afetarão diretamente na dedicação e desempenho do funcionário que apresenta comprometimento instrumental.

Becker (1960 *apud* LEITE, 2004, p. 40) desenvolveu a teoria de *Side bets* ou custos embutidos:

A teoria de *Side bets* – cuja tradução é “apostas do mesmo lado” - de Becker consiste numa troca, ou seja, o empregado se vê na decisão de se manter em um emprego pelos investimentos acumulados ao longo do tempo, que no domínio de habilidades, quer nas contribuições para fundos de pensão. Este termo é utilizado pelo autor também para se referir a algo de valor, como tempo, esforço e dinheiro investido pelo indivíduo durante sua relação com outro objeto social (BECKER, *apud* LEITE, 2004, p.40)

Nesse caso, o comprometimento ocorre por um sentimento do indivíduo de que já investiu muito na organização e abandoná-la teria um alto custo e o risco de não conseguir melhor colocação fora dela.

O apego psicológico, a permanência do indivíduo na organização, ocorre principalmente por causa dos altos custos associados à sua saída: “O trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída

implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais, ou psicológicos” (BASTOS *et al.* 1997, p. 99).

O enfoque instrumental, também conhecido como calculativo e de continuação, foi analisado e instrumentalizado por Ritzer e Trice, em 1969 e Hrebiniak e Alutto (1972). Trata-se de uma escala, avaliada pelos estudiosos, que mostra o grau de probabilidade de o indivíduo engajar-se na organização caso recebesse incentivos, como maior salário e liberdade.

É relevante destacar que persiste uma outra abordagem do enfoque instrumental, que é a escassez de alternativas. Para Meyer e Allen (1997), empregados que estão comprometidos na perspectiva de instrumental ou de continuação permanecem na organização em função da ausência de oportunidades.

Para Medeiros (2003), a hierarquia organizacional é importante antecedente do comprometimento instrumental. Quanto mais hierarquizada a organização, mais instrumental é o comprometimento, característica que afeta de forma negativa o desempenho.

O comprometimento é baseado na garantia de ganhos. Deixar a organização significa abrir mão de benefícios pelos quais já se investiu muito. Antes de tomar a decisão pela não permanência na empresa, o indivíduo avaliará as perdas que essa decisão poderá lhe trazer.

2.2.4 Comprometimento normativo

O comprometimento normativo, segundo Wiener (1982), é a totalidade de pressão normativa que obriga o indivíduo a agir de determinada maneira para que a organização venha a atingir seus objetivos. Por isso, esse comprometimento se traduz na obrigação de o indivíduo ficar na organização.

Esse tipo de comprometimento refere-se à boa vontade de o empregado permanecer na organização em razão de um senso de obrigação moral em relação a ela. “O construto comprometimento é conceitualizado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização” (BASTOS, 1993, p. 58).

Indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo fazê-lo. Seu comportamento pode ser induzido com treinamentos, assim, será conduzido a ter um comprometimento moral em relação à empresa.

Wiener e Vardi (1990, *apud* LEITE, 2004, p. 43) afirmam que:

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das consequências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que em os apresentando obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo (WIENER E VARDI 1990, *apud* LEITE, 2004, p. 43,)

O indivíduo permanece na empresa porque assume um compromisso com ela e porque acredita que não deve rompê-lo. Assim, ele se compromete, não por identificar-se com a organização e nem por necessidade, mas para cumprir sua obrigação.

Em virtude da variedade de valores dos indivíduos dentro de uma organização, é possível encontrar pessoas com níveis de comprometimento variados. Algumas podem apresentar comprometimento afetivo, outras podem ter comprometimento normativo ou instrumental, e há até mesmo pessoas que apresentam combinações das formas de comprometimento.

Segundo Wiener e Gechman(1977) os elementos definidores do comprometimento normativo são pressões internalizadas para atender aos desejos e interesses da organização, que implicam em um padrão de comportamento decorrente do comprometimento. Observa-se, então, que as dimensões do comprometimento organizacional analisam desde a questão sentimental até a questão financeira.

O constructo correlacionado às questões emocionais estão avaliados nas dimensões afetiva e afiliativa, em que a primeira remete à questão sentimental do colaborador com a organização, e a segunda à identificação com ela. A financeira é presumida nas questões instrumental e normativa e na segunda o colaborador pode se ver obrigado a permanecer por questão de perda de benefício ou mesmo do seu vencimento.

Para Meyer e Allen (1991), indivíduos com um comprometimento normativo elevado sentem que devem continuar com a organização. Podem ressentir-se do

seu sentimento de gratidão com a organização quando acreditarem que deixaram de ser retribuídos por suas tarefas.

Assim, tomando como base que as escalas propostas por Martins (2008) e Bastos *et al.* (2008), já convalidadas, essas dimensões foram adotadas para que este estudo tenha maior credibilidade.

Pesquisa semelhante a esta foi realizada por Pinho *et al.* (2017) em seu artigo apresentado na ANPAD, no EnGPR 2017, que aborda a relação entre comprometimento organizacional e práticas de gestão de pessoas, utilizando correlação práticas denominadas TD&E, que se refere a treinamento, desenvolvimento e educação. AD&C se refere à avaliação de desempenho e competência.

A pesquisa também se desenvolveu em uma rede de supermercados, mas não relaciona clima organizacional com comprometimento e sim com práticas de gestão de pessoas. Em relação ao comprometimento de continuação não foram encontrados na literatura estudos que apresentassem relação significativa entre a prática de gestão de pessoas e o comprometimento de continuação.

Para Pinho *et al.* (2017), o comprometimento afetivo apresenta relações positivas e significantes diante da idade, da renda e do tempo de empresa do empregado.

Simon e Coltre (2012) após pesquisa sobre comprometimento em uma empresa familiar concluíram que o comprometimento do indivíduo para com a empresa é uma variável relevante. Isso por que permite identificar intenções de conduta, comportamentos e resultados com impacto direto na produtividade e na eficácia organizacional e ainda influencia e potencializa o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva e normativa.

Outro trabalho que com enfoque diferenciado buscou validar a escala de base do comprometimento organizacional é o de Melo, Araujo, Silva e Santos (2014) apresentado no XXXVIII Encontro do ANPAD.

O lócus da pesquisa é o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, e aborda o comprometimento organizacional na gestão pública. Os autores concluíram que a escala é válida e confiável e que pode e deve ser utilizada na administração pública.

Sugeriram, ainda, que a EBACO fosse validada em outras culturas e setores da atividade econômica, sustentando que as escalas de comprometimento

organizacional têm grande capacidade de relacionamento com antecedentes e consequentes do comprometimento.

3 MÉTODO

3.1 Tipo de Pesquisa

A partir dos objetivos indicados nesta investigação, e a fim de contribuir com a literatura no âmbito de sua temática, delineou-se um diagnóstico, um estudo descritivo e exploratório, conforme a perspectiva funcionalista de Yin (2010).

Dessa forma, esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva no que concerne à natureza do objetivo. Quanto ao tipo de abordagem, enquadra-se em uma investigação qualitativa, que tem como característica o estudo de caso.

Creswell (2010), baseado nas ideias de Rossman e Rallis(1998), ressalta que a pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural, em que o pesquisador vai ao local onde está o participante, o que lhe permite desenvolver um certo nível de detalhes sobre as pessoas ou o local envolvido na pesquisa.

Esta pesquisa se caracteriza, portanto, pela abordagem qualitativa, pois diante das respostas ofertadas pelos pesquisados nos questionários já validados da ECO e da EBACO, e o fundamento da pesquisa qualitativa de acordo com Creswell(2010), o pesquisador de posse dos dados e respostas deve interpretá-los, incluindo a descrição das pessoas ou cenários e análise dos dados para identificar temas ou categorias e ao final realizar uma interpretação ou conclusões em relação aos resultados apurados.

Como instrumento de coleta de dados inicialmente foram aplicados de forma conjunta todos os questionários, em um total de quatro escalas: ECOA, ECOC, ECON e EBACO. As três primeiras tratavam isoladamente do comprometimento afetivo, calculativo e normativo.

Tratam-se das escalas de comprometimento organizacional afetivo (ECOA), de comprometimento organizacional calculativo (ECOC), de comprometimento organizacional normativo (ECON), e de bases do comprometimento organizacional (EBACO) em todos os grupos pesquisados.

A ECOA, escala unidimensional, é analisada a partir da obtenção de um único escore médio. Dadas as respostas do questionário, neste estudo utilizando-se o proposto por Bastos *et al.* (2008) de forma completa, com 18 itens, obtém-se uma média que aponta os seguintes valores:

- valores entre 5 e 4: podem sugerir um sentimento de comprometimento afetivo consistente;
- valores entre 3,9 e 3,0: podem ser interpretados como um sentimento de indecisão do colaborador quanto ao seu vínculo afetivo com a organização; e
- valores entre 2,9 e 1,0: apontam fragilidade do comprometimento do colaborador quanto ao aspecto afetivo.

Uma particularidade dessa ferramenta é que no momento da tabulação dos dados os três itens considerados negativos devem sofrer uma inversão mediante a parametrização adotada pela base. São eles: desgosto com ela; distante com ela e desiludido com ela.

Para análise do comprometimento organizacional calculativo, Bastos *et al.* (2008) propõem um questionário com 15 afirmativas (frases) que remetem a crenças do colaborador quanto a perdas ou custo atribuído a um possível desligamento da organização.

Essa escala avalia quatro denominações que delineadas tomam por base determinados itens, e como exposto no Quadro 5, permitem analogia com a interpretação do clima organizacional:

- valores de 5-4: crença de perdas em relação ao trabalho;
- valores de 3,9-3: crença incerta acerca de perdas; e
- valores de 2,9 – 1: descrença no que diz respeito a perdas.

A ECON é considerada uma escala unidimensional que busca avaliar o comprometimento normativo dos colaboradores para com a organização. É composta por sete itens, e o parâmetro utilizado também apresenta um intervalo de um a cinco, em relação a obrigações e deveres. Valores entre 5 e 4 remetem à consciência do colaborador sobre suas obrigações e deveres; valores entre 1 e 2 correspondem a um sentimento oposto; e, valores entre 3,9 e 3 apontam incerteza quanto ao aspecto normativo.

Durante a execução da pesquisa tornou-se inviável e até desnecessária a análise dos dados coletados de forma separada para os comprometimentos afetivo, normativo e calculativo e da escala de bases do comprometimento (EBACO) no intuito de facilitar a análise e exposição dos resultados.

Isso em razão da amplitude dos questionários e tendo em vista que a EBACO, com 28 itens, abrange as bases afetivas, calculativas e normativas. Esse modelo foi desenvolvido por Medeiros(2003) com base no modelo de Meyer e Allen(1991), incluindo o instrumento de O'Reilly and Chatman(1986).

Foram inseridos 30 indicadores afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos baseados na literatura. A análise dos resultados obteve altos índices de precisão nas sete dimensões que compõem o modelo, quando calculado o coeficiente *alpha* de Cronbach.

A EBACO tem sete fatores de comprometimento organizacional: afetivo, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativo, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

O instrumento é composto por 28 questões fechadas, tipo Likert, cujas respostas variam de 1 a 6, e o número 6 é o grau máximo de concordância com a afirmação apresentada ao pesquisado. Cada forma, cada fator de comprometimento é composto por quatro itens no questionário e a média obtida em cada fator deve ser considerada para se mensurar o enfoque do comprometimento analisado.

Para fundamentar e permitir o estudo da população delimitada neste estudo optou-se pela investigação e estudo de caso de dois grupos distintos de funcionários de uma rede de supermercados do município de Itumbiara (GO).

Trata-se de um grupo de operadoras de caixa e outro de funcionários do setor administrativo, aplicando-se as escalas já validadas por Siqueira *et al* (2008) da ECOA, ECOC, ECON e EBACO. No tocante ao clima organizacional aplicou-se a ECO, já validada por Martins (2008).

Com relação à pesquisa de clima organizacional, também foi aplicada aos dois grupos analisados a ECO - escala de clima organizacional – que tem cinco fatores: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico e coesão entre os colegas.

Segundo Andrade (2009, p. 133), “[...] a pesquisa de campo utiliza técnicas específicas, que têm o objetivo de recolher e registrar, de maneira ordenada, os dados sobre o assunto em estudo”.

A pesquisa de campo é assim definida por Marconi e Lakatos (2010, p. 169):

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169).

Para Yin (2010), o estudo de caso pode ser baseado em ensaios, levantamentos, pesquisas históricas e diagnósticos de informações de dados de arquivos ou pesquisa de campo.

De acordo com Creswell (2010):

O pesquisador qualitativo usa raciocínio complexo multifacetado, interativo e simultâneo. Embora o raciocínio seja, em grande parte, indutivo, tanto os processos indutivos como os dedutivos estão funcionando. O processo de pensamento também é interativo, fazendo um ciclo que vai da coleta e análise de dados até a reformulação do problema e voltando. Acrescente-se a isso as atividades simultâneas de coleta, análise e comunicação dos dados (CRESWELL, 2010, p. 187),

Yin (2010) avalia a metodologia de análise, principalmente referente aos temas sociais e humanos, quanto à possibilidade de abrangência de fenômenos sociais complexos. Seu direcionamento é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de envolvidos. Já Creswell (2010) reconhece, dada a variação que ocorre na pesquisa qualitativa, que devem ser traçadas algumas diretrizes.

3.2 Área de realização e unidade-caso

O local onde se efetivou a pesquisa é uma rede de supermercados da região sul do estado de Goiás, na cidade de Itumbiara. A referida rede iniciou suas atividades no ano de 1995 na cidade de Tupaciguara (MG), e a partir do ano de 2002 foram criadas as primeiras filiais. Hoje, a rede conta com 10 lojas nos estados de Minas Gerais e Goiás, e com um corpo de colaboradores estimado em 900 pessoas em diversas funções inerentes ao comércio de produtos a varejo.

O objeto da pesquisa restringe-se a duas filiais da cidade de Itumbiara (GO), situadas em bairros distantes e com diferentes públicos-alvo. A filial aqui identificada como loja A está instalada em bairro centralizado, onde a população é das mais variadas classes sociais, com ampla maioria das classes A e B. Já a outra loja, aqui denominada B, situa-se em bairro mais afastado, mais popular, com ampla

frequência de habitantes dos bairros dos arredores, considerados de menor poder aquisitivo.

As duas lojas são amplas e bem estruturadas, com dimensões similares, ressaltando que são reconhecidas como as duas maiores lojas do grupo localizadas na cidade de Itumbiara.

A população total das operadoras de caixa das referidas lojas é de sessenta operadoras e a população total do setor administrativo é de vinte pessoas. Participaram da pesquisa vinte operadoras de cada loja, totalizando quarenta entrevistadas.

Das demais operadoras (20), cinco estavam em licença maternidade, seis de atestados médicos e nove não quiseram participar da pesquisa, sem relatar o motivo. Essas informações foram cedidas pela empresa. O setor administrativo somente consta em uma das unidades: tem dez funcionários e todos participaram da pesquisa.

3.3 População e Amostra

Conta-se, nesta pesquisa, com uma amostra representativa das operadoras de caixa em atividade na rede de supermercados e outra amostra dos funcionários do setor administrativo. Ao todo, quarenta operadoras de duas filiais foram entrevistadas, vinte de cada uma, e mais dez funcionários do setor administrativo.

Ressalta-se que as operadoras trabalham em lojas que servem classes sociais distintas: loja A, diversas classes, entre média e alta, e loja B predominantemente classe mais baixa. O setor administrativo somente labora na loja A e é menor, pois visa gerir as filiais existentes na cidade de Itumbiara, tratando-se de dez pesquisados ao total.

O tamanho da amostra foi estabelecido conforme as recomendações de Fonseca e Martins (1996), utilizando-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times y \times N}{d^2 \times (N-1) + p \times y}$$

Em que se obteve $Z = 1,95$, o que sugere que a amostra é significativa em nível de 0,05.

3.4 Instrumento

A metodologia da pesquisa foi baseada no levantamento de dados primários, visando à caracterização da rede de supermercados em estudo. Inicialmente foi realizada uma pesquisa do perfil dos pesquisados, tomando como variáveis: idade, escolaridade, estado civil, tempo de serviço e gênero.

Para as variáveis contínuas, como idade e tempo de serviço, foi calculada a média, o desvio padrão e os valores máximos e mínimos, apresentados tanto em tabelas como em gráficos de áreas. Já as discretas foram demonstradas somente em gráficos pizza, para demonstrar sua frequência. As informações foram coletadas nas fichas admissionais que cada uma das operadoras preencheu no ato de sua contratação.

O foco desta pesquisa é a análise do clima e do comprometimento de dois grupos de funcionários de duas filiais da rede de supermercados, para verificar se há uma relação entre o perfil dos pesquisados e a influência do resultado do clima organizacional no seu comprometimento.

Para levantamento desses dados foram aplicados os questionários relacionados no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6- Escalas de clima e comprometimento organizacional utilizadas

Escala de Clima Organizacional
ECO proposto por Martins (2008), constituído de 63 itens (Anexo 1)
Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), pioneiramente utilizado por Medeiros (2003), com 28 afirmativas.

Fonte: Martins,p.31

Salienta-se que conforme foi narrado anteriormente, inicialmente foram elaboradas e aplicadas três escalas que visam ao modelo tridimensional de Meyer e Allen(1993).

Também pesquisou-se as escalas ECOA, ECOC, ECON, de forma isolada, além da EBACO, porém, diante da amplitude das análises e pelas bases da EBACO foram dispensados os questionários aplicados a título de comprometimento afetivo, calculativo e normativo, uma vez que a escala de bases do comprometimento abrangem esse objeto.

O clima organizacional pode ser obtido, de acordo com Martins (2008), por meio de uma escala composta por cinco fatores, e cada um deles deve ser analisado individualmente. Assim, a média fatorial considera, de acordo com os aspectos da escala (os fatores), os itens seguintes:

- a média obtida, tomando por base os itens 1 ao 21 do questionário proposto, permite uma conclusão acerca do apoio da chefia e da organização;
- o segundo fator, denominado recompensa, agrega os itens 22 ao 34, correlacionados a incentivos em diversas formas de premiação, para estimular as potencialidades do funcionário para melhoria e excelência na execução de suas atividades;
- o conforto físico, correlacionado com os itens 35 ao 47, refere-se à infraestrutura e condições do espaço físico em que o colaborador atua. É o terceiro fator analisado, referente ao clima organizacional;
- o comportamento e desempenho dos colaboradores de uma organização são analisados (ou avaliados) pelos seus superiores, resultando assim no quarto aspecto analisado no clima, denominado controle/pressão, obtido pelos itens 48 ao 56; e
- o último fator está correlacionado com as relações interpessoais dentro da organização, denominado coesão entre colegas, obtido pela média fatorial dos itens 57 ao 63 (MARTINS, 2008).

A ECO foi validada e segundo Martelo; Claro e Vieira (2016) apresenta uma escala alfa de *Cronbach* (α) ou índice de precisão acima de 0,70 nos fatores analisados, conforme se observa no Quadro 3.

A escala ECO, proposta por Martins (2008), teve sua gênese inicialmente com 127 itens. Estudos para sua validação utilizaram mais de 1000 trabalhadores como referência para uma análise que testou a intercorrelação entre os fatores e a sua eficácia (fator de exclusão).

Essa escala é considerada pela autora como uma avaliação que considera os eixos tanto de rotação oblíqua como rotacional. A escala final ficou validada com 63 itens agrupados conforme sua natureza, que formam cinco fatores e caracterizam uma escala multidimensional que sugere como está o clima organizacional.

Quadro 7 – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,76
Coesão entre colegas	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins (2008, p.33)

A avaliação de cada fator é realizada com base em uma escala de referência que varia de 1 a 5, valores que as médias podem assumir. Com exceção do fator controle/pressão, quanto mais próximo do valor 5,0 mais positivo é o clima organizacional de uma empresa, apresenta um bom clima organizacional. Já para o fator controle/pressão a analogia deve ser inversa, ou seja, quanto mais próximo de 5,0, aponta-se um clima organizacional não favorável.

A escala de bases do comprometimento organizacional (EBACO) foi aplicada pela primeira vez no trabalho de Medeiros (2003), que adaptou as escalas do comprometimento para o contexto brasileiro ampliando as bases de Meyer e Allen, incluindo o instrumento de O'Reilly e Chatman(1986) e inseriu trinta indicadores afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos baseados na literatura sobre comprometimento.

Assim, foram definidas sete bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas. Tal ampliação surgiu devido aos modelos de múltiplas bases existentes na literatura não terem encontrado uma adequação plena às culturas que são avaliados (BASTOS *et al*, 2008).

Quatro itens de cada um dos sete enfoques são avaliados totalizando 28, e cada um deles apresenta um peso específico no que se refere à contribuição para determinação de cada uma das bases.

Cada base tem um intervalo distinto para a realização da interpretação do comprometimento, entretanto, a conclusão aponta baixo comprometimento, comprometimento abaixo da média e comprometimento acima da média: quanto maior for o escore da média maior será o comprometimento, segundo a analogia de Bastos *et al.* (2008).

O Quadro 8, a seguir, traz as denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos sete fatores da EBACO.

Quadro 8- Escala de bases do comprometimento organizacional (EBACO)

Denominações das bases do comprometimento	Definições	Itens	Índices de precisão
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da organização.	1,2,3,4	0,84
Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	5,6,7,8	0,87
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais	9,10,11,12	0,77
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização	13,14,15,16	0,80
Falta de recompensas e oportunidades	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que deve ter mais oportunidade	17,18,19,20	0,59
Linha consistente de atividades	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização	21,22,23,24	0,65
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização	25,26,27,28	0,73

Fonte: Bastos *et al* (2008, p. 63).

Em relação ao comprometimento organizacional, inicialmente e de fato foram aplicadas duas escalas: unidimensional ECOA e ECON. A ECOA foi estabelecida a partir de um estudo empírico, validada de acordo com a forma adotada: completa, com 18 itens, ou reduzida, com cinco.

A confiabilidade dessa escala está associada à sua qualidade, desde que não seja alterada na composição final estabelecida. Diferentemente da ECOA, a ECON foi instituída após estudo que estabeleceu sete itens que garantem um índice de precisão com α de 0,86 (BASTOS *et al.*, 2008).

Tais resultados foram dispensados na análise desta pesquisa, posto que a EBACO abrange todas as nuances do comprometimento e não havia necessidade de analisar isoladamente os comprometimentos afetivo, normativo e calculativo. O comprometimento foi, portanto, analisado somente pela escala de bases do comprometimento EBACO.

A EBACO foi adaptada para o contexto brasileiro com ampliação dos conceitos definidos por Meyer e Allen (1991). Dessa forma, foram inseridos trinta indicadores afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos, baseados no construto do comprometimento.

No Quadro 8 apresentaram-se denominações, integrantes e índices de precisão da EBACO, com os respectivos valores do peso que cada item contribui para a base analisada.

A escala de bases do comprometimento organizacional – EBACO, conforme salientam Bastos *et al.* (2008), comporta a captação de variáveis em sete bases: afetiva, sentimento de obrigação de permanecer na empresa, obrigação do desempenho, questão afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

As escalas de comprometimento inicialmente adotadas apresentam em sua formulação questões específicas, como afetiva, normativa e calculativa (EOCA, ECON E ECOC, respectivamente), porém, a escala de bases do comprometimento avalia todas as dimensões do comprometimento (EBACO), todas as já citadas e também a afiliativa e por essa razão foi a escolhida para mensurar os dados coletados.

Para o clima organizacional foi utilizada somente a escala ECO, que aponta todas as dimensões necessárias para análise em uma organização, dividida em cinco enfoques em um total de 63 afirmativas.

3.5 Coleta de dados

A aplicação dos questionários foi realizada nos dias 27, 28 e 29 de março de 2017 nas operadoras de caixa, nas próprias filiais onde trabalham, em local adequado e preparado para a realização da coleta de dados. A autorização para essa coleta foi emitida pelo Conselho de Ética CAAE nº 62761716.5.0000.5501, Parecer nº 1.959.610.

Inicialmente foi feita uma reunião com os gestores da empresa no sentido de explicar todo o teor da pesquisa e aplicação dos questionários. Depois, já no dia 24 de março, foi feita uma reunião com os gerentes das lojas pesquisadas para que nos dias posteriores autorizassem as operadoras de caixa a ausentar-se momentaneamente do trabalho para responder aos questionários, conscientizando-os da necessidade e das vantagens desse tipo de pesquisa.

Já no dia 27 de março de 2017, antes de iniciar a aplicação dos questionários com a primeira turma de operadoras de caixa da loja A, foi feita explanação do teor da pesquisa e foram sanadas as dúvidas. O conteúdo dos questionários foi explicado para esclarecimento e compreensão das colaboradoras participantes e todo o procedimento foi gravado em vídeo pela pesquisadora.

A pesquisa se deu em dias diferentes, posto que primeiramente foram pesquisadas as colaboradoras da loja A, no dia 27 de março de 2017, em dois períodos para abranger as turmas da manhã e turma da tarde/noite, com a aplicação de cinco questionários referentes ao comprometimento (ECO A, ECON, ECOC e EBACO) e uma escala referente ao clima organizacional(ECO).

A aplicação desses questionários às colaboradoras da loja B ocorreu nos dias 28 e 29 março de 2017, nos turnos da manhã e tarde/noite. Já no grupo do setor administrativo foram aplicadas, no dia 22 de setembro de 2017, no período matutino e vespertino, todas as escalas de comprometimento (ECO A, ECON, ECOC e EBACO) e outra escala de clima organizacional (ECO), perfazendo um total de 131 afirmativas.

Durante a aplicação foram esclarecidos aos pesquisados o sigilo de seus apontamentos e a utilização acadêmica dos dados coletados. Procurou-se manter os critérios de sigilo e anonimato para evitar qualquer espécie de constrangimento e

garantir a liberdade de expressão. Esses documentos ficarão em posse da pesquisadora pelo período exigido pelos critérios científicos.

3.6 Análise de dados

A análise dos dados foi realizada de acordo com as recomendações de Martins (2008) para ECO e de Bastos *et al.* (2008) para as escalas de comprometimento organizacional. Os dados foram tabulados em planilha eletrônica, seguindo cálculos recomendados e posteriormente foram analisados de acordo com os parâmetros estabelecidos para cada escala. Após as análises, os resultados encontrados foram dispostos em gráficos setoriais para melhor visualização e compreensão.

Para facilitar o entendimento primeiramente fez-se as análises isoladas dos grupos pesquisados, iniciando pelos dados das operadoras de caixa, compreendendo a análise do perfil e as respostas da ECO e da EBACO. O mesmo procedimento foi adotado no setor administrativo.

Al final foi feita a análise do cruzamento dos dados, das conclusões do clima organizacional e do comprometimento, interligando os dados obtidos na primeira fase e sua relação com os resultados encontrados na EBACO.

Na avaliação dos dados levantados no tocante à EBACO foi utilizado o roteiro indicado por Bastos *et al* (2008) para calcular a média das respostas obtidas para cada indicador do questionário. O resultado da média de cada item foi multiplicado pelo peso de cada indicador, conforme Quadro 9.

A multiplicação pelos pesos é necessária por que estatisticamente alguns indicadores têm um coeficiente de correlação maior que outros. Quando são aplicados os pesos garante-se que o escore obtido em cada base do comprometimento reflita a importância de cada item na definição de cada fator.

Quadro 9: Indicadores e pesos da EBACO

Base afetiva	Pesos
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	0,78

Base: Obrigação em permanecer	Pesos
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85

Base: obrigação pelo desempenho	Pesos
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70

Base: afiliativa	Pesos
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	0,68

Base: Falta de recompensas e oportunidades	Pesos
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
A menos que se eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não veja oportunidades para mim nesta empresa.	0,60

Base: linha consistente de atividade	Pesos
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,71
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	0,65

Base: escassez de alternativas	Pesos
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades.	0,78

Fonte: Bastos *et al* (2008, pp. 64,65,67).

Os resultados encontrados, após multiplicados pelos pesos indicados no Quadro 9 definidos por Bastos *et al* 2008, vem dispostos na avaliação e interpretação de resultado da seguinte forma, de acordo como Quadro 10:

Quadro 10- interpretação dos resultados de acordo com as bases

Base: Afetiva	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento

Base: Obrigação em permanecer	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento

Base: Obrigação pelo desempenho	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento

Base: Afiliativa	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento

Base: Falta de recompensas e oportunidades	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento

Base: Linha consistente de atividade	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento

Base: Escassez de alternativas	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: elaborado pela autora com base em Bastos *et al* (2008, pp. 68).

É importante salientar que na interpretação dos resultados encontrados, de acordo com Bastos *et al* (2008), há bases do comprometimento diretamente proporcionais ao desempenho da organização e outras inversamente proporcionais.

Assim, as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho são diretamente proporcionais ao desempenho.

Já as bases instrumentais escassez de alternativas, linhas consistentes de atividade e falta de recompensas e oportunidades são inversamente proporcionais ao desempenho, dessa forma, o baixo comprometimento nas bases instrumentais tende a impactar positivamente no desempenho da empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil das entrevistadas operadoras de caixa

Com a análise do perfil das colaboradoras, operadoras de caixa, chegou-se ao resultado apresentado nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Faixa etária e tempo de casa das colaboradoras

Variável – Idade				
Loja	Média	Desvio Padrão	Valor Máximo	Valor Mínimo
4	30 a	10,54	61	19
5	28 a	8,0	45	19
Variável tempo de casa				
Loja	Média	Desvio Padrão	Valor Máximo	Valor Mínimo
4	17 m	17,24	64	3
5	12 m	7,9	27	2

Fonte: pesquisa de campo (2017)

Considerada a média das idades em anos e o tempo de serviço em meses, não houve uma variação grande, ao contrário da amplitude em que a discrepância entre idades e tempo de serviço foi notória.

A Tabela 2 apresenta variáveis discretas e frequência absoluta. Pode-se observar que o estado civil não difere muito de uma loja para outra, diferentemente da escolaridade, em que se percebe que os funcionários da loja 4 têm um nível superior de escolaridade em relação aos demais funcionários.

Tabela 2 – Estado civil e escolaridade das colaboradoras entrevistadas

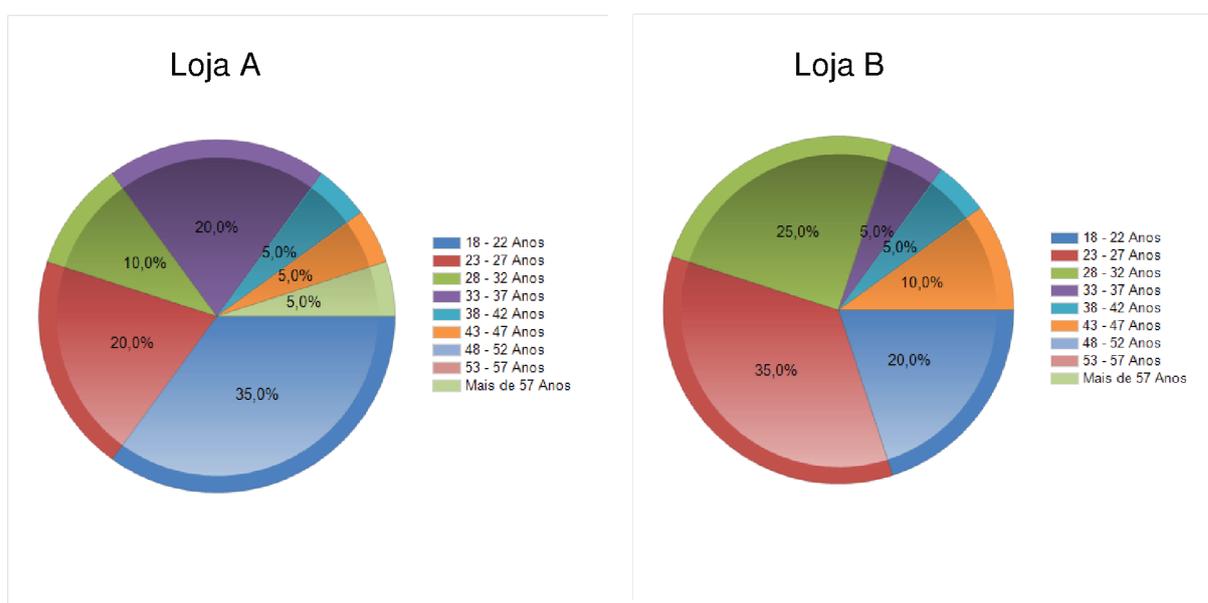
VARIÁVEIS		
	Loja 4	Loja 5
ESTADO CIVIL		
Solteira	14	14
Casada	4	5
Viúva	0	1
Divorciada	2	0
ESCOLARIDADE		
Ensino Fundamental completo	2	4
Ensino Médio incompleto	0	3
Ensino Médio completo	18	13

Fonte: pesquisa de campo, (2017).

De acordo com os resultados obtidos nas duas lojas estudadas, 100% das colaboradoras operadoras de caixa são do gênero feminino e têm remuneração de 1,5 salários mínimo). Em sua maioria apresentam faixa etária mais jovem, pois mais de 50% em ambas as lojas têm no máximo 27 anos.

Destaca-se, analisando os dados da Figura 4, que tanto na loja A quanto na loja B 85% das entrevistadas possuem menos de 38 anos. Além disso, nota-se que mais da metade (55%) das entrevistadas nas duas lojas possuem entre 18 e 27 anos.

Figura 4 – Faixa etária das colaboradoras entrevistadas.



Fonte: pesquisa de campo (2017).

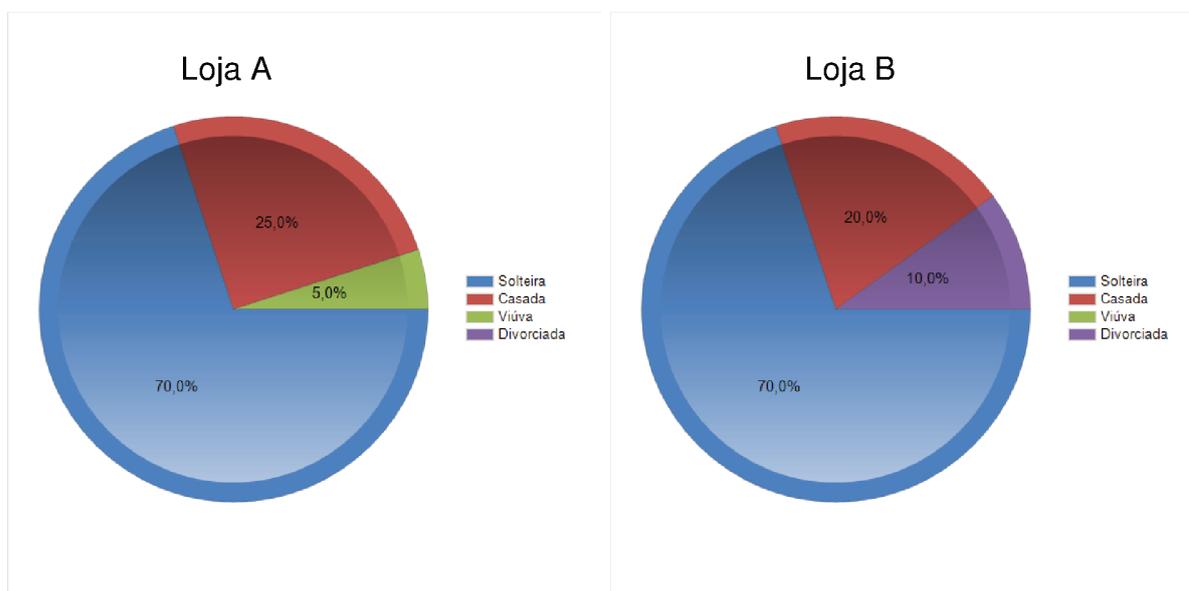
Campos *et al.* (2016) estudaram uma amostragem em pesquisa similar a esta, quanto à faixa etária. Encontraram que a maioria dos entrevistados eram jovens que se enquadravam na geração Y. Segundo os autores, os jovens tendem a ter um comportamento mais contraditório, em que questões pautadas em regras e julgamento são apontadas como falhas, pois essa geração necessita mais de referências acerca de valores.

Botelho e Paiva (2011) demonstraram em seu estudo que à medida que a idade aumenta as dimensões afetiva, calculativa e normativa tendem a apresentar maior comprometimento. A afirmação das autoras está em consonância com as ponderações de Bastos (1993), que relata a existência de correlações entre comprometimento e particularidades pessoais.

O autor salienta que é possível associar comprometimento com escores maiores em relação a faixas etárias maiores. Justifica essa possibilidade ao considerar que pessoas com mais idade tendem a apresentar maior ciência quanto às suas expectativas, ampliando anseios positivos em relação ao trabalho.

Com relação ao estado civil das entrevistadas, conforme Figura 5, observa-se em ambas as lojas que a maioria é de solteiras (70%), mas há casadas e viúvas na Loja A enquanto na Loja B há casadas e divorciadas.

Figura 5 – Estado civil das colaboradoras entrevistadas



Fonte: pesquisa de campo (2017).

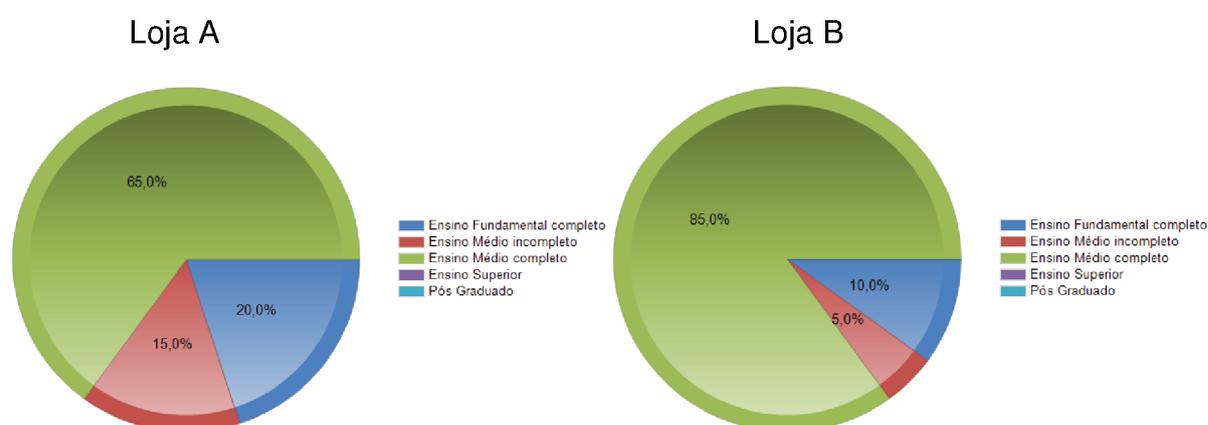
Campos *et al.* (2010), remetendo ao estudo realizado por Robbins, em 2005, chamam a atenção para o processo de gestão de pessoas quanto a expectativas e necessidades. Assim, nas questões das características de cada grupo desenvolvem-se atitudes que levem as colaboradoras à troca de experiência e a um bom convívio, de acordo com suas experiências de vida.

Botelho e Paiva (2011) ressaltam, em consideração ao estado civil, que o estudo das autoras demonstrou que os solteiros tendem ter menos comprometimento afetivo e calculativo, que mais baixo, do que os outros (casados, divorciados e viúvos), fato que não existe na dimensão de comprometimento normativo, em que os comprometimentos afetivo e calculativo não apresentam diferenças.

Vale destacar que o objeto de estudo de Botelho e Paiva(2011) foi o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, com os servidores do Fórum de Lafayette, na cidade Belo Horizonte. Os autores analisaram o comprometimento organizacional diante da diminuição do quadro funcional.

A escolaridade das entrevistadas foi o dado que mostrou maior diferença entre as duas lojas pesquisadas. Enquanto a Loja B 85% de colaboradoras possuem o ensino médio completo, na loja A somente 65% têm essa escolaridade (Figura 6).

Figura 6 – Escolaridade das colaboradoras entrevistadas



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Com relação à escolaridade, Bastos (1994) apresenta um prognóstico com certa ambiguidade. Quando se refere somente à questão da escolaridade, ele revela que quanto menor, maior se torna o comprometimento. Essa conclusão, no entanto, deve ser considerada tomando como parâmetro a natureza da organização (pública ou privada).

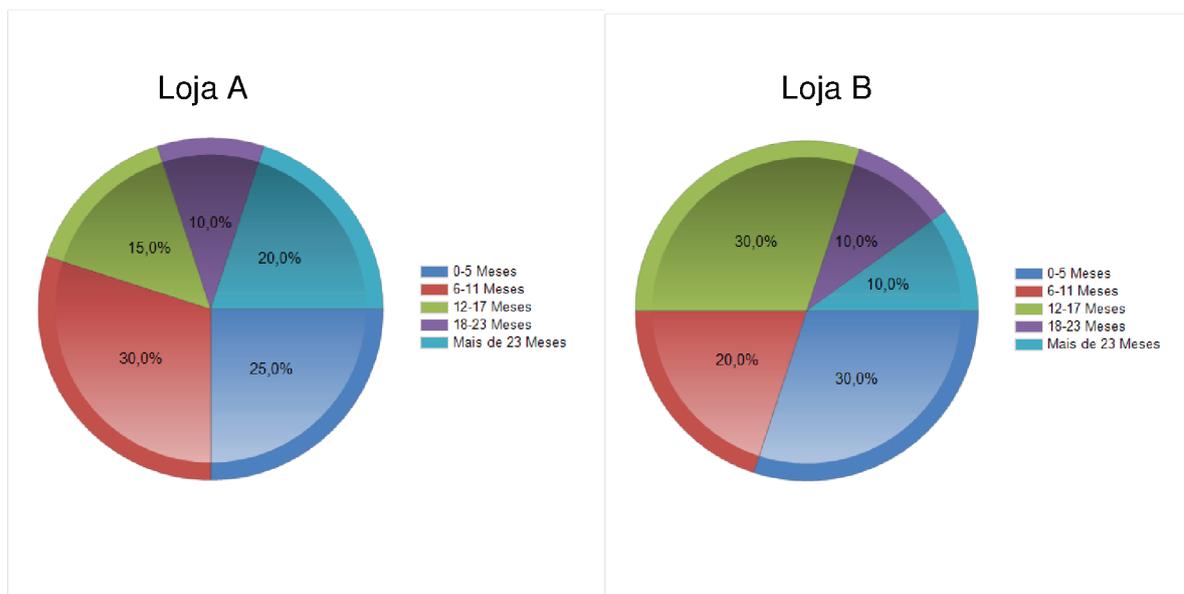
Isso por que, como pondera o autor, nas empresas públicas observa-se menor comprometimento em relação à escolaridade; já nas privadas, quanto maior a escolaridade mais comprometimento é observado por parte dos seus colaboradores.

Botelho e Paiva (2011, p. 1273) corroboram as afirmações de Bastos (1994): “[...] à medida que a escolaridade aumenta o comprometimento em ambos os casos tende a diminuir e vice-versa”. Esses resultados confirmam a percepção de Bastos

(1993; 1994), que indica que o comprometimento tende a diminuir quanto maior for o nível educacional.

Com relação ao tempo de casa, em ambas as lojas as colaboradoras, em sua maioria, estão há menos de um ano no exercício da profissão (Figura 7). Uma diferença a ser notada é a porcentagem de colaboradoras que estão há mais de 23 meses no exercício da profissão, sendo 20% na Loja A e apenas 10% na Loja B.

Figura 7 – Tempo de casa das colaboradoras entrevistadas



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Bastos (1993, p. 60), observa que quanto maior o tempo na organização, maior tende ser o comprometimento: “[...] comprometimento associa-se, no entanto, à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração”. Essa ponderação do autor pode ser relacionada à remuneração das entrevistadas, como relatado anteriormente, e sua interferência no comprometimento pode ser associada aos outros fatores.

Ressalta-se que as pesquisas de comprometimento não consideram colaboradoras com menos de um ano de casa, o que sugere que o fato de cerca de 50%, que estão com esse tempo de serviço, talvez tenha interferido nas escalas utilizadas para mensuração do comprometimento e clima organizacional.

4.2 Perfil dos entrevistados do setor administrativo

A análise do perfil dos colaboradores do setor administrativo **A** chegou ao resultado apresentado nas Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Faixa etária e tempo de casa do setor administrativo

Variável – Idade				
Loja	Média	Desvio Padrão	Valor Máximo	Valor Mínimo
Administrativo	36,2 a	10,54	65 a	28 a

Variável tempo de casa				
Loja	Média	Desvio Padrão	Valor Máximo	Valor Mínimo
Administrativo	63,7 m	17,24	64 m	3m

Fonte: pesquisa de campo (ano)

Considerada a média das idades em anos e o tempo de serviço em meses, não houve uma variação grande ao contrário da amplitude, em que a discrepância entre idade e tempo de serviço foi notória.

A Tabela 4 apresenta variáveis discretas e frequência absoluta. Pode-se observar que o estado civil não difere muito entre os pesquisados do setor administrativo, pois 80% dos pesquisados, são casados, diferentemente da escolaridade, em que se percebe que 60% têm nível médio completo, 30% nível superior completo e 10% Pós-Graduação.

Tabela 4- Estado civil, nível de escolaridade, grau de instrução e gênero

VARIÁVEIS	
ESTADO CIVIL	Loja 4
Solteiro	02
Casado	08
Viúvo	0
ESCOLARIDADE	Loja 4
Pós- graduado	01
Ensino Médio completo	06
Ensino Superior	03
GANHOS MENSAIS	
Até 01 Salário mínimo	0
De 01 a 02 salários mínimos	05
De 02 a 03 salários mínimos	05

Gênero	
Feminino	07
Masculino	03

Fonte: pesquisa de campo (ano).

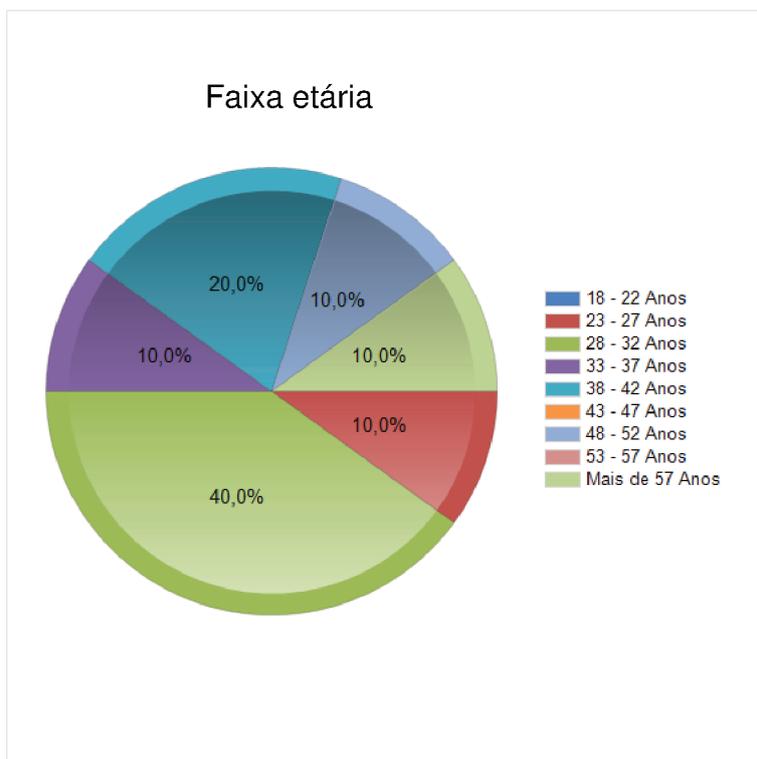
De acordo com os resultados obtidos no setor administrativo na loja estudada, 70% do setor administrativo são do gênero feminino e têm ganhos mensais que variam de dois a três salários mínimos, ou seja, o dobro dos vencimentos do grupo das operadoras de caixa, que recebem de 1 a 1,5 salários mínimos.

Figura 8 - Gênero dos entrevistados do setor administrativo



Fonte: pesquisa de campo

Já em relação a idade dos entrevistados nota-se que a grande maioria apresenta faixa etária mais adulta, já que apenas 10% dos entrevistados possuem idade inferior a 27 anos. Destaca-se, ainda, a disparidade desse dado se comparado com as operadoras de caixa, visto que mais de 50% das operadoras de caixa possuem entre 18 e 27 anos.

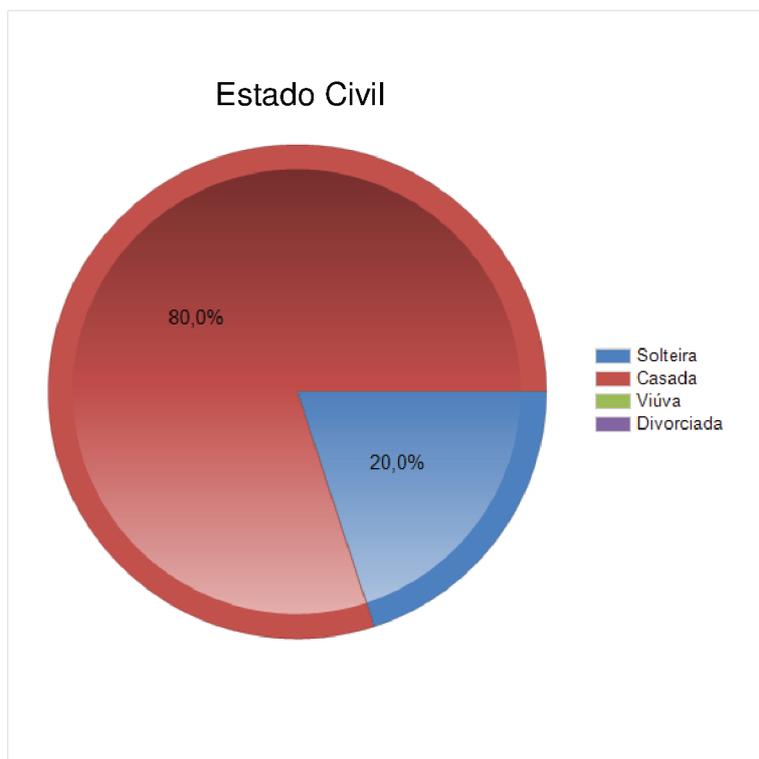
Figura 9 – Faixa etária dos entrevistados do setor administrativo

Fonte: pesquisa de campo (2017).

Campos *et al.* (2016) estudaram uma amostragem em pesquisa similar a esta, quanto à faixa etária. Encontraram que a maioria eram jovens que se enquadravam na geração Y. Segundo os autores, essa geração tende a ter um comportamento mais contraditório em questões pautadas em regras e julgamento, apontadas como falhas, pois essa geração necessita mais de referências acerca de valores.

Botelho e Paiva (2011) demonstraram, em seu estudo, que à medida que a idade aumenta as dimensões afetiva, calculativa e normativa tendem a apresentar maior comprometimento. A afirmação das autoras está em consonância com as ponderações de Bastos (1993), que relata a existência de correlações entre comprometimento e particularidades pessoais.

O autor salienta que é possível associar comprometimento com escores maiores, em relação a faixas etárias maiores. Justifica essa possibilidade, considerando que pessoas com mais idade tendem a apresentar maior ciência de suas expectativas, ampliando anseios positivos em relação ao trabalho.

Figura 10 – Estado civil dos entrevistados do setor administrativo

Fonte: pesquisa de campo (2017).

Com relação ao estado civil dos entrevistados do setor administrativo, observou-se diferença entre as operadoras de caixa, já que a maioria do grupo é de solteiras (70%), enquanto que no setor administrativo 80% são casados e somente 20% são solteiros. O estado civil, portanto, é totalmente o oposto de um grupo para o outro.

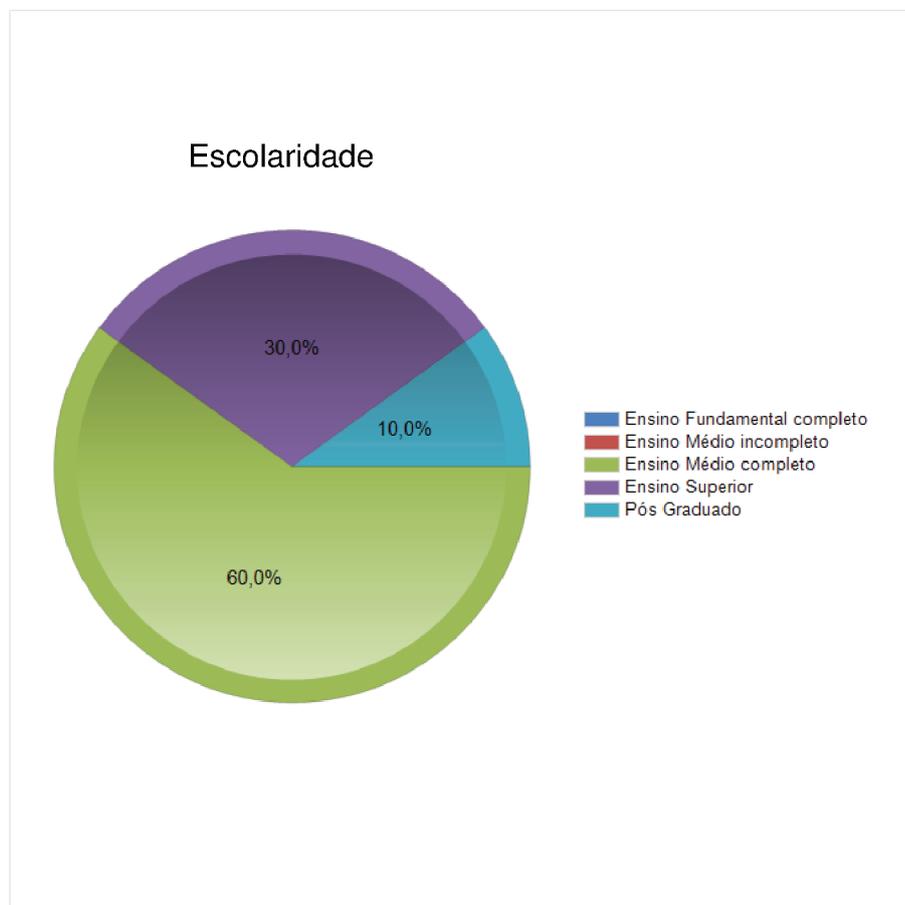
Campos *et al.* (2010), remetendo-se ao estudo realizado por Robbins em 2005, chamam a atenção para o processo de gestão de pessoas quanto a expectativas e necessidades. A diversidade pode tornar-se tanto um ponto ruim como uma questão positiva, uma vez que dependerá de a gerência explorar as habilidades e competências de seus colaboradores.

Assim, nas questões das características de cada grupo desenvolvem-se atitudes que levem as colaboradoras a trocas de experiência e a um bom convívio, de acordo com suas experiências de vida, como afirma o autor.

A escolaridade dos entrevistados do setor administrativo é um dos dados que demonstrou grande divergência e relação às operadoras de caixa. Um pouco menos da metade (40%) dos entrevistados do setor administrativo tem curso superior enquanto que nas operadoras de caixa esse nível de escolaridade sequer foi

referenciado, uma vez que não havia nenhuma operadora de caixa com curso superior ou cursando nível superior.

Figura 11 – Escolaridade dos entrevistados do setor administrativo



Fonte: Pesquisa de campo (2017) Dentro da figura coloque hífen em Pós-Graduados

Na pesquisa de Botelho e Paiva (2011), com os servidores do Judiciário de Minas Gerais, os resultados indicaram que os solteiros apresentaram menor comprometimento afetivo e calculativo que os demais pesquisados, com exceção do comprometimento calculativo.

Botelho e Paiva (2011, p. 1273) corroboram as afirmações de Bastos (1994): “[...] à medida que a escolaridade aumenta o comprometimento em ambos os casos tende a diminuir e vice-versa”. Esses resultados confirmam a percepção de Bastos (1993; 1994), que indica que o comprometimento tende a diminuir quanto maior for o nível educacional.

Os testes da pesquisa de Botelho e Paiva (2011) indicaram que à medida que escolaridade aumenta, o comprometimento normativo e calculativo tende a diminuir. É o que se percebe nos resultados desta pesquisa de campo, em que todos os

indivíduos do setor administrativo possuem ensino médio completo e, ainda, há pessoas com ensino superior ou pós-graduação.

Com relação ao tempo de casa dos pesquisados do setor administrativo, há também uma grande diferença com relação ao grupo das operadoras de caixa, posto que no setor administrativo a maioria tem mais de três anos de labor, enquanto as operadoras de caixa, em sua maioria, têm apenas três meses de empresa.

Figura 12- Tempo de casa dos entrevistados do setor administrativo



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Bastos (1993, p. 60) observa que quanto maior o tempo na organização, maior tende ser o comprometimento, que: “[...] associa-se, no entanto, a maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração”.

Essa ponderação do autor pode ser relacionada à remuneração dos entrevistados, como relatado anteriormente, e sua interferência no comprometimento pode ser associada a outros fatores, conforme descreve Bastos(1993).

Já a pesquisa de Botelho e Paiva(2011) com os servidores do Judiciário de Minas Gerais ressalta que o tempo de casa não têm correlação com o

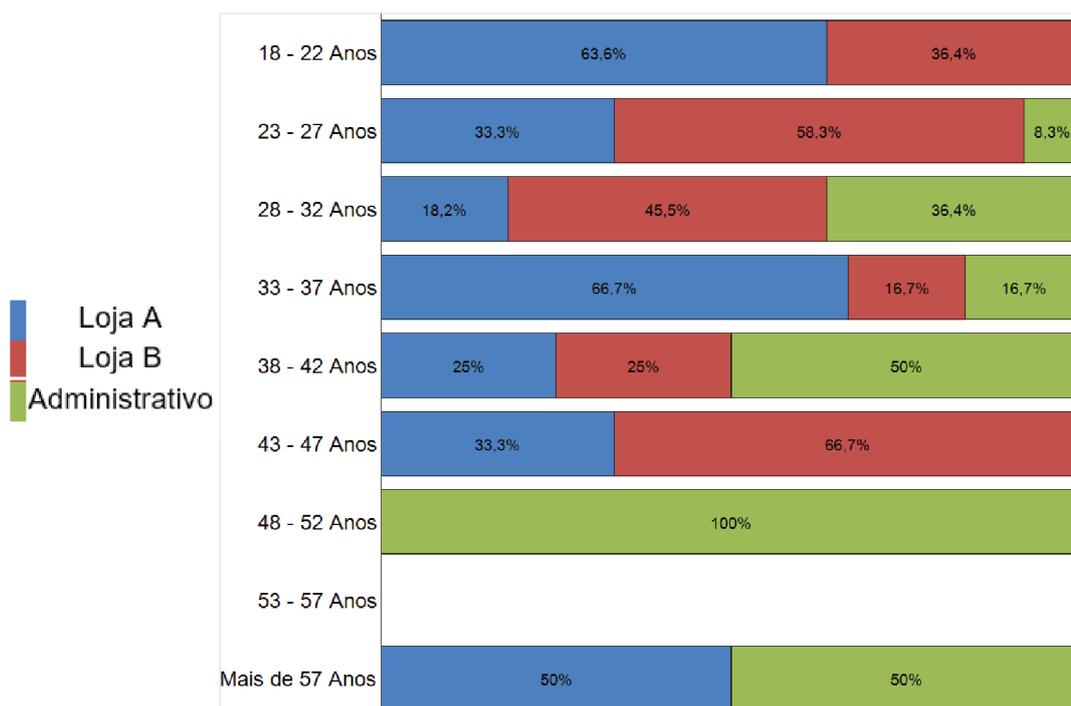
comprometimento afetivo, mas teria sim relação com o comprometimento normativo e calculativo.

Os autores destacam que segundo os entrevistados o tempo de casa influencia de forma inversa no comprometimento, ou seja, quanto mais tempo de casa, menor o comprometimento.

4.3. Relação entre os dois grupos de funcionários pesquisados

O objeto desta pesquisa refere-se a com dois grupos distintos de funcionários de uma mesma rede de supermercados: um grupo formado por operadoras de caixa e outro por funcionários do setor administrativo. Os dados coletados permitem verificar diferenças entre os grupos pesquisados, a iniciar pelo perfil dos indivíduos.

Figura 13- Relação entre a faixa etária da Loja A, Loja B e administrativo



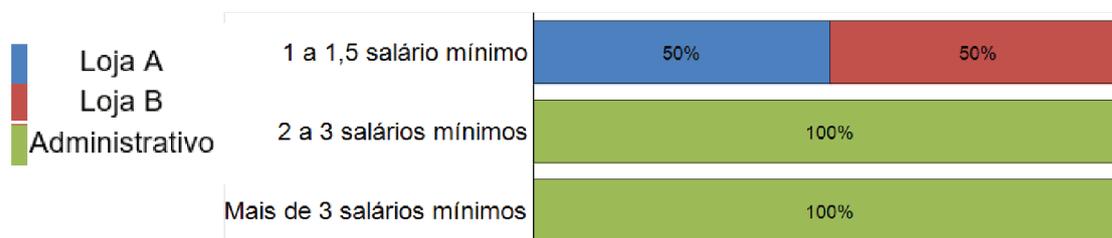
Fonte: pesquisa de campo

A idade dos pesquisados entre os dois grupos é bastante divergente: nota-se uma predominância de pessoas com idades entre 18 e 37 anos enquanto para idades mais altas o setor administrativo assume este posto.

Figura 14- Relação entre o tempo de casa da Loja A, Loja B e administrativo

Fonte: pesquisa de campo

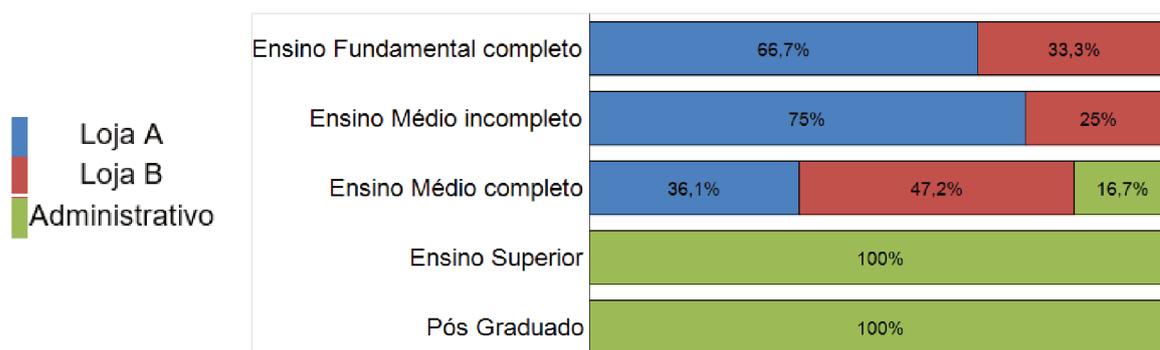
O tempo de casa também é totalmente diferente das operadoras de caixa, que dominam todos os intervalos de tempo inferior a 23 meses, partindo de contratos que contam com apenas três meses. O grupo do setor administrativo, por sua vez, tem imensa maiorias das pessoas com mais de 23 meses de labor, como visto em análise anterior. Essa discrepância entre o tempo de permanência na empresa pode refletir-se no clima organizacional e por consequência no seu comprometimento.

Figura 15- Relação entre os ganhos mensais da Loja A, Loja B e administrativo

Fonte: pesquisa de campo (2017)

O salário também segue a mesma discrepância vista no tempo de casa e na faixa etária. As operadoras de caixa estão todas situadas no intervalo de 1 a 1,5 salários mínimos enquanto os entrevistados do setor administrativo estão situados no intervalo de mais de 3 salários mínimos.

Na relação entre as operadoras de caixa e o setor administrativo há diferença de gênero. No setor administrativo há colaboradores do gênero masculino e no grupo de operadoras de caixa não. No grupo das operadoras de caixa 100% são mulheres e no setor administrativo 30% são homens e 70% mulheres: predomina, portanto, o gênero feminino entre todos os funcionários pesquisados.

Figura 16- Relação entre a escolaridade da Loja A, Loja B e administrativo

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Tem-se grande variação no tocante ao grau de instrução. Todos os entrevistados com Ensino Fundamental completo ou Ensino Médio Incompleto são operadores de caixa (Loja A e Loja B) enquanto todos os entrevistados com ensino superior ou pós-graduado estão no setor administrativo.

Simon e Coltre (2012) citam o entendimento de Meyer e Allen (1997), que baseados em tempo, idade e cargo, mostram que essas características não podem ser usadas como variáveis diretas do comprometimento instrumental, já que para alguns indivíduos quanto maior o tempo de serviço maior seriam os custos de sua saída, e para outros aumentariam as chances e alternativas de trabalho.

Dessa forma, a maioria de todos os pesquisados em ambos os grupos são do gênero feminino. A maioria tem ensino médio completo e são casadas, o que demonstra uma parcela maior de comprometimento ante a necessidade de se manter não só a si, mas também a seus familiares.

Clima organizacional

4.4.1. Clima organizacional operadoras de caixa

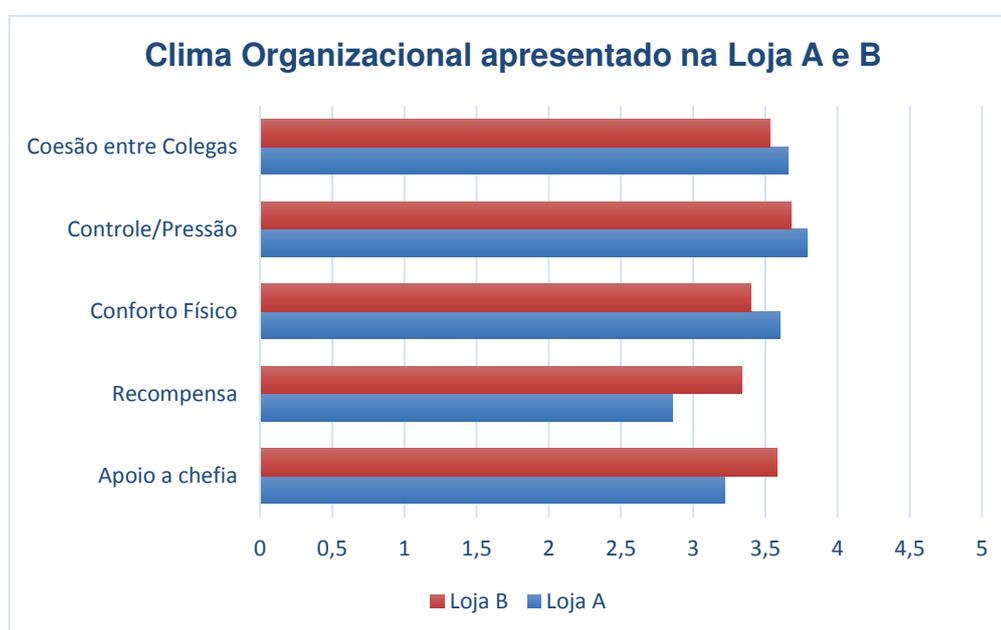
De acordo com os resultados encontrados quanto à percepção do clima organizacional, não há diferenças entre conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas; assim, os *scores* encontrados sugerem um bom clima organizacional (FIGURA 17).

O fator pressão/controle, de acordo com parâmetros de interpretação proposto por Martins (2008), quanto mais próximo de quatro remete a um clima ruim.

Neste estudo, por utilizar como respondentes colaboradoras que atuam em um cargo/função em que emerge esse sentimento em razão de fatores que exigem maior responsabilidade e confiança, pode-se considerar que esse fator é intrínseco à posição e que recebe uma carga tanto no sentido interno, pelos gestores da organização, como no sentido externo, por parte dos consumidores.

Ressalta-se, ainda, que essa função em uma organização é a que apresenta um relacionamento mais próximo com o público-alvo do setor varejista de secos e molhados.

Figura 17 - Clima organizacional apresentado pelas operadoras de caixa nas duas lojas analisadas



Fonte: pesquisa de campo (2017)

Importa ressaltar que há diferenças entre as lojas nos fatores apoio da chefia e organização e recompensa. Observa-se que as colaboradoras da loja B veem esses fatores de um ponto de vista mais relevante que o das colaboradoras da loja A.

No que se refere à questão do apoio da chefia, a loja B, cujo resultado está mais próximo do máximo, as pesquisadas acreditam ter suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia, conforme definido por Martins(2008). Já na loja A, com resultado menor que 2,9, as entrevistadas não entendem que tenham suporte afetivo estrutural da organização no desempenho diário de suas atividades, de acordo com as definições de Martins(2008).

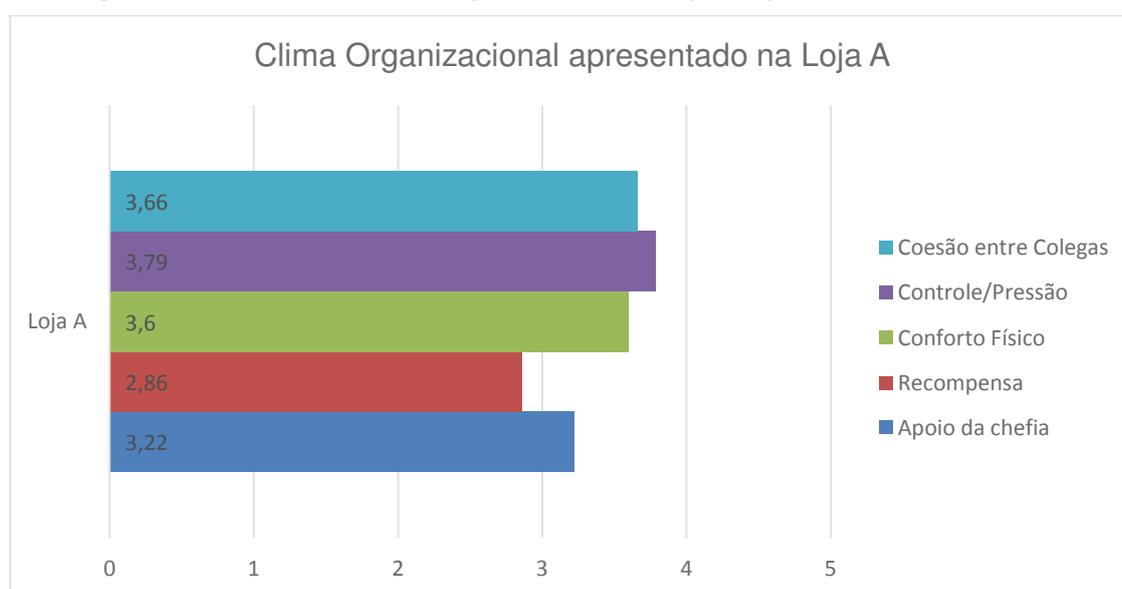
Quadro 11- Resultados ECO operadoras de caixa

Fatores	Resultado		Interpretação
Apoio da chefia	Loja A	3,22	Clima bom
	Loja B	3,58	Clima bom
Recompensa	Loja A	2,86	Clima ruim
	Loja B	3,34	Clima bom
Conforto Físico	Loja A	3,6	Clima bom
	Loja B	3,4	Clima bom
Controle/Pressão	Loja A	-3,79	Clima ruim
	Loja B	-3,68	Clima ruim
Coesão entre Colegas	Loja A	3,66	Clima bom
	Loja B	3,53	Clima bom

Fonte: pesquisa de campo (2017)

Dessa forma, mesmo considerando que em alguns dos cinco fatores dispostos na Escala de Clima Organizacional (ECO) ocorreram escores que sinalizam valores maiores, portanto próximos de quatro e que por essa razão, tenderiam a relacionar um clima organizacional bom, há que se ressaltar que em outras denominações da ECO persistiram resultados que consideram o clima abaixo da média.

Diante dos cinco fatores, somente em três itens, apoio da chefia, conforto físico e coesão entre colegas, nota-se clima bom, ao analisar o grupo de operadoras de caixa da Loja A e B, assim dois fatores, recompensa e controle/pressão obtiveram resultado ruim.

Figura 18- Resultado do clima organizacional da Loja A: operadoras de caixa

Fonte: pesquisa de campo

Na loja A, em relação ao fator 1, apoio da chefia, o resultado obtido foi de 3,22. Esse valor é a média das questões de 1 até a 21 da ECO, no qual para valores entre 2,9 e 4, o clima organizacional é classificado como bom. A mesma classificação recebeu a loja B, já que o valor obtido foi de 3,58.

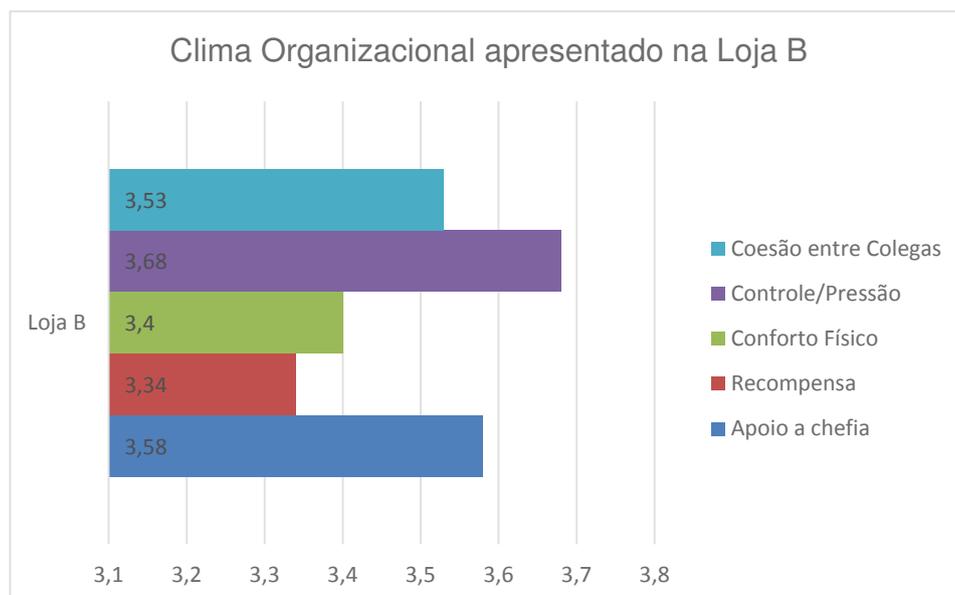
Já para o fator 2 da ECO referente a recompensa, conforme definição de Martins(2008) a partir da média dos itens 22 ao 34, os resultados encontrados foram para Loja A e B respectivamente, 2,86 e 3,34. Esses resultados demonstram uma diferença entre o clima organizacional da Loja A e B quando o fator de estudo é a recompensa, no qual para a primeira é considerado ruim, já que está entre 1 e 2,9, e para a segunda o clima organizacional é considerado bom, entre 2,9 e 4.

No tocante aos fatores 3 e 5, conforto físico e coesão entre os colegas, respectivamente, obtiveram-se resultados similares, muito próximos da média 4,0, que corresponde ao clima bom, nos termos de Martins (2008).

Em relação ao fator quatro, relacionado ao controle, à pressão exercida pela empresa e pelos gestores, o resultado obtido revela um clima organizacional ruim, pois, de acordo com Martins (2008), a interpretação desse quesito se dá de forma inversa, ou seja, valores próximos de quatro revelam clima considerado ruim, desta forma, valores dentro do intervalo de 2,9 e 4 revelam clima considerado ruim.

Isso por que pode existir muita pressão e controle excessivo por parte da empresa, portanto, quanto mais distante de 4 o resultado revela clima considerado como bom, de pouca pressão e baixo controle.

Figura 19- Resultado do clima organizacional da loja B: operadoras de caixa



Fonte: pesquisa de campo

Diante desse resultado pode-se afirmar que considerando-se a função que as pesquisadas exercem dentro da empresa, lidando com numerário em dinheiro, com excesso de clientes e função de operadora de caixa, há excesso de cobrança por parte dos gestores da empresa. Isso levando em consideração as questões ECO do número 48 ao 56, conforme Martins(2008) em referência ao controle no comportamento e desempenho dos empregados.

As operadoras de caixa, objeto desta pesquisa, demonstraram que a função que exercem é extremamente cobrada pelos gestores, o que explica o resultado negativo do clima organizacional nesse fator.

No estudo de Martelo; Claro; Vieira (2016, p. 26), o clima organizacional pode ser definido de acordo com o modo como os colaboradores e gestores “[...] desenvolvem suas percepções com base em como os negócios são gerenciados no dia a dia, portanto, é a partir do nível de apoio e reconhecimento percebido”.

Já Pinho *et al* (2017) afirmam que a baixa qualificação vem favorecer a permanência do empregado na organização em função da necessidade de manter as nominadas trocas laterais.

Hofstede (1982, 1997 *apud* ROCHA; PELAGIO; ANEZ 2012, p. 462), por sua vez, afirma que o Brasil tem, como característica, elevado “índice de controle da incerteza” e elevado “índice de distância hierárquica”. Isso reflete, como discute o autor, que os elementos de uma corporação de alto “índice de controle da incerteza”

tendem a ser acomodados em meios estruturados, deixando-se o mínimo de espaço provável ao imprevisto.

A abordagem do elevado “índice de distância hierárquica” remete ao fato de os superiores e subordinados considerarem que as desigualdades são cômodas, “[...] tendendo as organizações a maximizarem a centralização do poder num grupo restrito de pessoas”. Apesar de esses fatores estarem correlacionados, o clima organizacional tende a ser influenciado pela cultura no que diz respeito a controle/pressão (ROCHA; PELAGIO; ANEZ, 2012, p. 462).

Veloso; Dutra; Nakata (2016, p. 94), em relação à pressão e ao controle, salientam:

[...] compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação. Entrariam aqui aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros” (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016, p. 94).

Isso quando se referem aos mais jovens, predominantes na organização no grupo das operadoras de caixa como se constatou nas análises de perfil e do comprometimento.

Já nos estudos de Emmerdoerfer e Palmeiro (2013, p. 8), o apoio da chefia é visto como “[...] capacidade, habilidades, comunicação e liderança do chefe imediato”, o que pode explicar a questão de como o gerenciamento é realizado na organização. Parte da diferença observada pode advir da distinção (diferenciação) de como o grupo gestor atua em uma loja e na outra.

Na diversidade apontada na análise do perfil das entrevistadas, pontos relativos à diversidade em vários aspectos, como idade e tempo de casa, podem ter influenciado os resultados, com exceção de remuneração e gênero.

Como afirmam Sierra; Marchiano; Bonzato (2016), os estudos de clima organizacional, mesmo convalidados, podem apresentar resultados que tendem a sofrer vieses e influências dados o seu propósito, objetivos estabelecidos e diversificação acerca do público-alvo respondente. Segundo esses autores, isso pode gerar vícios nas respostas, dependendo das relações existentes na hierarquia organizacional.

Emmergoerfer e Palmeiro (2013) afirmam, em relação ao clima organizacional, que a questão da remuneração e incentivos (recompensas) indica o

discernimento que os colaboradores têm da forma como são remunerados, e os incentivos financeiros, ou outros, por sua atuação na função.

Os autores discorrem, ainda, em relação ao sentimento dos colaboradores quanto a essas dimensões, sobre a percepção eles têm do fato de estarem recebendo um vencimento justo de acordo com a função exercida, e se há diferenciação quanto a remuneração para o mesmo cargo. Os resultados apontam que neste caso os vencimentos das caixas são iguais, sem distinção de tempo de serviço ou de outra característica analisada.

Com relação ao conforto físico, pode-se observar que os escores tendem a valores superiores a 3,4, o que sugere um bom clima organizacional. Emmergoerfer e Palmeiro (2013) o relacionam não só à infraestrutura proporcionada pela organização, mas também aos fatores ligados à ambiência do local, como: condições adequadas para o desempenho da função; recursos necessários sempre disponíveis; uma política que considere treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; técnicas referentes a comunicação interna de maneira eficiente; satisfação dos funcionários; e melhorias contínuas em infraestrutura.

As considerações sobre clima organizacional, quando se trata de busca de contextos para o desempenho do capital humano, relacionam-se a “[...] outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros” (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016, p. 93).

Nesta pesquisa, após análise dos dois grupos de caixa, apurou-se um clima predominantemente bom, destacando-se apoio da chefia, conforto físico e coesão entre colegas e como clima ruim temos controle/pressão e o sistema de recompensas.

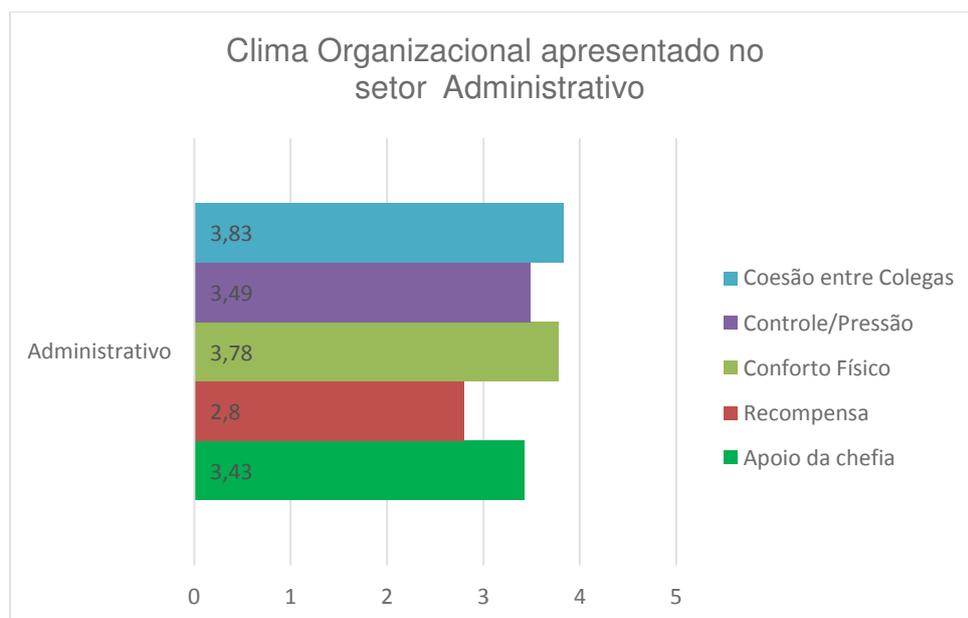
Há, portanto, vínculo entre as entrevistadas e com a organização, que então pode se afirmar, consideram que o local de trabalho é adequado e seguro porém não tem um bom sistema de recompensas para o trabalho prestado com qualidade, além de excesso de controle dos gestores.

Esse clima pode influenciar outras áreas da organização. De acordo com Cruvinel (2011), o clima organizacional tem impacto na qualidade dos serviços e pode ser um fator facilitador para a implantação de inovações. O bom clima no ambiente interno das organizações pode potencializar o desempenho profissional.

4.4.2- Clima organizacional dos servidores do setor administrativo

No âmbito dos pesquisados do setor administrativo, o resultado aponta que a escala de clima organizacional é semelhante ao grupo de operadoras de caixa, que foi considerado relativamente bom.

Figura 20- Resultado do clima organizacional do setor administrativo



Fonte: pesquisa de campo

Na análise do clima organizacional do setor administrativo percebe-se que quanto maior for o resultado das respostas assinaladas com números de 1 a 5 diante das afirmativas propostas e sob os cinco enfoques da escala (MARTINS, 2008), melhor seria o clima organizacional.

Quadro 12- Resultados ECO: setor administrativo

Fatores	Resultados	Interpretação
Apoio da chefia	3,43	Clima bom
Recompensa	2,8	Clima ruim
Conforto Físico	3,78	Clima bom
Controle/Pressão	3,49	Clima ruim
Coesão entre Colegas	3,83	Clima bom

Fonte: pesquisa de campo

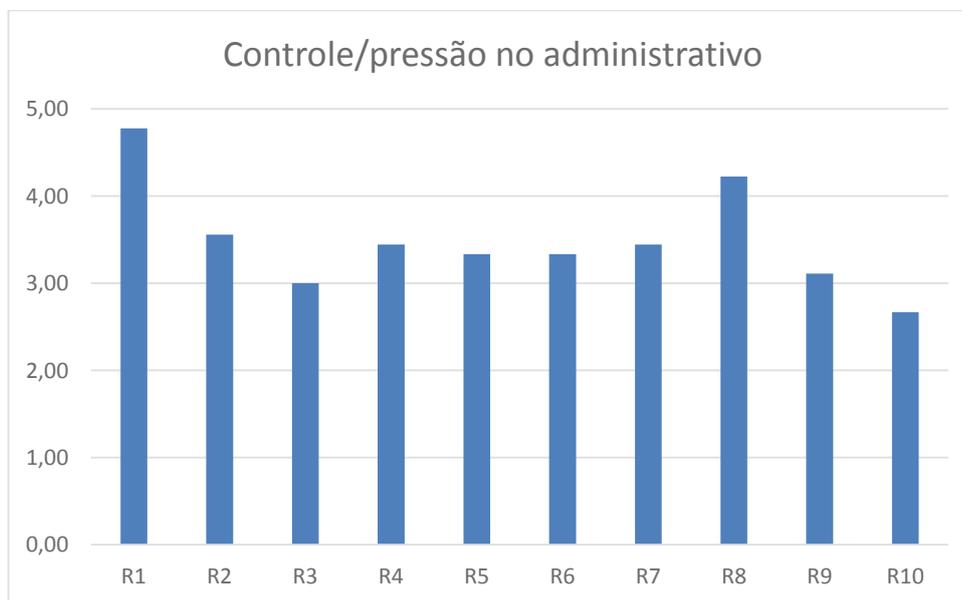
Dos fatores propostos ao setor administrativo, em três enfoques o clima foi considerado bom: em relação ao fator apoio da chefia com 3,43; conforto físico bom, com 3,78; e coesão entre os colegas clima bom, com 3,83. Já nos enfoques recompensa, com 2,8, e controle e pressão, 3,49, o clima foi considerado ruim.

Destaca-se que no fator 4, controle e pressão, os altos valores indicam um clima organizacional ruim. Isso por que quanto mais o resultado se aproxima do máximo considerado de 1 a 5, pior deve ser considerado o clima.

Neste caso, os pesquisados do setor administrativo, como o grupo de operadoras de caixa, também consideram que os gestores agem com excesso de pressão e controle (90%). Os demais funcionários consideraram que há pouca pressão e pouco controle dos gestores.

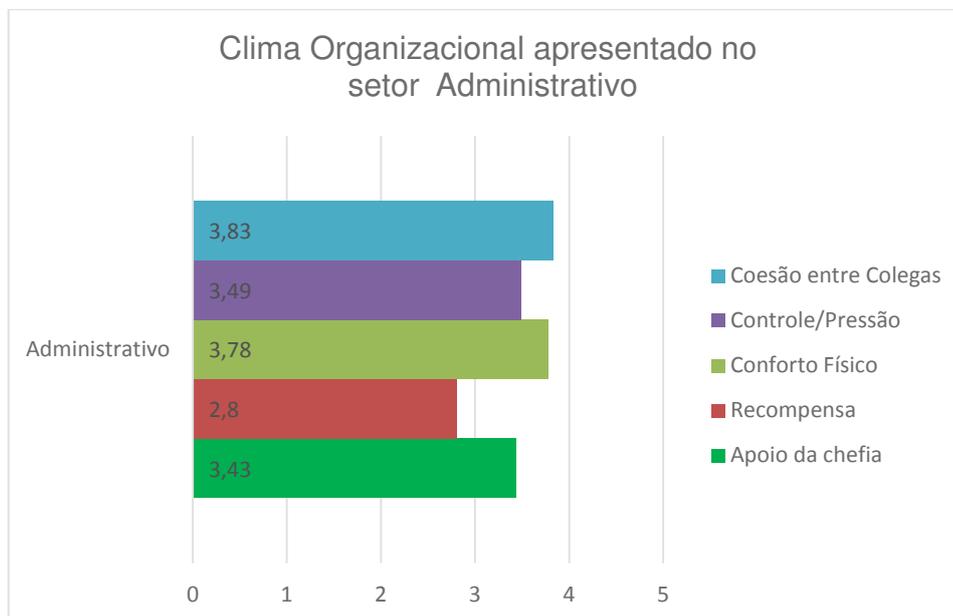
A Figura 21, a seguir, traz as respostas isoladas do fator controle e pressão de cada um dos dez pesquisados do setor administrativo, identificados de 1 a 10 com o R, de resposta.

Figura 21- Resultado do fator controle e pressão do setor administrativo: negativo



Fonte: pesquisa de campo

Dessa forma, considerando que a maioria de os pesquisados consideraram que no fator controle e pressão há um excesso por parte dos gestores, o clima organizacional não pode em sua totalidade ser considerado bom, pois dentre cinco fatores, dois foram considerados ruins.

Figura 22 – Clima organizacional do setor administrativo

Fonte: pesquisa de campo

Ademais, para justificar que não se pode considerar que o clima proporcionalmente é bom ainda se faz referência ao enfoque recompensa, que na opinião da maioria dos pesquisados não existe na empresa, além do que seus esforços não são valorizados pela administração.

Em relação ao suporte afetivo, estrutural da chefia da organização o clima é bom. Além do conforto físico, a organização proporciona um ambiente de trabalho seguro e confortável, com união e colaboração entre os colegas.

De acordo com Silva (2003) é normal a diferença de percepção do clima entre grupos de setores diferentes de uma organização, porque a percepção depende da sensibilidade dos seus membros e o que para um indivíduo parece positivo, satisfatório ou desejável, para outro pode parecer negativo, insatisfatório.

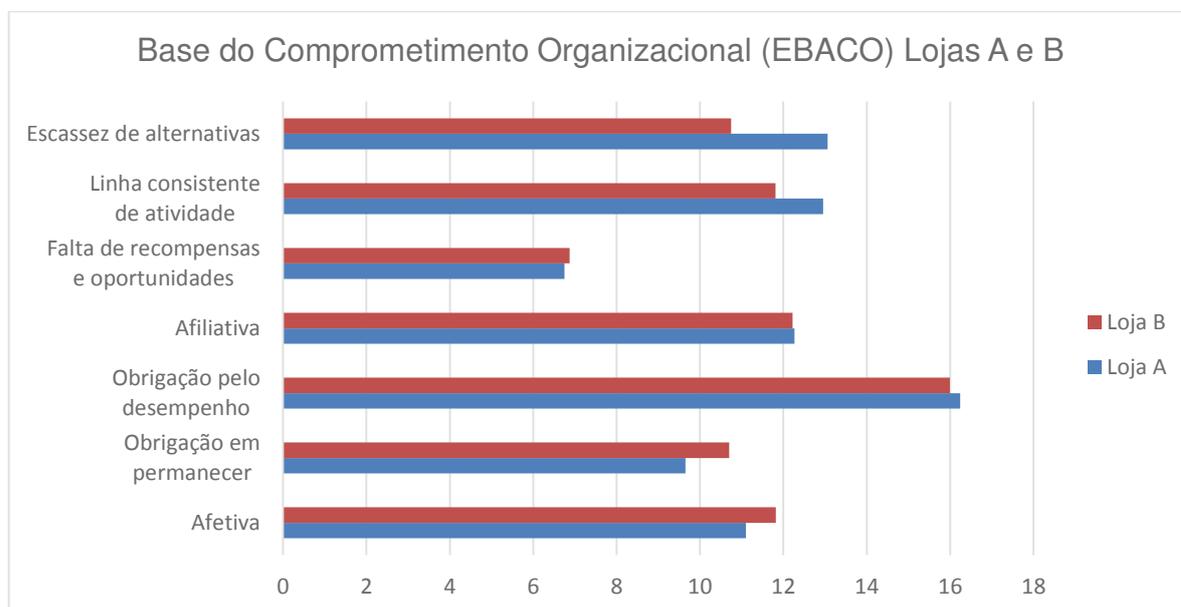
O mesmo ocorre com o grupo de funcionárias operadoras de caixa: para a maioria o clima é ruim em relação da ausência de alguma forma de recompensa que viesse a premiar a qualidade, a produtividade e o esforço, e ao controle excessivo por parte dos gestores.

4.5. Comprometimento Organizacional

4.5.1 Comprometimento organizacional operadoras de caixa

O fator comprometimento organizacional e suas escalas de base, conforme análise do questionário EBACO, estão presentes em 28 itens em que o respondente expressa sua opinião, utilizando a escala progressiva em formato *Likert* de sete pontos. Os resultados apontam, na forma descritiva, o grau e o tipo de comprometimento predominante no grupo pesquisado.

Figura 23 – Bases do comprometimento organizacional (EBACO)



Fonte: pesquisa de campo (2017)

Na análise do comprometimento organizacional realizada a partir da escala EBACO apresentaram-se escores que possibilitaram aferir um índice para a Loja A de baixo comprometimento para as bases obrigação de permanecer e afiliativa, comprometimento abaixo da média para falta de recompensas e oportunidades, afetiva e escassez de alternativas, comprometimento acima da média para linha consistente de atividade e alto comprometimento para obrigação pelo desempenho, já para a loja B temos baixo comprometimento para as bases escassez de alternativas e afiliativa, comprometimento abaixo da média para falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e obrigação em permanecer, comprometimento acima da média para afetiva e alto comprometimento para obrigação pelo desempenho (Quadro 13).

Não há diferenças, portanto, entre os dois grupos como um todo, já que dos sete fatores pesquisados, em quatro as operadoras de caixa apresentaram comprometimento abaixo da média (Quadro 13).

Quadro 13- Resultado do comprometimento das operadoras de caixa

Bases	Resultados		Interpretação
Afetiva	Loja A	11,1	Comprometimento abaixo da média
	Loja B	11,82	Comprometimento acima da média
Obrigação em Permanecer	Loja A	9,65	Baixo comprometimento
	Loja B	10,7	Comprometimento abaixo da média
Obrigação pelo desempenho	Loja A	16,24	Alto comprometimento
	Loja B	15,99	Alto comprometimento
Afiliativa	Loja A	12,27	Baixo comprometimento
	Loja B	12,22	Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	Loja A	6,75	Comprometimento abaixo da média
	Loja B	6,87	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	Loja A	12,95	Comprometimento acima da média
	Loja B	11,81	Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	Loja A	13,06	Comprometimento abaixo da média
	Loja B	10,76	Baixo comprometimento

Fonte: pesquisa de campo (2017).

4.5.1.1 Resultado da base afetiva das operadoras de caixa

A base afetiva, de acordo com Kelman(1958), é uma espécie de vínculo psicológico de internalização, que é a convergência entre os valores do indivíduo e os da organização. Em outra dimensão, descrita por Gouldner(1960), seria o grau que a imagem do indivíduo, que inclui valores e qualidade aprovados pela organização. Segundo Bastos *et al* (2008), a base afetiva se relaciona positivamente com o desempenho do indivíduo na organização.

A análise desse quesito apontou que a base afetiva das operadoras de caixa obteve 11,1 na loja A e 11,82 na loja B. O resultado obtido, de 11,46, demonstra um comprometimento acima da média, de acordo Bastos (2008), o que sugere a identificação com a cultura e valores da organização.

Para Porter, Steer e Mowday(2005), os indivíduos antes de iniciar suas atividades têm expectativas com relação à identificação da missão da empresa e das atividades que irão desempenhar, logo o que demonstrou a base analisada é

que as colaboradoras de caixa se identificam com sua atividade e com a missão da empresa. O resultado é, então, positivo para a organização.

4.5.1.2. Base: obrigação em permanecer

Uma relação positiva para a base obrigação em permanecer é a internalização dos valores e objetivos organizacionais, conforme apresentado no resultado da pesquisa por Medeiros (2003).

O resultado apurado para a respectiva base das operadoras de caixa da organização pesquisada foi de 9,65 na loja A 10,7 na B, de baixo comprometimento e abaixo da média, respectivamente, o que pode ser entendido que as pesquisadas não se sentem em dívida com a organização e não se importariam em deixá-la caso surja uma oportunidade.

Esse resultado pode ser considerado como base no pouco tempo de casa das pesquisadas, na sua maioria estão no intervalo de 0 à 5 meses, 6 à 11 meses e 12 à 17 meses de prestação de serviços e também à sua pouca idade. Segundo Martins (2005), poderia ser pouco tempo para desenvolver um sentimento de obrigação moral para com a organização.

4.5.1.3. Base: obrigação pelo desempenho

Essa base tem caráter normativo e segundo Medeiros *et al* (2003) “denota um sentimento de obrigação por parte do indivíduo em buscar atingir os objetivos organizacionais, bem como melhores resultados para a organização.”

O resultado apurado para a base obrigação pelo desempenho da loja A foi de 16,24 e da loja B de 15,99, caracterizando um alto comprometimento, o que reflete um comprometimento positivo, em que as pesquisadas buscam atingir os objetivos da empresa. Essa postura é positiva para a empresa e frente ao serviço prestado.

Pinho *et al* (2017) ressaltam que o comprometimento normativo apresenta correlação negativa com o tempo que o empregado trabalha na empresa, indicando que quanto menor esse tempo, maior é sentimento de dever com os objetivos e normas da organização, prevalecendo a noção de vínculo como uma obrigação à permanência na empresa.

No que se refere à relação entre comprometimento de continuação e perfil dos respondentes, Pinho *et al* (2017) observaram que há uma correlação negativa com o nível de escolaridade, isto é, quanto menor o nível de escolaridade maior será o comprometimento de continuação.

Isso para os autores é totalmente compreensível quando se tratar de uma pesquisa realizada em organização de varejo como este estudo, que apontou nível de escolaridade baixo e salários também baixos.

4.5.1.4. Base afiliativa

A base afiliativa tem como peculiaridade o sentimento de o indivíduo ser reconhecido como membro da organização pelos seus colegas (BASTOS *et al* 2008).

O resultado encontrado para esta base na loja A foi de 12,27 e na loja B de 12,22, o que mostra um baixo comprometimento. É relevante destacar que para Medeiros (2003) essa dimensão ser negativa influencia na internalização dos valores e objetivos organizacionais.

O baixo comprometimento nessa base sinaliza que as entrevistadas não possuem um comprometimento afiliativo com a organização. De acordo com Kanter (1968) esse índice está relacionado diretamente com a coesão, laços afetivos entre os membros da organização e ausência ou presença de solidariedade e disputas internas. Uma explicação é que não há diferença salarial entre as operadoras de caixa, já que todas recebem o mesmo valor mensal, e o fato de serem do mesmo gênero.

4.5.1.5. Base: falta de recompensa e oportunidades

A base falta de recompensas e oportunidades se relaciona negativamente com o desempenho organizacional, segundo Bastos *et al* (2008). Para Medeiros (2003), essa base se relaciona negativamente com a internalização dos valores da organização.

Os resultados encontrados referentes às operadoras de caixa apontam 6,75 e 6,87, respectivamente das lojas A e B, e indicam um comprometimento abaixo da média, o que é ruim para empresa e para o desempenho das pesquisadas, já que

esse comprometimento com a organização é tão somente utilitário: elas somente têm comprometimento em relação à remuneração e podem não estar satisfeitas com o fato de a empresa não oferecer recompensas.

4.5.1.6. Base: linha consistente de atividade

Essa base analisa o comprometimento instrumental e tem a crença de que o indivíduo deve manter-se de acordo com as regras determinadas pela empresa para conseguir permanecer e prosperar na organização e ainda se relaciona negativamente como desempenho (BASTOS *et al*, 2008).

Os valores encontrados na pesquisa das lojas A e B, 12,95 e 11,81 respectivamente, indicando um comprometimento acima da média para a loja A e um comprometimento abaixo da média para a loja B. Neste caso ambos os resultados devem ser vistos com cautela pelas organizações, pois os funcionários somente se comprometem com a empresa com a clara intenção de se manterem em seus empregos.

De acordo com Becker (1960), os empregados adotam certas ações somente com a intenção de garantir recompensas que, a princípio, não têm relação com essas ações e sim com o fato de se manterem empregados.

4.5.1.7. Base: escassez de alternativas

A base escassez de alternativas também se relaciona de forma negativa com o desempenho organizacional, segundo Bastos *et al* (2008). Nessa base a crença é de que o indivíduo tem poucas alternativas se deixar a organização e também reflete o comprometimento instrumental.

O resultado apurado nessa base em relação às operadoras de caixa da organização pesquisada, de 13,06 na loja A e 10,76 na loja B, apresentando comprometimento abaixo da média para a loja A e baixo comprometimento para a loja B, o que é positivo para a empresa, já que as pesquisadas demonstraram não estarem preocupadas com o emprego e sua colocação no mercado de trabalho caso deixassem a organização.

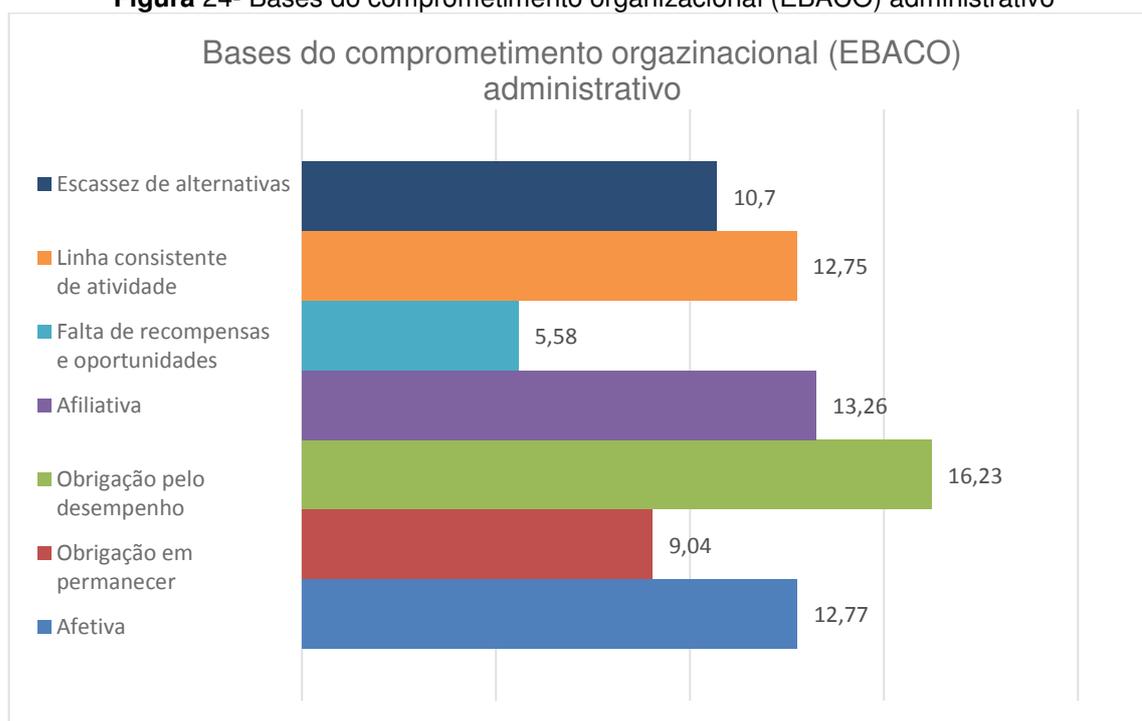
O comprometimento abaixo da média e o baixo comprometimento nesse fator reflete que estão trabalhando para a empresa, desejam laborar no local, pois poderiam estar procurando outro local. Não há, também, a crença de que teriam poucas alternativas se deixassem a organização.

4.5.2 Comprometimento organizacional: setor administrativo

Na análise do comprometimento organizacional realizada pela escala EBACO apresentaram-se escores que possibilitaram aferir um índice de comprometimento abaixo da média em quatro (obrigação em permanecer, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades e escassez de alternativas) dos sete quesitos investigados.

Nas bases afetivas, obrigação pelo desempenho e linha consistente de atividade se obtiveram índices de comprometimento alto ou acima da média. A análise qualitativa revelou para esses índices um aspecto positivo para a organização, pois apontou a satisfação dos colaboradores no que se refere à função da afetividade, obrigação pelo desempenho e linha consistente de atividade cedidas pela rede (BASTOS *et al.*, 2008).

Figura 24- Bases do comprometimento organizacional (EBACO) administrativo



Fonte: pesquisa de campo (2017)

Os resultados do comprometimento dos pesquisados do setor administrativo, de forma isolada, constam no Quadro 14, a seguir.

Quadro 14- resultados e interpretação EBACO administrativo

Bases	Resultado	Interpretação
Afetiva	12,77	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	9,04	Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	16,23	Alto comprometimento
Afiliativa	13,26	Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	5,58	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	12,75	Comprometimento acima da média
Escassez de alternativas	10,7	Baixo comprometimento

Fonte: pesquisa de campo (2017)

Na base afetiva o resultado encontrado foi 12,77, e de acordo com o autor da escala (BASTOS *et al* 2004) considera-se um comprometimento acima da média, na crença de que os pesquisados se identificam com a filosofia, os valores e os objetivos da organização, e tendo em vista que os indicadores afetivos têm alfas elevados iguais até 0,80 que indicam precisão no resultado. Assim, o resultado encontrado indica que os pesquisados do setor administrativo apresentam comprometimento acima da média na base afetiva.

Já na base obrigação em permanecer, que engloba o comprometimento normativo e analisa a crença do pesquisado de que tem que permanecer na organização e que se sentiria culpado em deixá-la, o resultado apurado no setor administrativo indica que os pesquisados não se sentem obrigados a permanecer, visto que o comprometimento apurado foi baixo.

Com relação à base obrigação pelo desempenho, em que existe a crença do empregado que deveria se esforçar em benefício da organização e de que deveria cumprir suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais, o resultado apurado foi de 16,23. De acordo com a avaliação estabelecida por Bastos *et al* (2008), valores maiores que 13,34 são interpretados como alto comprometimento.

Na base afiliativa, na qual se pretende mensurar a crença dos pesquisados de que são reconhecidos pelos colegas de trabalho como membros do grupo, o resultado apurado referente aos servidores do setor administrativo foi 13,26. Resultados abaixo de 14,77 demonstram que os pesquisados não acreditam que são reconhecidos pelos colegas como membro do grupo ou da organização, podendo concluir que na base afiliativa os resultados apontam baixo comprometimento.

Nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, recomendam Bastos *et al* (2008), que o resultado considerado importante deveria ser o do comprometimento considerado baixo, mesmo que com resultados altos, posto que as crenças ali relacionadas já deveriam ter sido cumpridas.

Isso no sentido de que todos os desejos dos funcionários já teriam sido atendidos e o comprometimento seria considerado baixo: mesmo sem reconhecimento de recompensas; de se manterem focados na organização; mesmo sem reconhecimento; e ainda de permanecerem na empresa somente por falta de outras alternativas.

O resultado apurado na base falta de recompensas e oportunidades foi 5,58, portanto dentro do intervalo de 4,38 e 8,78, o que de acordo com Bastos *et al* (2008) demonstra um comprometimento abaixo da média.

Esse resultado demonstra, na verdade, que o pesquisado valoriza o seu local de trabalho, que vê razões para continuar na empresa e que tende a expor sua verdadeira opinião em relação à organização, além de entender que há oportunidades na organização.

Considera-se, portanto, baixo comprometimento e comprometimento abaixo da média como fatores positivos, pois o resultado revela a presença de reconhecimento da empresa no esforço extra do pesquisado e na presença de recompensas, bem como em relação às oportunidades.

Na base linha consistente de atividade, também uma base instrumental, o resultado foi alto, porém considerado negativo já que 12,75 Bastos (2008) considera um comprometimento acima da média.

Esse resultado demonstra que os pesquisados creem que devem manter certas atitudes e regras com o objetivo de se manterem na organização, deixando

nítido que se desdobram para permanecer na empresa, embora tal comportamento seja negativo para a organização.

Na base denominada escassez de alternativas, o resultado apurado de 10,7 é considerado por Bastos *et al* (2008) como comprometimento baixo. É um resultado importante para a organização, já que ao se tratar de fatores instrumentais o valor referente a baixo comprometimento demonstra que os pesquisados creem que têm poucas oportunidades de trabalho se deixassem a organização.

Simon e Coltre(2012), em estudo de caso similar do comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo em uma empresa familiar, concluíram que os indivíduos que trabalham na empresa há mais de três anos são mais comprometidos, podendo-se então inferir que a sua permanência é consequência do comprometimento organizacional em referência às políticas praticadas pela organização.

Na análise de todos os sete fatores da EBACO, das sete bases pesquisadas, três bases foram consideradas com comprometimento alto e acima da média: afetiva; obrigação pelo desempenho e linha consistente de atividade.

Já nas bases denominadas obrigação em permanecer, afiliativa, escassez de alternativas e falta de oportunidades e recompensas, o comprometimento foi considerado baixo ou abaixo da média, porém, de acordo com a interpretação dos resultados, segundo Bastos *et al* (2008), é importante considerar que algumas bases do comprometimento têm relação direta com o desempenho das organizações e outras bases são inversamente proporcionais.

Portanto, nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho é importante um ALTO comprometimento; nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é importante que o comprometimento seja BAIXO (BASTOS *et al* 2008).

Dessa forma, a análise do comprometimento organizacional realizada pela escala EBACO referente aos pesquisados do setor administrativo apresentou escores que possibilitaram aferir um índice de comprometimento acima da média em três dos quesitos investigados, todavia, com significância negativa dois deles: obrigação pelo desempenho e linha consistente de atividade.

O comprometimento do setor administrativo predominante, acima da média, é o comprometimento afetivo. Na base afiliativa, o comprometimento foi considerado

baixo e nas bases obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho o resultado foi conflitante, já que no fator 'obrigação em permanecer' o resultado foi comprometimento baixo e em 'obrigação pelo desempenho' foi considerado alto.

De acordo com que sustenta Bastos *et al* (2008), o comprometimento que tem relação direta com o desempenho pode ser considerado médio e alto, considerando que mesmo assim o pesquisado não se considera obrigado em permanecer na empresa.

Já nas bases de características instrumentais, cujos resultados são inversamente proporcionais, como a escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, seria importante que o comprometimento apurado fosse baixo.

Nesta pesquisa, realizada nas três bases analisadas, a falta de recompensa apurou um resultado considerado de comprometimento abaixo da média; a linha consistente apresentou um comprometimento acima da média; e a base escassez de alternativa obteve um resultado considerado como baixo comprometimento.

Esse resultado demonstra que dos três fatores instrumentais a maioria revelou comprometimento acima da média e ausência de estímulos por parte da organização.

4.6. Relação entre clima e comprometimento entre os grupos pesquisados

Dentre as pesquisadas operadoras de caixa em duas filiais e o único grupo de colaboradores do setor administrativo da rede pesquisada não há diferenças entre os resultados de clima organizacional, porém o mesmo não acontece com o comprometimento, conforme os Quadros 15 e 16, a seguir.

Quadro 15- Paralelo do clima entre os grupos pesquisados (caixa x administrativos)

Fatores	Interpretação	
	Caixas	Administrativos
Apoio da chefia	Clima bom	Clima bom
Recompensa	Clima ruim	Clima ruim
Conforto Físico	Clima bom	Clima bom
Controle/Pressão	Clima ruim	Clima ruim
Coesão entre Colegas	Clima bom	Clima bom

Fonte: pesquisa de campo

Na comparação dos dois grupos objeto de estudo, as operadoras de caixa e o setor administrativo, os resultados do ECO apontam que nesses setores o clima organizacional é semelhante, mesmo com a diferença no perfil dos entrevistados, para o qual os funcionários que atuam no administrativo, apresentam salários maiores, maior tempo de casa, com 70% dos funcionários com mais de 36 meses na empresa e uma escolaridade melhor. O clima organizacional é considerado semelhante em função da igualdade das interpretações para os mesmos fatores.

Ocorrem de forma positiva três fatores coincidentes entre os dois grupos pesquisados no tocante ao clima organizacional: apoio a chefia, conforto físico e coesão entre os colegas, indicando entre os dois grupos na unidade de supermercado analisada, um clima bom.

Ambos os grupos consideraram que a estrutura física da empresa é acessível e proporciona bem-estar geral aos pesquisados. O clima também é bom entre os colegas de trabalho em todos os setores, mesmo havendo divergência de remuneração, nível de escolaridade, tempo de casa e idade.

Quanto ao clima organizacional ruim nos fatores 'recompensa' e 'controle e pressão', indicam que os funcionários como um todo estão insatisfeitos com o modo como os gestores controlam trabalho.

Os funcionários de ambos os setores, inclusive os que têm maior salário, maior nível escolar e maior tempo de casa, concluíram que não há recompensas por parte da empresa, que não premia como deveria a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho (MARTINS, 2008).

Da mesma forma, os funcionários pesquisados também entenderam de forma homogênea que a empresa pesquisada vem exercendo em um excesso de controle e pressão por seus gestores e supervisores, o que prejudica o clima organizacional e traz reflexos ao comprometimento organizacional.

Nota-se que o clima organizacional das operadoras apurado foi preferencialmente bom, mas o comprometimento obteve como resultado, apenas uma base com interpretação positiva

Quadro 16- Paralelo do clima organizacional e o comprometimento das operadoras de caixa

Fatores	Interpretação	Bases	Interpretação
Apoio da chefia	Clima bom	Afetiva	Comprometimento abaixo da média
Recompensa	Clima ruim		
Conforto Físico	Clima bom	Obrigação em Permanecer	Baixo comprometimento
Controle/Pressão	Clima ruim	Obrigação pelo desempenho	Alto comprometimento
Coesão entre Colegas	Clima bom		
		Afiliativa	Baixo comprometimento
		Falta de recompensas e oportunidades	Comprometimento abaixo da média
		Linha consistente de atividade	Comprometimento abaixo da média
		Escassez de alternativas	Baixo comprometimento

Fonte: pesquisa de campo

Quanto às bases afetivas do comprometimento o clima organizacional ficou abaixo da m dia, o que caracteriza um clima ruim nos fatores controle e pressão e ausência de recompensas. Esse clima se reflete no comprometimento com a organização.

O comprometimento normativo, descrito na base ‘obriga o em permanece’ teve um resultado de baixo comprometimento, influenciado pelo clima ruim do enfoque controle e pressão.

O comparativo dos resultados de clima e comprometimento entre os pesquisados do setor administrativo consta no Quadro 17, a seguir.

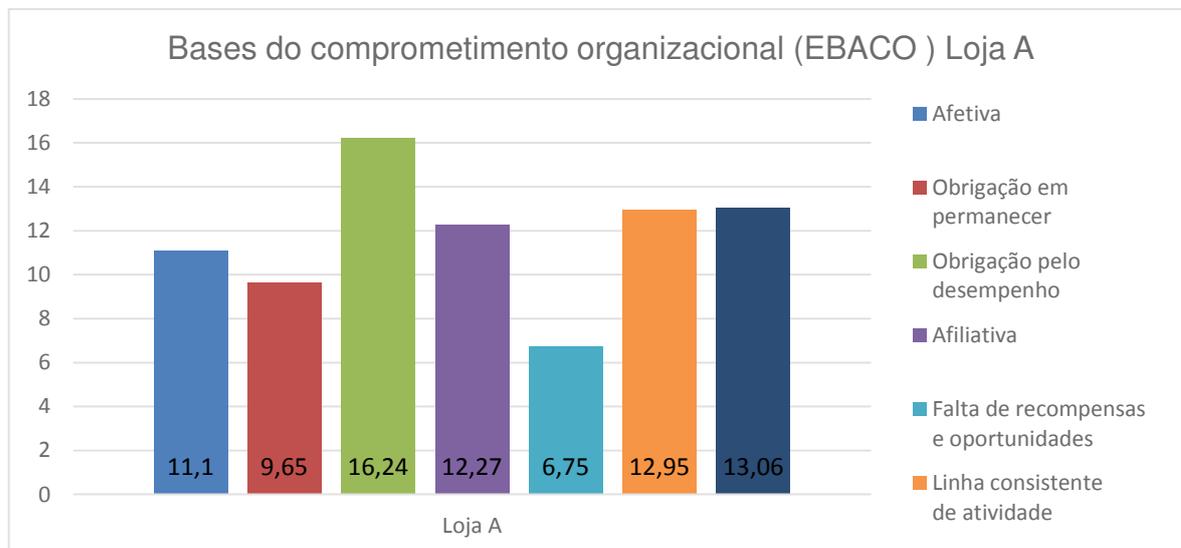
Quadro 17 - Paralelo clima e comprometimento administrativo

Fatores	Interpretação	Bases	Administrativo	Interpretação
Apoio a chefia	Clima bom	Afetiva	12,77	Comprometimento acima da média
Recompensa	Clima ruim	Obrigação em permanecer	9,04	Baixo comprometimento
Conforto Físico	Clima bom	Obrigação pelo desempenho	16,23	Alto comprometimento
Controle/Pressão	Clima ruim	Afiliativa	13,26	Baixo comprometimento
Coesão entre Colegas	Clima bom	Falta de recompensas e oportunidades	5,58	Comprometimento abaixo da média
		Linha consistente de atividade	12,75	Comprometimento acima da média
		Escassez de alternativas	10,7	Baixo comprometimento

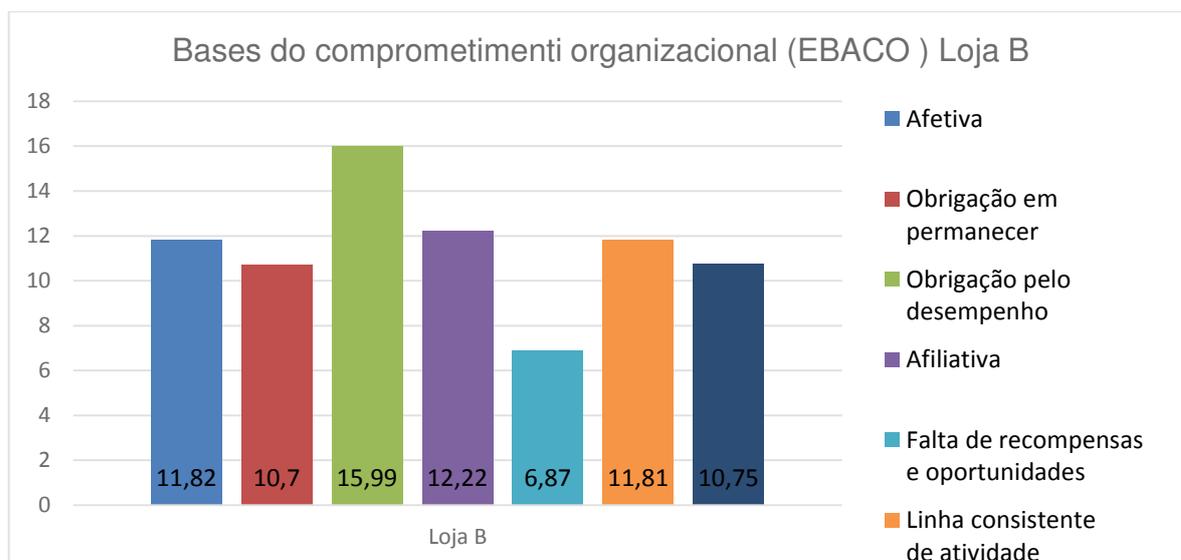
Fonte: pesquisa de campo(2017).

O paralelo entre clima e comprometimento dos pesquisados do setor administrativo, que têm tempo maior de casa, mais idade, nível de escolaridade maior e também diversidade de gênero, resultou em um clima relativamente bom.

Isso por que dentre os cinco enfoques pesquisados, dois fatores igualmente considerados pelo outro grupo de funcionários, 'recompensa e controle' e 'pressão', apresentaram como resultado um clima ruim, o que demonstra que mesmo funcionários com maiores ganhos e o mais alto nível escolar também não suportam o excesso de controle e pressão que os gestores vêm exercendo em ambos os setores da organização pesquisada.

Figura 25 - Comprometimento organizacional das operadoras de caixas da loja A

Fonte: pesquisa de campo

Figura 26 - Comprometimento organizacional das operadoras de caixa da loja B

Fonte: pesquisa de campo

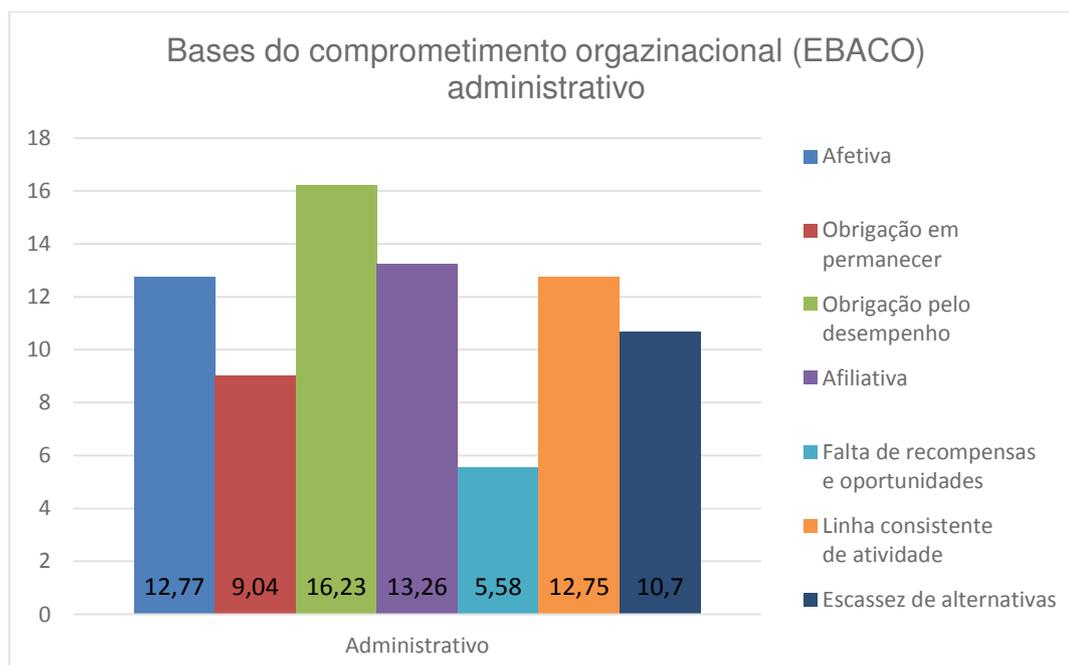
Esses resultados levam à conclusão que as operadoras de caixa não creem que têm obrigação de permanecer na empresa. Essa crença se deve à falta de recompensas por parte do empregador e do excesso de controle e cobrança.

A ausência de programas de recompensa, o excesso de cobrança por parte da organização e a total falta de oportunidades podem explicar o clima ruim e seus reflexos no comprometimento, além da ausência de práticas de treinamento,

desenvolvimento e educação e práticas de avaliação de desempenho e competência.

De acordo com Pinho *et al* (2017), esse cenário pode explicar a ineficácia organizacional conforme o modelo de três pilares de alto comprometimento e alto desempenho de Beer (2009) *apud* Pinho *et al* (2017).

Figura 27 - Comprometimento organizacional do setor administrativo



Fonte: pesquisa de campo

O enfoque afetivo do clima, considerado bom, influenciou no comprometimento afetivo, já que no grupo do setor administrativo a base afetiva do comprometimento foi acima da média.

Nascimento e Maciel (2012), em sua pesquisa que visava analisar as intersecções entre clima e comprometimento organizacional, analisaram os antecedentes e os encontros entre os construtos e concluíram, como neste estudo, que as variáveis tempo de casa e tempo de empresa estão correlacionadas e são, respectivamente, a segunda e a terceira com maior capacidade explicativa para comprometimento afetivo.

De acordo com a análise de correlação entre clima e comprometimento efetuada por Nascimento, Candatten e Maciel(2012), a relação entre idade e tempo de casa está de acordo com a definição de comprometimento afetivo, já que esse

comprometimento indica um vínculo emocional com a organização e é desenvolvido ao longo do tempo.

Por essa razão, a idade e o tempo de empresa seriam os melhores preditores de comprometimento organizacional diante das demais características pessoais. É o que se nota nos resultados do clima bom e do comprometimento acima da média do grupo do setor administrativo, que apresenta um alto nível de escolaridade.

Apesar desse aspecto positivo, o comprometimento abaixo da média no aspecto recompensas influencia no comprometimento 'obrigação em permanecer'. Com base nas conclusões de Nascimento, Candatten e Maciell (2012), no comprometimento instrumental o nível de escolaridade do pesquisado influencia no resultado.

Isso ocorre por que o vínculo que liga o indivíduo à organização é a falta de alternativas de trabalho ou o custo associado à sua saída da organização. Foi o que se constatou no resultado do clima e do comprometimento instrumental das operadoras de caixa que foi negativo, pois nenhuma das entrevistadas desse setor tem curso superior.

Já no grupo do setor administrativo 40% têm curso superior, o que tende a diminuir o comprometimento instrumental e explica o resultado do comprometimento na linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

Uma hipótese que pode ser levantada é que a percepção do clima e do comprometimento em diferentes bases pode ser atribuída e/ou construída no decorrer da permanência dos funcionários na empresa. Assim, quanto mais novos os funcionários são em relação ao tempo de trabalho, maior é a tendência de que as variáveis analisadas venham a ser mais favoráveis.

No que se refere à importância do clima organizacional e sua influência em outros setores da organização, Cruvinel(2011), que analisou o clima organizacional em PSF e programas e combate ao alcoolismo, apontou um impacto na qualidade dos serviços que poderia ser uma espécie de fator facilitador para implantação de novas tecnologias na área da saúde e poderia potencializar o desempenho profissional.

Isso se reflete nos outros setores da empresa objeto de estudo, embora não pertença à área da saúde. Um clima organizacional ruim se refletirá tanto no desempenho dos funcionários quanto no seu comprometimento com a empresa.

A pesquisa realizada também em um supermercado por Pinho *et al* (2017) ressalta a particularidade de se pesquisar em empresa de varejo desse ramo, diante da intensa competitividade de mercado.

Pesquisas nesse sentido poderiam interessar para posteriores práticas que venham a fomentar o comprometimento e a manutenção do vínculo dos empregados. Os autores destacam que supermercados ou comércio de varejo têm sido pouco estudados no âmbito da temática desta pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as bases do clima organizacional em uma rede supermercados utilizando a escala de clima organizacional e a de bases do comprometimento EBACO.

Realizou-se um comparativo entre dois grupos diferentes de funcionários de setores diferentes da rede analisada. A pesquisa foi baseada em instrumentos já validados: a Eco de Martins (2008) e a EBACO de Bastos *et al* (2008).

Na escala de clima organizacional se mensuram cinco fatores: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão, e coesão entre colegas. Na escala de bases de comprometimento organizacional se mensuram sete fatores: obrigação em permanecer, afetiva, afiliativa, escassez de alternativas, obrigação pelo desempenho, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidade.

A revisão bibliográfica buscou contextualizar as teorias acerca do clima organizacional e do comprometimento organizacional e suas nuances, buscando identificar quais os fatores coincidentes entre os perfis dos grupos pesquisados e fatores preponderantes do clima organizacional que poderiam influenciar no comprometimento organizacional.

Dessa forma, após apurados os dados obtidos dos questionários das escalas ECO e EBACO, e da análise dos resultados a partir das teorias estudadas, pôde-se traçar as diferenças de perfil entre os dois grupos de funcionários pesquisados: as operadoras de caixa e os funcionários do setor administrativo.

A análise no tocante a tempo de empresa, ganho salarial, idade e nível de escolaridade apontou que o perfil dos entrevistados do setor administrativo é superior em todos os fatores em relação às operadoras de caixa.

Nos aspectos de clima e comprometimento observa-se, nos dois grupos, falta de apoio da chefia e da organização, o que pode estar prejudicando o comprometimento com a organização, apesar do que o resultado do clima organizacional foi positivo.

Esta pesquisa contou com um fator que limita a pesquisa frente à relação entre clima e comprometimento organizacional da empresa pesquisada, já que para o grupo de operadoras de caixa têm pouco tempo de casa, no qual para a Loja A 55% das operadoras e na Loja B 50%, têm menos de um ano de tempo de

permanência na organização. Já para o setor administrativo os funcionários 70% tem mais de 36 meses na empresa.

Um fator preponderante entre os grupos pesquisados, que deve ser considerado, é a escassez de oportunidades de trabalho. As operadoras de caixa, com um nível escolar inferior ao dos indivíduos do setor administrativo, creem não ter outras alternativas de trabalho caso deixassem a organização. Ambos os grupos não veem, também, possibilidade de ascensão na carreira, o que contribui para um baixo comprometimento nos dois grupos pesquisados.

As bases afiliativas e obrigação em permanecer relacionam-se positivamente com o desempenho, segundo Bastos et al (2008). Os resultados apresentados para as operadoras de caixa são de comprometimento abaixo da média e baixo, respectivamente, para essas bases.

Uma possível explicação para o baixo resultado no comprometimento afiliativo é o pouco tempo das operadoras de caixa na organização, posto que ainda não efetivaram laços mais sólidos com a organização. Sugere-se a implementação de ações no sentido de integração e fortalecimento dos valores na empresa pesquisada.

A base afetiva para o administrativo apresentou comprometimento acima da média, portanto não existe falta de identificação com a instituição, mas, como definido por Kelman(1958). Pode ser que não haja ainda um sentimento de pertencimento ao grupo.

O resultado na base 'obrigação em permanecer' pode ser justificado pela visão de curto prazo da carreira. Os funcionários não se sentem presos ou obrigados a permanecer na organização, mesmo se esta não atende às expectativas culminando em um baixo comprometimento quanto essa base.

Os resultados nas bases 'falta de recompensas e oportunidades', 'linhas consistentes de atividades' e 'escassez de alternativas', que apresentaram menor comprometimento, indicam que os funcionários de ambos os grupos sentem-se

muito seguros com relação às suas competências e ao desenvolvimento de sua carreira, não esperando somente da empresa nesse sentido.

Pôde-se constatar que há divergência entre fatores ligados ao clima organizacional e ao comprometimento. Nas avaliações dos resultados obtidos pelas ferramentas que permitiram a mensuração e diagnóstico, verificou-se que os objetivos propostos foram contemplados.

O clima organizacional apresentou, segundo os resultados, um resultado extremamente similar entre o grupo das operadoras de caixa e o grupo do setor administrativo. Os dois grupos citaram a falta de um sistema de recompensa na organização e o excesso de controle e pressão exercido pela chefia.

A análise do comprometimento para com a organização também apresentou resultados conflitantes em ambas as lojas nas bases analisadas, demonstrando um comprometimento abaixo da média.

Como já discutido na revisão de literatura quanto aos estudos de mensuração de clima e comprometimento, apesar de ter sido observado um aumento ainda falta uma delimitação mais concreta, o que impede, em grande parte, que se forme uma correlação entre clima e comprometimento.

É possível considerar que este estudo torna-se uma ferramenta útil para gestão da organização, para busca de melhorias e planejamento a curto, médio e longo prazo em relação aos aspectos colaborador/empresa.

Um fato utilizado pela rede, observado durante o percurso do estudo (desde a parte das disciplinas) foi a indicação e adoção de um programa de recompensas para as operadoras, visando mitigar fatores como rotatividade, absenteísmo e causas judiciais trabalhistas.

Na análise do contexto ainda há existem negativos na administração e na gestão de recursos humanos, portanto há espaço para novos estudos e análises comportamentais que visem não só a melhoria da organização, mas também o fator humano na questão de lealdade e fidelidade em relação aos objetivos e metas da empresa, no intuito de que sua visão e missão sejam contempladas.

Dada a relevância da organização em estudo no município, como geradora de empregos e arrecadação fiscal, este estudo tende a somar para que sua expansão não seja somente em relação a número de lojas, mas também em relação à qualidade de gestão, que abrange colaboradores, público-alvo e seus gestores, no desenvolvimento da cidade.

Ao contrário do que afirma Pinho *et al* (2017), na empresa pesquisada não há TD&E e AD&C, o que poderia justificar a ausência de sintonia entre os objetivos pessoais e organizacionais, deixando a organização menos competitiva na forma como se encontra instalada.

O perfil da amostra sugere forte tendência das dimensões de cada escala aplicada. Assim, cabe ao grupo gestor saber conduzir as divergências oriundas da diversidade dos fatores observados, assim como da compreensão de cada colaboradora participante desta pesquisa. O fato de haver alta diversificação de perfis influencia diretamente no comprometimento e no clima organizacional.

De acordo com os autores estudados, nota-se que existe oscilação no comportamento das colaboradoras, o que se reflete tanto no clima quanto no seu comprometimento.

Destaca-se que tanto as operadoras de caixa como os entrevistados do setor administrativo suportam grande controle e pressão da chefia, o que pode justificar o clima abaixo da média. Observou-se que em determinadas dimensões, o clima tendeu a ser favorável, mas abaixo da média, e esse fato pode servir como norteador para que a organização possa corrigir os pontos negativos e otimizar os positivos.

O clima organizacional das operadoras de caixa foi de um modo geral bem similar ao do setor administrativo, pois ambos apresentaram um clima ruim em dois fatores coincidentes. Não foi, portanto, um clima bom no grupo total de funcionários da empresa analisada.

Fica nítida a influência do clima organizacional no comprometimento dos grupos pesquisados, pois com um clima predominante ruim, o comprometimento ficou abaixo da média. A empresa poderia implementar políticas de recompensa e rever a questão do excesso de controle e pressão sobre seus colaboradores, para que tais fatores não continuem a influenciar no comprometimento no desempenho das funções.

Esta pesquisa, acredita-se, pode servir como ferramenta para que os gestores analisem a função e os escores de clima e comprometimento da organização, buscando melhorias na gestão no sentido de aplicar sistemas de recompensas diante das funções e ainda rever o modo de mensurar a qualidade dos serviços prestados, buscando atingir melhor desempenho dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; CHANG JR. J. **Comprometimento organizacional como estratégia para aumentar o desempenho**. 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ES245.PDF. Acesso em: 10 jan 2017.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARGYRIS, C. **Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank**. *Administrative Science Quarterly*. 2 (4), 501-520. 1958. Disponível em (para leitura on-line): http://www.jstor.org/stable/2390797?seq=2#page_scan_tab_contents. Acesso: 22 Ago. 2016.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: Um Balanço dos Resultados e Desafios que Cercam essa Tradição de Pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 33, n. 3, p. 52-64, 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf>. Acesso em 10 fev 2017.
- BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas de Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. pp. 49-95. pp=páginas
- BASTOS, A. V. B; BRANDAO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista Administração Contemporânea**. [on-line]. vol.1, n.2, pp.97-120. 1997.
- BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para América Latina**. v.1 n. 7 ago. 2006.
- BENTO, C.; FIRMO, L. A.; CALDAS, P. T. Comprometimento no trabalho no âmbito da saúde pública: um estudo com os profissionais da estratégia saúde da família (ESF). IN: IV Encontro de Administração pública e governança EnPAD: Belo Horizonte –MG: 16-18 de novembro de 2014. **Anais...** 2014
- BORGES-ANDRADE, J. *et al.* Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, pp. 29-43, 1990.
- BOTELHO, R.D.B; PAIVA,K.C.M.P. Comprometimento organizacional: um estudo no tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro,45(5): 1249-283, set/out. 2011.
- CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V. F. B.; MADRUGA, L. R. R. G. Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com

a Organização. IN: XXXIII Encontro da ANPAD – EnANPAD. São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009. **Anais...** São Paulo: 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2254.pdf>. Acesso: 10 Jan 2017.

CANÇADO, V.; GENELHU, P.; MORAES, L. F. R. Comprometimento com a profissão: um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 1, pp. 24-48, 2007.

CANDIDA, M. **RH - Diferença entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional**: por que distinguir tais abordagens? Publicado em: agosto de 2014. Disponível em: <http://contadores.cnt.br/noticias/empresariais/2014/08/20/rh-diferenca-entre-clima-organizacional-e-cultura-organizacional.html>. Acesso em: 28 maio 2017.

CARMELI, A.; FREUND, A. Multiple work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. In: ANNUAL ACADEMY OF MANAGEMENT MEETINGS, August, 2001, Washington. **PROCEEDINGS...**, Washington, AMA, 2001.

CHAMPION, D. J. **A Sociologia das Organizações**. São Paulo. Saraiva, 1988.

CRESWEL, J.W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUVINEL, E. **Relação entre Clima Organizacional e atividades de Prevenção ao uso de Risco de Álcool, Tabaco e Outras Drogas entre Profissionais da atenção Primária à Saúde**. (Dissertação mestrado) UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora- Programa de pós graduação em saúde coletiva mestrado acadêmico. 2011. <http://www.ufjf.br/crepeia/files/2009/09/clima-organizacional-uso-de-risco-alcool-tabaco-drogas-atencao.pdf>. Acesso em 11.jan.2018.

EMMENDOERFER, M. L.; PALMEIRA, M. L. Funcionário feliz é sinônimo de cliente satisfeito? Um estudo a partir de uma pesquisa de clima organizacional. **REDIGE – Revista de Design, Inovação e Gestão estratégica**, 2013, p. 1-19.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FONSECA, C. A. M., BASTOS, A. V. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Em **Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração** (p. 26). Curitiba: ANPAD. 2002

FOREHAND, G. A.; GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), pp.361-382. 1964.

GIEHL, D. F. **O comprometimento organizacional em uma empresa prestadora de serviços contábeis**. 2012, 19 fls. Monografia (Curso de Pós-graduação em Gestão De Pessoas). UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do

RS. DACEC – Departamento De Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas E Da Comunicação. Ijuai – RS. 2012.

HERNANDEZ, J. A. E.; MELO, F. M. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. **Revista Psicologia: organização e trabalho**, 3 (1), 11-26. 2003.

KNOX, Simon. The boardroom agenda: developing their novative organization. **Corporate Governance**, v. 2, n. 1, p. 27-36, Bradford, UK, 2002.

KUNDU, K. Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar*. **University Journal of Commerce**, 12, 99-108. 2007.

IWAI, T; BORTOLUZZO, A.B, NAKATA, L.E, COSTA, J.E.T. Clima Organizacional: Abordagem Tradicional Abordagem Configural. EnANPAD 2016- XL Encontro da ANPAD. Costa do Sauípe/BA de 25 a 28 de setembro de 2016. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/adm-pdf-2014- EnANPAD- GPR898.pdf> . 03 jan.2018

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. 214f. Dissertação (Mestrado) - Núcleo de Pós-graduação em Administração. Escola de Administração. UFBA - Universidade Federal da Bahia, Vitória da Conquista, 2004.

LUZ, C.M.D.R; PAULA, S.L.P; OLIVEIRA, L.M.B. **Comprometimento Organizacional e Suas Possíveis Influências na Intenção de Rotatividade**. EnGRP 2015- Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. ANPAD. Salvador/BA de 15 a 17 de novembro de 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/adm-pdf-2015- EnGRP 305.pdf> . 03 jan.2018 MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIOTI, B. R.; PEREIRA, C. A.; PAVÃO, Y. M. P. **Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal numa Rede de Supermercados de Campo Mourão**. VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica. Campo Mourão: UEP, 2013. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ADM/02-Bmariotittrabalhocompleto.pdf> Acesso em: 19 DEZ 2017.

MARTELO, M. C. V.; CLARO, J. A. C. S.; VIEIRA, A. M. Clima Organizacional no Contexto de Uma Incubadora: Estudo com Três Empreendimentos do Interior de São Paulo. **Revista. FSA**, Teresina, v. 13, n. 2, art. 2, p. 24-49, mar./abr. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12819/2016.13.2.2>. Acesso em: 13 fev. 2017.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas de Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. pp. 29-40

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas de Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. pp. 29-40

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista Administração Contemporânea**. [on-line], Curitiba, v.7, n.4, pp.187-209, 2003.

MEDEIROS, C. F; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.5, n.2, pp. 35-64, jul/dez 2005.. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000200003&lng=pt&nrm=iso Acesso em: 18 agosto 2016.

MEDEIROS C. A.F; ENDERS, W.T; Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional(Meyer e Allen, 1991) , RAC, v.2, n.3, Set/Dez. 1998: pp.67-87. Disponível em : <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05>; Acesso em 10.jan.2018.

MELO, F.L.N.B; FERNANDES, L.T; ARAUJO, A.G.; SILVA,M.P; SANTOS, F.J.S.; **Validação Da escala de Bases De Comprometimento Organizacional Na Gestão Pública: Um estudo de Caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte**. EnANPAD 2014- Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ de 13 a 17 de setembro de 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/adm-pdf-2014-EnANPAD-GPR1863.pdf> . 03 jan.2018

MENEZES, I; G; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional**: uma revisão histórica do construto. Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n1/v16n1a11.pdf>> Acesso em: 19 dez. 2017.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**, v.1. n. 1, pp. 61-89, 1991.

MORROW, P. C. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. **The Academy of Management Review**. Vol. 8, No. 3. 1983, pp. 486-500.

MORROW, P.C; MCELROY, J.C; SCHEIBE, K.P. Influencing organizational commitment Through office redesign. Journal of Vocational Behavior, 2012, pp.81(1) 99-111.

MORROW, R.T; PORTER, L.W, STEERS, R.M. Employee-Organization linkages-The Psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982,

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; Moreira, J. Comprometimento Organizacional: Um estudo de caso no supermercado “beta”. **Revista Gestão Industrial**, v. 01, n. 04: pp. 511-518, 2005.

NASCIMENTO, J.L.L.A; SALGUEIRO, M.F. Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 2008, pp.14(1), 115-133.

NASCIMENTO, M. R.; CANDATTEN, F.; MACIEL, C. Intersecções Entre Clima e Comprometimento Organizacional: Uma Análise dos Antecedentes, Dimensionalidade e Encontros entre Construtos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.

O'reilly. C.A; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. 1986, **Journal of Applied Psychology**, 71(3), pp.492-499.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. IN: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012. Disponível em: <http://gpi.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>. Acesso 19 jul. 2017

OLIVEIRA, R. A.; SANTOS, M. J.; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 27 - Nº 81 - set-dez/2011. Disponível em: <file:///D:/Pastas%20Movidias/Downloads/1374-4809-1-PB.pdf> Acesso em: 04 JAN 2017.

PAYNE, R. L. e MANSFIELD, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**. v.18, n.4, pp.515-26, 1977.

PEROVANO, D. G. **Manual de Metodologia Científica**: Para segurança pública e defesa pessoal. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

PINHO, A. P. M. P; SILVA, C.R.M.S; OLIVEIRA, E.R.S.O; OLIVEIRA, L.V.C.O; CATRIB, I.C.C. **Relação entre Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Pessoas**: um estudo em uma rede de supermercados. EnGRP 2017-ANPAD. Curitiba/PR de 28 a 30 de maio de 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B886.pdf> . 03 jan.2018

PINTO, M. P. C.. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. Belo Horizonte: FUMEC, 2011). (Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC).

PIROLLA M., C.; LIMA, I. A.; RASOTO, V. I. Pesquisa de Clima Organizacional como Subsídio para Melhoria da Gestão das Organizações. **Tourism & Management Studies**, v. 2, 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3887/388743875006/>. 19 jul. 2017.

PUTTER, L. **Organizational Climate and Performance**: the relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of

organizational climate. Delft University of Technology. Faculty of Technology, Policy and Management, v. 5. p. 2528, 2010

RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial**. USP. 1998, 177fls. Tese de Mestrado (Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo: 1998.

RIZATTI, G. Análise de Fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. 1995. Dissertação (mestrado em Administração)- Programa de Pós graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC.
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96971/> ; Acesso em 03.jan.2018.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2005.

ROCHA, L. C. S., PELOGIO, E. A., e AÑEZ, M. E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. **Gest Prod**, 20(2), pp.455-468. 2013; Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000200014; acessado em 20.jul.2017.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SCHNEIDER, H; HALL, D. T. Toward Specifying Concept of work Climate. **Journal of Applied Psychology**, v.56, n.6, pp.447-455, 1972.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21.ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SIERRA, J. C. V., MARCHIANO, M., BANZATO, C. R.; Junior, R. R. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, 23(1), pp.217-244. 2016.

SILVA, N.T.S; **Clima Organizacional: uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior**.Dissertação(mestrado)_-Universidade Federal de Santa Catarina, Programa Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis-SC, 2003.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, 2012.

SIMOSI, M. Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 13, n. 1, pp.111–130, 2013.

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VIANA, Isabel Roque. **A organização da sequência narrativa em récits de vie** – 2012. 103 f. : il., enc. ; 30 cm. Dissertação(mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Humanidades, Departamento de Letras Vernáculas, Programa de Pós-Graduação em Linguística, Fortaleza, 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, xe baby boomers. **REG-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, pp. 88-98, 2016.

VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Trabalho de Especialização de Curso. Instituto Catarinense de Pós-graduação, 2013. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade de
Taubaté

Autarquia Municipal de Regime Especial
Reconhecida pelo Dec. Fed. nº 78.924/76
Recredenciada pela Portaria CEE/GP N° 30/03

**Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-
graduação**

Rua Visconde do Ri Branco, 210 - Centro
Taubaté – SP 12020-040
tel: (12) 3625-4151 tel/fax: (12) 3625-4218
www.unitau.br/prppg

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO – ECA

Taubaté, ---- de ----- de 20----

De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração - UNITAU

Ao Sr. Wellington Maciel dos Santos

Função: Gestor-diretor

Empresa: REDE LUCAS DE SUPERMERCADOS LTDA.

Endereço: Avenida Afonso Pena, nº 1292, Centro, Itumbiara-GO

Prezado(a) Diretor(a)

A Sra. Raquel Ribeiro de Medeiros Baldini, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de Desenvolvimento e Planejamento Regional. Sua proposta de trabalho intitula-se: A PERCEPÇÃO DO CLIMA DO ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OPERADORAS DE CAIXA DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS DE ITUMBIARA-GO.

Como se trata de uma pesquisa de campo, gostaria de solicitar a colaboração de V.S^a. no sentido de conceder autorização para que possa realizar sua pesquisa nessa organização, por meio de aplicação de questionários validados sobre clima e comprometimento organizacional. As informações obtidas serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

Se considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de

identificação dessa empresa poderão ser omitidos no texto final da dissertação.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração – UNITAU

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. Raquel Ribeiro de Medeiros Baldini, aluna do Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Dra. Marilsa de Sá Rodrigues.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação dessa organização será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, a participação de sua organização não acarretará em quaisquer danos para a empresa. A seguir, damos as informações gerais sobre a pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V.S. desejar poderá ser fornecida pelo aluno-pesquisador ou pelo professor orientador.

TEMA – A PERCEPÇÃO DO CLIMA DO ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: um estudo com funcionários de uma rede de supermercados de Itumbiara (GO)

OBJETIVO: analisar o clima organizacional e o comprometimento das operadoras de caixa de duas lojas de uma rede de supermercado de Itumbiara.

PROCEDIMENTO: como fontes primárias serão utilizados dados obtidos por meio de questionários estruturados sobre clima e comprometimento organizacional, bem como informações fornecidas pelos gestores da organização com gravação de voz e transcrição, com o objetivo de dar o apoio necessário para o estudo.

SUA PARTICIPAÇÃO: permitir que se realize a pesquisa de campo e aplicação de questionários com a população de operadoras de caixa de duas unidades dessa organização na cidade de Itumbiara.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que contribuirá para a construção de conhecimento atual nessa área.

Local, _____ de _____ de 20____.

Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues
e-mail:

marilsatadeucci@hotmail.com

Tel:(12)-36218523

Raquel Ribeiro de Medeiros Baldini

RG 3455413-SSP-GO

e-mail raquel.baldini@hotmail.com

Tel: (064) 9999-3046

Tendo ciência das informações apresentadas neste Termo de Consentimento, eu _____, portador da cédula de identidade nº _____, autorizo a aplicação desta pesquisa na nesta organização pela qual sou responsável.

Local e data

Assinatura

APÊNDICE C – APROVAÇÃO NA PLATAFORMA BRASIL.



RAQUEL RIBEIRO DE MEDEIROS BALDINI - Pesquisador

Sua sessão expira em: 31

Principal

Alterar Meus Dados

Pesquisador

Público

Cadastros

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Percepção do clima organizacional e comprometimento no trabalho: um estudo com operadoras de caixa de uma rede de supermercados de ITUMBARA - GO

Pesquisador Responsável: RAQUEL RIBEIRO DE MEDEIROS BALDINI

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 62761716.5.0000.5501

Submetido em: 06/03/2017

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Situação da Versão do Projeto: Aprovado

Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio



Comprovante de Recepção:  PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_885941



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Percepção do clima organizacional e comprometimento no trabalho: um estudo com operadoras de caixa de uma rede de supermercados de ITUMBIARA_GO

Pesquisador: RAQUEL RIBEIRO DE MEDEIROS BALDINI

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 62761716.5.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.959.610

Apresentação do Projeto:

A presente proposição tem como objetivo analisar o clima organizacional e sua influência no comprometimento no trabalho das operadoras de caixa, de uma rede de supermercados, com filiais instaladas na cidade de Itumbiara, no Estado de Goiás, no ambiente de trabalho, observadas as especificidades e natureza das operações associada com a percepção do clima organizacional e sua relação do comprometimento com o trabalho.

Objetivo da Pesquisa:

Analisar o comprometimento das operadoras de caixa das filiais de uma rede de Supermercados instaladas em Itumbiara, como fator de sustentação do trabalho

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Atende as recomendações da Resolução 510/2016.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Tema relevante para a área de Gestão.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Atende as recomendações da Resolução 510/2016.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Atendida as solicitações do parecer anterior.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040
 UF: SP Município: TAUBATÉ
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INDIVIDUAL

Pesquisa: PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COMPARATIVO COM FUNCIONÁRIOS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS DE ITUMBIARA – GO

1. Natureza da pesquisa: a pesquisa tem por finalidade analisar o comprometimento partindo da percepção das participantes quanto ao clima organizacional.

2. Participantes da pesquisa: a pesquisa será realizada com as operadoras de caixa e com o setor administrativo das filiais de uma rede de supermercados da cidade de Itumbiara.

3. Envolvimento na pesquisa: ao participar do estudo você deverá responder a cinco questionários estruturados. É previsto um único contato com os dois grupos participantes, com duração aproximada de 60 minutos. Você tem liberdade para recusar a sua participação, sem qualquer prejuízo. Solicitamos sua colaboração para que a entrevista seja gravada, para lisura da pesquisa, uma vez que os questionários não têm identificação. Sempre que quiser, você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com a orientadora da pesquisa, Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues, pelo telefone (12) 3625-4283 ou com a aluna pesquisadora Raquel Ribeiro de Medeiros Baldini, pelo telefone (64) 9999 3046 (inclusive ligações a cobrar).

4. Riscos: a participação nesta pesquisa traz riscos mínimos a sua pessoa, uma vez que há baixa probabilidade de que a aplicação dos questionários sobre comprometimento e clima possa causar qualquer desconforto. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução n. 510/16, do Conselho Nacional de Saúde.

5. Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os relatos da pesquisa serão identificados com um código, e não com o nome dos participantes.

6. Benefícios: ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto, entretanto, esperamos que o estudo traga informações importantes sobre questões relativas ao clima da organização privada pesquisa e inerentes ao comprometimento no trabalho das operadoras de caixa. No futuro, essas informações poderão ser

usadas em benefício de outras profissionais da área estudada e dos gestores de organizações privadas.

7. Pagamento: você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada lhe será pago por sua participação.

8. Você poderá, a qualquer momento, retirar seu consentimento, deixando assim de participar da pesquisa.

9. Após a conclusão, estará à disposição no Programa de Pós-Graduação da Universidade de Taubaté uma dissertação contendo os resultados.

Após estes esclarecimentos, solicitamos seu consentimento para participar desta pesquisa.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, quero participar da pesquisa.

_____, _____ de _____ de 2016.

(Nome do participante da pesquisa e número de sua cédula de identidade)

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues
Professora Orientadora
(Cédula de Identidade nº 3455413-2ª Via- SSP-GO)
Tel: (12) 3621-8523

Raquel Ribeiro de Medeiros Baldini
Aluna pesquisadora responsável
Tel: (64) 99999-3046(inclusive ligações a cobrar).

ANEXO 1 - ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL- ECO

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que apresentam características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto essas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases que seguem e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com escala abaixo:

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

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe), para executar suas tarefas	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários que têm problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças, nesta empresa, são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças, nesta empresa, são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação,	
23. Aqui o chefe valoriza seus funcionários	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu	

trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada, para evitar danos à sua saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor nesta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui o chefe pressiona o tempo todo	
55. Nesta empresa nada é feito sem a autorização do chefe.	

56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa os funcionários recebem bem um novo colega	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa	
63. Os funcionários sentem-se à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

ANEXO 2 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO- EEOA

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Escreva, nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1= Nada

2= Pouco

3= Mais ou menos

4= Muito

5= Extremamente

A empresa onde trabalho faz-me sentir...

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">() Confiante nela.() Desgostoso com ela.() Empolgado com ela.() Fiel a ela.() Apegado a ela.() Orgulhoso dela.() Contente com ela.() Responsável por ela.() Distante dela.() Dedicado a ela.() Entusiasmado com ela.() Preocupado com ela.() Encantado com ela.() Desiludido com ela.() Envolvido com ela.() Fascinado por ela.() Interessado por ela.() Animado com ela. |
|--|

ANEXO 3 - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO- ECOC

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase. Anote, nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1= Discordo totalmente

2= Discordo

3= Nem concordo nem discordo

4= Concordo

5= Concordo totalmente

Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...

1. () Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
2. () Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.
3. () Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa(garantias de não ser demitido).
4. () Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.
5. () Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.
6. () Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.
7. () Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.
8. () Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.
9. () Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
10. () Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.
11. () Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados(vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).
12. () Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar, com esse pedido de demissão.
13. () Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.
14. () Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
15. () Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

ANEXO 4 - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO- ECON

A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Escreva, entre os parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1= Discordo totalmente

2= Discordo

3= Nem concordo nem discordo

4= Concordo

5= Concordo totalmente

- | |
|---|
| <p>() Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.</p> <p>() É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.</p> <p>() Eu seria injusto com esta empresa, se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.</p> <p>() Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.</p> <p>() Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa, agora.</p> <p>() É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.</p> <p>() Esta empresa já fez muito por mim, no passado.</p> |
|---|

ANEXO 5- ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL-EBACO

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

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

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